

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS

PATRICIA CRISTINE MOSER

**INDICADORES CONTÁBEIS EXIGIDOS PELO MODELO DE EXCELÊNCIA EM
GESTÃO PELA FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE**

Florianópolis
2009

PATRICIA CRISTINE MOSER

**INDICADORES CONTÁBEIS EXIGIDOS PELO MODELO DE EXCELÊNCIA EM
GESTÃO PELA FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE.**

Monografia apresentada à Universidade Federal de Santa Catarina como um dos pré-requisitos para a obtenção do grau de Bacharel em Ciências Contábeis.
Orientador: Prof. Loreci João Borges

Florianópolis

2009

PATRICIA CRISTINE MOSER

**INDICADORES CONTÁBEIS EXIGIDOS PELO MODELO DE EXCELÊNCIA EM
GESTÃO PELA FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE.**

Esta monografia foi apresentada como trabalho de conclusão de curso de Ciências Contábeis da Universidade Federal de Santa Catarina, obtendo a nota (média) de _____ atribuída pela banca constituída pelo orientador e membros abaixo:

Florianópolis, SC, _____ de _____ de 2009.

Professora Valdirene Gasparetto, Dra.
Coordenadora de Monografias do Departamento de Ciências Contábeis

Professores que compuseram a banca examinadora:

Professor João Loreci Borges
Orientador

Professor Altair Borgert
Membro

Jorge Luiz Gonzaga Ribeiro
Especialista em Qualidade

À minha família, que mesmo longe não se fez ausente.

AGRADECIMENTOS

Agradeço em primeiro lugar a meus pais, Marta e Manoel, que desde a minha vinda a Florianópolis me apoiaram e incentivaram a concluir este curso de graduação antes de retornar para casa, preferindo a ausência de um filho, sabendo que essa ausência seria para que meu futuro fosse melhor.

Agradeço a minha irmã Fabiane por fazer parte da minha família e ser essa pessoa maravilhosa e sempre acreditar que eu conseguiria tudo o que almejasse.

Agradeço aos meus amigos de trabalho da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos, em especial ao Dirnei que me incentivou a iniciar e a terminar a faculdade, ao Jorge e a Elis que sempre entenderam a minha falta nas reuniões por motivo de aula, ao Luis Antonio que incentivou e acreditou em mim, a Grace e a Eliane na GECOF e ao Evaldo e Hamilton na GINSP, que entenderam as minhas necessidades pessoais ocasionadas pela faculdade e apoiaram meus estudos, permitindo com isso a conclusão desta empreitada. A Andréa, Alessandra, Suzana e Monique, minhas estagiárias queridas e que se tornaram amigas. A Marlene, Cris, Rosângela, Jordana, Ana Colvara, Aluisianis, Deise, Bety, Paulo, Jaci, Ricardo, Jonas, Pedro Paulo, Evaldo, Hamilton, Adelmo, Pires, Renato, Dalvino, César, Rô, Zaide e Rossoni por estarem presentes nessa caminhada pela empresa.

Agradeço à UFSC pela oportunidade e aos professores que me acrescentaram conhecimento e experiências durante esta jornada, em especial ao Loreci, orientador e ao professor João Nunes que prestou grande auxílio para a revisão metodológica deste trabalho.

Agradeço aos meus amigos da faculdade, alguns que ficaram para trás, mas que ficaram no meu coração e outros que estão chegando juntos ao final dessa jornada. Em especial ao Rafa, Molusco, Ju Guedes, Aliatar, Bruno, Cinara, Rosi, Deise, Aldeci, Gika, Cris, Pri, Alex, Claudia, Rodrigo Guru, Débys, Gabriel, Fernando e Max.

E, finalmente, mas não menos importante, agradeço enormemente a Deus por ter me concedido a benção de poder chegar ao fim dessa jornada.

RESUMO

MOSER, Patricia Cristine. **Indicadores Contábeis exigidos pelo Modelo de Excelência em Gestão pela Fundação Nacional da Qualidade**. 2009. 72 f. Monografia (Graduação em Ciências Contábeis) – Departamento de Ciências Contábeis, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2009.

O momento atual traz a tona um novo sistema de conhecimento, relacionamento e competitividade entre as organizações. Para manter o alinhamento, com as evoluções tecnológicas e globais do mercado, é necessária a busca de referenciais estruturados e de alto desempenho, e é neste contexto, que a aplicação do Modelo de Excelência em Gestão da FNQ ganha destaque. São onze fundamentos que formam a base estrutural da gestão voltada para a excelência empresarial, replicados em oito critérios que dão sustentabilidade ao modelo. Nos aspectos de avaliação apresentados pelo MEG para a gestão econômico-financeira, um aspecto em especial está diretamente relacionado com a contabilidade e a análise das demonstrações contábeis, demonstrando a importância da informação contábil como apoio ao desenvolvimento de práticas de gestão que conduzem a organização a excelência em gestão. O presente trabalho tem como objetivo apresentar e explicar os indicadores contábeis exigidos pelo Modelo de Excelência em Gestão, criado e editado anualmente pela Fundação Nacional da Qualidade e baseado nas melhores práticas de gestão reconhecidas e praticadas por instituições de classe mundial. A pesquisa utiliza como fundamento o critério 7.3 – Processos Econômico-financeiros do modelo, que é o critério que faz a exigência de acompanhamento e controle de diversos grupos de indicadores, como atividade, liquidez, estrutura e rentabilidade. A fundamentação teórica parte do conceito da qualidade até a construção de organizações de classe mundial, sendo a revisão bibliográfica a principal fonte para se explicar todos os ciclos da qualidade. Na seqüência apresenta a Fundação Nacional da Qualidade, seu Prêmio e o Modelo de Excelência em Gestão com ênfase no critério 7.3 que é o com maior cunho contábil. A pesquisa prossegue com a apresentação e explicação dos indicadores contábeis exigidos pelo modelo, sua forma de cálculo e os principais autores sobre o assunto. Segue-se então a conclusão e as recomendações para trabalhos futuros.

Palavras-chave: Indicadores Contábeis. Modelo Excelência em Gestão. Qualidade.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Evolução do Conceito de Qualidade – Quatro eras de Garvin.....	24
Quadro 2: Resumo dos Indicadores Contábeis exigidos pelo MEG.....	63

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Fundamentos da Excelência conforme a FNQ.....	35
--	-----------

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Principais Prêmios da Qualidade da Gestão	31
Figura 2: Evolução e Estágios da Maturidade da Gestão	32
Figura 3: Lógica da Construção do MEG	33
Figura 4: Modelo de Excelência em Gestão	36
Figura 5: Fundamentos x Critérios de Excelência	39
Figura 6: Pontos Fundamentais para Análise Econômico-financeira	44

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

FNQ – Fundação Nacional da Qualidade

PNQ – Prêmio Nacional da Qualidade

MEG – Modelo de Excelência em Gestão

FIPECAFI – Fundação Instituto de Pesquisas Contábeis, Atuariais e Financeiras

Quadro Resumo dos Indicadores Contábeis:

A – Ativo

AC – Ativo Circulante

AP – Ativo Permanente

ARLP – Ativo Realizável a Longo Prazo

AT – Ativo Total

C – Compras

CF – Ciclo Financeiro

CPV – Custo Produtos Vendidos

CR – Contas a Receber

CT – Capitais de Terceiros

D – Disponível

E – Estoques

F – Fornecedores

LL – Lucro Líquido

LL – Lucro Líquido

P – Passivo

PC – Passivo Circulante

PELP – Passivo Exigível a Longo Prazo

PL – Patrimônio Líquido

PMPC – Prazo Médio de Pagamento de Compras

PMRE – Prazo Médio de Renovação de Estoques

PMRV – Prazo Médio de Recebimento de Vendas

RLV – Receita Líquida de Vendas

RO – Recursos Onerosos

RV – Receita de Vendas

V – Vendas

VB – Vendas Brutas

VL – Vendas Líquidas

VP – Vendas Previstas

Vx – Vendas Ano Atual

Vx-1 – Vendas Ano Anterior

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	13
1.1 TEMA E PROBLEMA	13
1.2 OBJETIVOS	14
1.2.1 OBJETIVO GERAL	15
1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	15
1.3 JUSTIFICATIVA.....	15
1.4 METODOLOGIA DA PESQUISA.....	16
1.4.1 Procedimentos para a Coleta de Dados.....	16
1.4.2 Enquadramento Metodológico	17
1.4.3 Trajetória Metodológica.....	17
1.5 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA	18
1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO	18
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	20
2.1 HISTÓRICO DA QUALIDADE	20
2.2 QUALIDADE – CONCEITO E IMPORTÂNCIA.....	22
2.3 A GESTÃO DA QUALIDADE TOTAL	26
2.4 A FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE E SEUS PRÊMIOS.....	29
2.5 O MODELO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO	32
2.6 CRITÉRIO “7 – PROCESSOS” DO MEG	39
2.6.1 Critério “73 Processos Econômico-financeiros”do MEG	40
3 ANÁLISE DA PESQUISA.....	43
3.1 INDICADORES RELATIVOS AO MEG	43
3.2 INDICADORES DE ESTRUTURA.....	45
3.2.1 Indicador de Endividamento.....	46
3.2.2 Indicador de Composição do Endividamento	47
3.2.3 Indicador de Endividamento Oneroso	48
3.2.4 Indicador de Imobilização.....	48
3.3 INDICADORES DE LIQUIDEZ	49
3.3.1 Indicador de Liquidez Corrente	50
3.3.2 Indicador de Liquidez Geral	51
3.4 INDICADORES DE ATIVIDADE	52

3.4.1 Indicador de Ciclo Financeiro.....	54
3.4.2 PMRV: Prazo Médio de Recebimento de Vendas.....	55
3.4.3 PMPC: Prazo Médio de Pagamento de Compras.....	56
3.4.4 PMRE: Prazo Médio de Renovação de Estoques.....	56
3.5 INDICADORES DE RENTABILIDADE.....	57
3.5.1 Indicador de Giro do Ativo.....	58
3.5.2 Indicador de Rentabilidade do Patrimônio Líquido.....	59
3.5.3 Indicador de Margem Bruta.....	60
3.5.4 Indicador de Vendas.....	61
3.5.5 Indicador de Crescimento da Receita.....	61
4 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	65
4.1 CONCLUSÕES.....	65
4.2 RECOMENDAÇÕES PARA FUTUROS TRABALHOS.....	67
REFERÊNCIAS.....	68

1 INTRODUÇÃO

No mundo globalizado, é necessário que as empresas apresentem soluções de mercado para os seus clientes, de modo a proporcionar vantagens competitivas em relação aos seus concorrentes. No intuito de apresentar soluções e serem competitivas, as organizações estão cada vez mais voltadas à qualidade total em seus processos.

Diante disso, buscam praticar os fundamentos e critérios da excelência em gestão, da Fundação Nacional da Qualidade, que constituem um modelo sistêmico de gestão, adotado hoje por inúmeras organizações consideradas de Classe Mundial. Esses critérios são solidificados sobre uma base de fundamentos essenciais à obtenção da excelência na organização.

Com esta visão, a qualidade total estabelece quais as empresas que se destacam e são competitivas. O atendimento aos critérios da Fundação Nacional da Qualidade faz da organização um exemplo em qualidade, ela se torna um agente de desenvolvimento de seus colaboradores e da sociedade com que se relaciona em bases sustentáveis, contemplando os aspectos econômicos, sociais, tecnológicos e ambientais.

O foco deste trabalho é o critério “7.3 Processos Econômico-Financeiros” do PNQ, que exige da organização, indicadores financeiros e contábeis crescentes. Os fundamentos do Modelo de Excelência em Gestão são incorporados às práticas da organização, de maneira continuada e em consonância com seu perfil e estratégias.

Assim, pretende-se com esta pesquisa: apresentar e explicar os indicadores contábeis exigidos pelo Modelo de Excelência em Gestão da FNQ, demonstrando a importância desses para as organizações de Classe Mundial

1.1 TEMA E PROBLEMA

As organizações de classe mundial, como participantes de um mercado cada vez mais globalizado e competitivo, vêm definindo estratégias voltadas à consolidação da gestão pela qualidade total.

Na busca pela qualidade total, as organizações encontraram os fundamentos e critérios do PNQ, como sendo uma forma de oferecer aos clientes uma organização diferenciada no quesito qualidade.

A implantação da Qualidade Total nas organizações tem como principais problemas, a mudança cultural dos seus colaboradores, que precisam aprender uma nova visão de mercado e de cultura organizacional e, principalmente, a dificuldade de atender corretamente os critérios exigidos pelo Modelo de Gestão pela Qualidade.

O foco desse trabalho é verificar quais são os indicadores contábeis exigidos pelo modelo de excelência em gestão em seu critério “7.3 Processos Econômico-Financeiros”, explicando o que o critério exige e demonstrando a necessidade da aplicação destes indicadores para as organizações de classe mundial.

Traduzindo a intenção da organização como sendo a de agregar valor e qualidade, direcionando o seu desempenho para os objetivos estabelecidos, vê-se a necessidade crucial de aplicar os indicadores contábeis não só baseando-se em valores ou controles, mas sim focados na visão e estratégia das organizações de classe mundial.

A partir dessa temática pode-se elaborar o seguinte problema que esta pesquisa propõe responder: *“Quais são e qual a importância dos indicadores contábeis exigidos pelo modelo de excelência em gestão da FNQ, tendo como ênfase o critério “7.3 - Econômico-Financeiro”?”*

1.2 OBJETIVOS

Os objetivos do estudo foram delineados de acordo com a necessidade de verificar os indicadores contábeis exigidos pelo Modelo de Excelência em Gestão da Fundação Nacional da Qualidade e sua aplicação.

1.2.1 OBJETIVO GERAL

Apresentar e explicar os indicadores contábeis exigidos pelo Modelo de Excelência em Gestão pela Fundação Nacional da Qualidade, demonstrando esses indicadores conforme critério “7.3 – Processos Econômico-Financeiro” do MEG.

1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

A partir do objetivo geral, têm-se como objetivos específicos:

- Apresentar o Modelo de Excelência em Gestão da FNQ, seus fundamentos e critérios;
- Demonstrar o histórico e os conceitos de Qualidade, demonstrando suas principais vertentes e autores;
- Apresentar a gestão da qualidade do ponto de vista da Contabilidade Gerencial;
- Explanar sobre os indicadores contábeis exigidos pelo Modelo de Excelência em Gestão;

1.3 JUSTIFICATIVA

A FNQ, representada por seu Modelo de Excelência em Gestão, é de suma importância para as organizações que buscam a qualidade total em seus processos e produtos, os requisitos do Modelo têm o desafio de contribuir para o aperfeiçoamento da interpretação do ambiente empresarial, por este motivo ele é tão procurado nos dias atuais.

Desse modo, torna-se importante a discussão sobre o tema em questão, à medida que ele pode contribuir para o aprimoramento dos conhecimentos já existentes sobre o assunto nas organizações.

Pretende-se então com essa pesquisa, chamar a atenção para a Fundação Nacional da Qualidade, seus fundamentos e critérios mundialmente reconhecidos,

bem como, oferecer às organizações motivações para acompanhar seus indicadores contábeis e financeiros.

Sendo que os indicadores que uma organização define é o que ela espera obter como seu resultado, pois essas medidas afetam de maneira significativa o comportamento dos clientes internos. Os modelos tradicionais de indicadores já não são mais apropriados para direcionar ou avaliar as competências das organizações da era da geração de valor e qualidade.

Espera-se ainda, que, enfocando-se a problemática mencionada, possa o resultado desta pesquisa, ser elucidativa para as organizações que venham a adotar a gestão da qualidade total e que tenham interesse em cumprir o critério econômico-financeiro de forma correta.

Já no contexto acadêmico, o intuito é divulgar um assunto não repassado pelas disciplinas obrigatórias, no que tange aos fundamentos e critérios da excelência em gestão pela qualidade.

1.4 METODOLOGIA DA PESQUISA

A metodologia desta pesquisa está subdividida em três itens: Procedimentos para a Coleta de Dados, Enquadramento Metodológico e População e Amostra.

1.4.1 Procedimentos para a Coleta de Dados

São utilizados livros, monografias, dissertações, pesquisas pela internet, além do conhecimento da acadêmica sobre o Modelo de Excelência em Gestão e dos indicadores contábeis, para que se tornasse possível se fazer a fundamentação teórica e a coleta de dados.

As fontes utilizadas são as mais diversificadas e a análise documental é feita de forma a se verificar e apresentar qual o grau de necessidade do conhecimento contábil para o atendimento do critério.

1.4.2 Enquadramento Metodológico

Esta pesquisa trata-se de uma metodologia exploratória, cujo objetivo visa propiciar mais familiaridade com o tema e o problema a fim de torná-lo explícito ou para se fazer possível a construção de hipóteses. Este tipo de metodologia envolve o levantamento bibliográfico, bem como entrevistas e a análise de exemplos.

Conforme Gil (2002, p. 45),

[...] visa proporcionar maior familiaridade com o problema com vistas a torná-lo explícito ou a construir hipóteses. Envolve levantamento bibliográfico; entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado; análise de exemplos que estimulem a compreensão. Assume, em geral, as formas de Pesquisas Bibliográficas e Estudos de Caso.

A forma de abordagem ao problema desta pesquisa é a qualitativa, que segundo Menezes e Silva (2001, p. 30) é o tipo de abordagem que:

[...] considera que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, isto é, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números. A interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados são básicas no processo de pesquisa qualitativa. Não requer o uso de métodos e técnicas estatísticas. O ambiente natural é a fonte direta para coleta de dados e o pesquisador é o instrumento-chave. É descritiva. Os pesquisadores tendem a analisar seus dados indutivamente. O processo e seu significado são os focos principais de abordagem.

Já para os procedimentos técnicos, foi adotada a metodologia bibliográfica, que segundo Gil (2002) é: quando se elabora a pesquisa a partir de material já publicado, principalmente livros, artigos e atualmente de material disponibilizado na Internet.

1.4.3 Trajetória Metodológica

A presente pesquisa apresenta os principais conceitos de qualidade e qualidade em gestão, bem como, apresenta o modelo de excelência em gestão. A estrutura do Modelo de Excelência em Gestão da FNQ está dividida em 8 critérios. A amostra principal deste trabalho é o critério 7.3 – Processos Econômico-Financeiros e todos os indicadores contábeis pertinentes ao critério.

Na nota de rodapé 1 do critério 7.3, são exigidos diversos indicadores contábeis que objetivam a sustentabilidade econômica do negócio e a partir desta exigência; faz-se a correlação entre o conceito e finalidade de cada indicador e a sua importância para as organizações que adotam o modelo.

1.5 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

A pesquisa é limitada à análise dos indicadores contábeis exigidos pelo critério “7.3 – Processos Econômico-Financeiros” pela dimensão do Modelo de Excelência e por ser o critério que possui maior diretriz contábil.

Ela é limitada também ao estudo de uma sociedade empresarial limitada e dos indicadores possíveis de aplicação para este tipo empresarial.

1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO

Para atender aos objetivos propostos, esta pesquisa é estruturada da seguinte forma:

Capítulo 1 – Introdução: Apresenta o contexto, o tema, problemática, justificativa e objetivos propostos. Este capítulo tem o único propósito de informar como o trabalho está organizado.

Capítulo 2 – Fundamentação Teórica sobre a Qualidade, a Qualidade Total, a Gestão da Qualidade, o Modelo de Excelência em Gestão, o critério 7.3 e Indicadores Contábeis: Destina-se à revisão bibliográfica com o propósito de apresentar as informações relativas à literatura pesquisada com vistas à formação de uma base teórica para identificar os principais elementos conceituais que conduziram o desenvolvimento da proposta deste trabalho. Aborda o histórico da FNQ, seus fundamentos, seus critérios e o Modelo de Gestão em Excelência. Apresenta o critério 7.3, suas particularidades e exigências e os principais indicadores contábeis, tendo como foco os exigidos pelo critério 7.3.

Capítulo 3 – Apresentação dos indicadores contábeis e sua aplicação nas organizações que adotaram o Modelo de Excelência em Gestão: Apresenta o conceito e efetua análise dos indicadores contábeis exigidos pelo Modelo de Excelência em Gestão da Fundação Nacional da Qualidade.

Capítulo 4 – Conclusões: Registram-se as conclusões do trabalho e as recomendações para futuras pesquisas relacionadas ao tema em questão.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Para a fundamentação teórica, foram divididos os assuntos em três itens, abordando os principais autores sobre o assunto.

O primeiro item descreve o histórico da Qualidade, da Qualidade Total, da Gestão da Qualidade, o Modelo de Excelência em Gestão, a Fundação Nacional da Qualidade, explicando seus fundamentos e critérios.

O segundo item demonstra os conceitos relativos ao critério “7 – Processos”, com ênfase ao item “7.3 – Processos Econômico-Financeiros”, buscando apresentar as particularidades deste critério, que é o foco do trabalho.

E o terceiro item explica e demonstra os principais indicadores contábeis requeridos pelo item “7.3 – Processos Econômico-Financeiros” e outras ferramentas contábeis solicitadas pelo Modelo de Excelência em Gestão.

2.1 HISTÓRICO DA QUALIDADE

O conceito de qualidade vem do latim *qualitas* e teve sua primeira aparição com o filósofo Aristóteles, em 384-322AC em sua obra "Estudo das Formas Geométricas".

Para o estudioso Garvin (2002) são destacados quatro ciclos na evolução histórica da qualidade, são eles: a inspeção; o controle estatístico da qualidade; a garantia da qualidade e o gerenciamento estratégico da qualidade.

Estes ciclos evolutivos serão explicados adiante, conforme Garvin (2005).

A preocupação com a qualidade dos bens e serviços não é recente. Os consumidores, sempre se preocuparam com os bens e serviços que adquiriam em uma relação de troca. Esta preocupação caracterizou o ciclo da inspeção, que estava voltado inteiramente para a observação do produto acabado, o que acabava não produzindo qualidade, mas sim, encontrando defeitos em produtos prontos.

Na década de 20 começaram as produções em massa e também a baixa qualidade dessas produções. Para se verificar os produtos acabados, foi criado o papel do inspetor. Este inspetor era responsável por conferir se o produto tinha ou não qualidade, sendo uma função avulsa, sem um departamento responsável por tal

finalidade. Foi nessa época também que surgiu a preocupação com a qualidade, através de Shewhart (1938), um estatístico norte americano que fazia questionamentos acerca da qualidade e variabilidade dos bens e serviços. Shewhart desenvolveu o CEP – Controle Estatístico de Processo que mensurava as variabilidades das produções. Criou também o ciclo PDCA e o método essencial da gestão da qualidade que ficou conhecido como Ciclo Deming da Qualidade, que trazia os conceitos de melhoria contínua em sua essência.

O segundo ciclo da qualidade não demorou a encontrar o seu lugar. Ainda na década de 20, Shewhart percebeu com seus estudos, que quem garantia a qualidade não eram os inspetores, mas sim o processo produtivo como um todo. Aplicando o método estatístico criado por ele, o CEP, combinado com métodos de amostragem de Dodge e Roming (1939), surgiu o controle de qualidade ou o ciclo do controle estatístico.

Em termos organizacionais, foi criado o setor de controle de qualidade. E na década de 30, nos Estados Unidos, foram criados, melhorados e implantados sistemas da qualidade, e um pouco mais tarde, na década de 40, estes sistemas foram implantados em outros países do mundo.

Logo após a Segunda Guerra Mundial, o Japão se apresentava ao mundo literalmente destruído e precisando de um processo rápido de reconstrução. Diante dessa situação, Deming (1990) foi convidado pela *JUSE - Japanese Union of Scientists and Engineers* para ensinar empresários e industriais sobre como aplicar controle estatístico nos processos e principalmente, ensinar sobre a gestão da qualidade. O Japão inicia com isso, a sua revolução gerencial e que chega a se confundir com uma revolução cultural. Essa mudança de postura gerencial rendeu ao Japão o sucesso de que desfruta até os dias de hoje, como uma potência mundial e com organizações consideradas de classe mundial.

O período pós-guerra trouxe também novas dimensões ao planejamento das organizações. Em virtude das necessidades do mercado serem incompatíveis com as necessidades dos clientes, as organizações passaram a adotar um planejamento estratégico, haja vista caracterizar-se como uma preocupação com o ambiente externo às mesmas.

A partir daí, surgiu a preocupação com a gestão pela qualidade, trazendo uma nova filosofia gerencial e cultural, tendo como base a aplicação de conceitos,

métodos e técnicas adequados às novas realidades das organizações. Este ciclo marcou a transição de uma análise simples do produto pronto para a concepção de um sistema de qualidade propriamente dito.

A qualidade deixava de ser apenas um item do produto ou uma responsabilidade do setor de qualidade e passava a ser um problema organizacional, abrangendo assim, todos os integrantes da organização.

A crise da década de 70 trouxe à tona a importância da disseminação de informações. A mudança no estilo gerencial era determinante, com isso o planejamento estratégico se consolida como processo obrigatório da organização.

Assim chegamos ao ciclo da gestão da qualidade, que teve como base a norma inglesa *BS - British Standard – 5750* e dela surgiu a série de normas ISO. A *ISO - International Organization fo Standardization* foi fundada em 1947 em Genebra, Suíça, mas só no ano de 1979 foi criado o comitê responsável exclusivamente por qualidade.

De uma forma resumida, Garvin (2005) diz que os dois primeiros ciclos tratam de métodos e ferramentas para certificar a qualidade do produto e da produção, seja por inspeção ou pelo controle estatístico. O terceiro ciclo apresenta uma inovação ao buscar a garantia da qualidade de uma forma total, através da qualidade em todos os processos da organização, que vem desde a concepção ou desenvolvimento e vai até a entrega ao cliente de bons produtos e serviços. O último ciclo fala sobre utilizar a qualidade como um fator estratégico e competitivo, relacionando a qualidade à lucratividade da organização, tendo por foco torná-la uma organização de classe mundial.

2.2 QUALIDADE – CONCEITO E IMPORTÂNCIA

Os conceitos relativos à qualidade sempre foram amplos, o termo qualidade é um tanto comum e popular, gerando com isso uma diversidade de significados. A qualidade é um termo técnico, que acaba por envolver tanto elementos básicos de um processo produtivo quanto às estratégias gerais da organização. Com relação aos aspectos de qualidade, podemos desenvolver o raciocínio que fundamenta a importância da qualidade, importância esta que justifica o empenho em praticar a

qualidade em todos os processos produtivos da empresa. Qualidade é um compromisso de todos, que deve estar enraizada desde o chão de fábrica até a alta direção. A qualidade tem grande importância, pois tem que ser o objetivo primordial de qualquer organização.

Dentre as diversas vertentes de conceito de qualidade, citamos os principais autores que interagem entre si, analisando seus conceitos e sua visão de qualidade.

Conforme Garvin (2002) se a qualidade deve ser gerenciada, precisa ser primeiro entendida, diz que uma visão mais detalhada da qualidade pode conduzir as organizações a um gerenciamento direcionado para a competitividade, e a competitividade é base dos negócios de qualquer organização de classe mundial. Afirma também que a qualidade é a principal arma para se garantir os lucros e reduzir os prejuízos.

Nas palavras de Garvin (2002, p. 42):

[...] se os gerentes esperam ter sucesso, tem que mudar agressivamente para melhorar seu entendimento das práticas e desempenho da qualidade, com mais detalhes sobre a opinião dos clientes, os níveis da qualidade dos concorrentes e especialmente, o conhecimento de seu próprio desempenho da qualidade.

Garvin (2002, p. 58) define a qualidade dentro de cinco abordagens principais, são elas:

1 – Transcendente: é a qualidade que não pode ser definida, só é percebida pela experiência, ela vai além de definições racionais ou científicas;

2 – Baseada no produto: é a qualidade relacionada diretamente às características do produto, embora seja objetiva, também é limitada pois nem sempre produto e qualidade se correlacionam;

3 – Baseada no usuário: é a qualidade relativa à opinião do cliente, parte da premissa de que a qualidade está diante dos olhos de quem observa;

4 – Baseada na produção: a qualidade é a conformidade com as especificações, elas estão ligadas com a engenharia e a produção;

5 – Baseada no valor: é a qualidade adquirida com maior desempenho e o menor preço e custo.

Identificação das Características	Inspeção	Controle Estatístico da Qualidade	Garantia da Qualidade	Gerenciamento Estratégico da Qualidade
Preocupação Básica	Verificação	Controle	Coordenação	Impacto estratégico
Visão da Qualidade	Um problema a ser resolvido	Um problema a ser resolvido	Um problema a ser resolvido mas que seja enfrentado coletivamente	Uma oportunidade de concorrência
Ênfase	Uniformidade do produto	Uniformidade do produto com menos inspeção	Toda a cadeia de produção (projeto até o mercado), contribuição de todos os grupos funcionais, para impedir falhas de qualidade	As necessidades do mercado e do consumidor
Métodos	Instrumento de medição	Instrumentos e técnicas estatísticas	Programas e sistemas	Planejamento estratégico, estabelecimento de objetivos e mobilização da organização
Papel dos Profissionais da Qualidade	Inspeção, classificação, contagem e avaliação	Solução de problemas e a ampliação de métodos estatísticos	Mensuração da qualidade, planejamento da qualidade e projeto de programas	Estabelecimento de objetivos, trabalho consultivo com outros departamentos e delineamento de programas
Quem é o responsável pela qualidade	O departamento de inspeção	Os departamentos de produção e engenharia	Todos os departamentos, alta gerência se envolve com a execução políticas qualidade	Todos na empresa, com a alta gerência exercendo forte liderança
Orientação é abordagem	Inspeciona a qualidade	Controla a qualidade	Constrói a qualidade	Gerencia a qualidade

Quadro 1: Evolução do Conceito de Qualidade – Quatro eras de Garvin
 Fonte: Adaptado de Garvin (2002)

Para Garvin (2002) as dimensões da qualidade tornam-se mais do que simples sutilezas teóricas, passam a constituir a base do uso da qualidade com arma de concorrência. A partir desta época já se vislumbrava a exigência de se ter uma gestão voltada para a qualidade, baseada na combinação de várias dimensões da qualidade.

Para Paladini (2000) a qualidade pode ser conceituada baseada em dois elementos: o espacial e o temporal. O elemento espacial diz respeito aos muitos aspectos simultâneos que a qualidade envolve e o elemento temporal diz respeito ao processo evolutivo, as suas alterações ao longo do tempo.

Paladini (2000) diz ainda que se deve primeiro ser acertado o conceito (parte espacial) e só depois, decidir como direcionar o processo da qualidade total (parte temporal).

Temos também os conceitos de Ishikawa (1986) que diz a qualidade é a percepção e a satisfação das necessidades do mercado. Ishikawa foi o criador de diversas ferramentas administrativas de controle da gestão e da qualidade, seus conceitos são seguidos até os dias atuais.

Crosby (1984) cita qualidade como sendo a conformidade com os requisitos. Sua principal filosofia é a do defeito zero, seu lema é sempre fazer bem da primeira vez.

Segundo Araújo (2001), temos que a qualidade, poderia ser definida como a busca pela perfeição a fim de se conservar os clientes mais exigentes, mostrando-lhes as facilidades de consumo e a variedade de produtos que as empresas podem oferecer.

Qualidade é uma filosofia em que a regra primordial é o “defeito zero” para as organizações que desejarem a perenidade e a obtenção de lucros.

Barros (1996) apresenta considerações a respeito das empresas que queiram implementar uma gestão voltada para a qualidade. Barros afirma ainda que a qualidade ocupa o centro da atenção gerencial ao promover soluções estratégicas para as organizações, uma vez que a oferta se tornou maior que a demanda e os clientes estão mais bem informados e deverás exigente.

Segundo Barros (1996), é preciso diferenciar o conceito de qualidade, pois existem dois pontos de vista por meio dos quais a qualidade pode ser visualizada: a qualidade do ponto de vista de quem produz (qualidade objetiva) e a qualidade do ponto de vista de quem consome (qualidade subjetiva). A qualidade objetiva, diz respeito a normas e procedimento de fabricação, seria dizer que qualidade é estar em conformidade com especificações determinadas. A qualidade subjetiva determina o que o cliente espera do produto, seria adequar-se às expectativas dos mesmos.

Las Casas (1994), diz que o assunto qualidade, definitivamente, “está em alta”.

Ocupando diversas páginas de revistas de gestão e livros, o assunto exerce fascínio para as organizações e pessoas que desejam a tão esperada fidelidade do

seu cliente. Entretanto, afirmam que em poucos casos o assunto é colocado de forma correta.

Dessa forma é construída uma conceituação de qualidade ampla, baseada em definições dos maiores autores sobre o assunto. Baseado nestas, desenvolveremos esta pesquisa, demonstrando que o atendimento aos requisitos do Modelo de Excelência em Gestão atribui qualidade às organizações.

2.3 A GESTÃO DA QUALIDADE TOTAL

Apesar da dificuldade em se conceituar qualidade, é fundamental que esta seja incessantemente buscada pelas organizações para que elas obtenham vantagens competitivas e diferenciais estratégicos.

A característica operacional mais marcante do mundo da produção é a de que tudo admite um percentual de erro. Parte-se da premissa de que se somos seres humanos, portanto, somos passíveis de erro. Contudo, após a Segunda Guerra Mundial, os japoneses reavaliaram tal premissa e confirmaram que esse percentual de erro poderia ser reduzido a níveis extremamente baixos. Foi através da gestão pela qualidade total, desenvolvida pelos norte americanos, que eles descobriram os meios de como aperfeiçoar as suas técnicas em busca do “defeito zero”, o que já garantia à eles enormes vantagens.

A gestão pela qualidade total entra na história gerencial como uma metodologia voltada para a busca da excelência, apoiada na certeza de que somente as organizações capazes de oferecer um diferencial permanecem no mercado. Esse diferencial, para os que defendem a técnica, assenta-se sobre a noção fundamental de que é imperativo encantar os consumidores, oferecendo-lhes algo inesperado e, principalmente, sem defeitos.

Podemos nos perguntar a partir daí, em que consiste a gestão da qualidade total ou a busca pela excelência e como resposta temos o conceito dada pela Norma Brasileira ISO 8402/1994, sendo que esta definição é aceita mundialmente:

A Gestão da Qualidade Total é, essencialmente, um modo de gerir uma organização centrada na qualidade, baseada na participação de todos os seus membros, visando o sucesso em longo prazo, através da satisfação do cliente e dos benefícios para todos os membros da organização e da sociedade.

A gestão da qualidade total é a opção encontrada pelas organizações para uma reorientação gerencial, e tem como pontos primordiais: o foco no cliente; o trabalho em equipe; as decisões estruturadas em dados e fatos e a busca constante da melhoria contínua através da redução nos erros e da solução de problemas.

Valoriza ainda o capital intelectual da organização e reconhece que a busca pela perfeição deve ser permanente. Implica também em mudanças de postura gerencial e precisa ser entendida por toda a organização como uma nova forma de pensar, antes de agir e produzir. A gestão da qualidade total nada mais é que uma nova filosofia gerencial que exige mudanças de comportamento e atitude; de todos os envolvidos com a organização. Essas mudanças têm como foco o comprometimento pelo desempenho, o autocontrole e o aprimoramento dos processos. Para que isso ocorra, a mudança cultural deve ser focada em primeiro plano.

Segundo Longo (1994), as relações internas tornam-se assim mais participativas e a estrutura fica descentralizada, mudando o sistema de controle da organização. Por se tratar de uma mudança profunda, a implantação da filosofia da qualidade total enfrenta barreiras, principalmente no tocante ao conformismo, privilégios e o *status quo* dos membros da organização.

Portanto, Xavier (1994) afirma que a gestão pela qualidade total deve ser vista como uma nova maneira de ver as relações entre as pessoas, na qual o benefício comum é superior ao de uma das partes e não como um novo programa de modernização da produção.

E, para conferir à gestão pela qualidade total as características de totalidade, esta possui seis dimensões básicas, que são: qualidade intrínseca, atendimento, custo, segurança, moral e ética.

A qualidade intrínseca é a capacidade do bem ou serviço cumprir o objetivo a que se destina. O atendimento é subdividido em três dimensões: quantidade, prazo e local, indispensáveis ao atendimento ao cliente. A dimensão custo possui duas vertentes: custo para a organização e para o seu cliente final. A segurança e a moral relacionam-se com os clientes internos da organização, pois estes são determinantes para uma produção e um atendimento de qualidade. E a ética é representada pelas relações comerciais permeadas em leis, valores e regras de conduta.

As organizações que não investem em qualidade, desde os seus processos mais simples aos projetos mais ousados e estratégicos estarão perdendo espaço para as organizações que focam os conceitos da qualidade total. Estas organizações sobressaem evitando desperdícios, fidelizando clientes e obtendo alta rentabilidade através da otimização de seus processos que se tornam mais eficientes e eficazes.

Os investimentos em qualidade são tão importantes quanto os investimentos em outras áreas e processos da organização.

Para Porter (1992, p. 113):

[...] a busca constante de melhoria do processo e do produto não basta para assegurar competitividade e sobrevivência às empresas, faz-se necessário criar uma posição única e exclusiva, como forma de competir, proporcionando uma posição de destaque para as empresas e as mesmas passam a se diferenciar das demais.

Porter (1992) afirma ainda que a maioria das organizações não possuem um plano estratégico estruturado, elas tomam decisões, assumem papéis, crescem, chegam a melhores resultados, mas não o fazem de forma estruturada e estratégica. Acredita-se com essa afirmação, que as organizações que não possuem um plano estratégico definido e estruturado, estejam fadadas ao fracasso ou, no mínimo, que seus processos, produtos e serviços são de baixa qualidade, evitando-se assim que esta organização cresça rapidamente e atinja uma lucratividade considerável.

Para que a organização adote uma gestão estratégica de qualidade, há a necessidade de uma mudança de postura relativa ao gerenciamento e a competitividade.

Como Garvin (1992) afirma, o corpo gerencial da organização começou a se interessar pela qualidade quando a associou à lucratividade, direcionando a partir daí seu planejamento estratégico para o ponto de vista dos clientes.

A gestão pela qualidade tem foco no impacto que as organizações promovem em função do alto nível de competitividade dos mercados e das necessidades dos clientes. A qualidade abrange a todos na organização, sendo que a alta administração é a responsável direta pela gestão da qualidade.

2.4 A FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE E SEUS PRÊMIOS

A FPNQ – Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade, organização não-governamental, sem fins lucrativos, criada em outubro de 1991, debate e irradia o conhecimento sobre excelência em gestão. Cumpre também com o objetivo de disseminar o Modelo de Excelência da Gestão (MEG) por meio de ciclos anuais do PNQ – Prêmio Nacional da Qualidade e seus desdobramentos, sendo este o maior reconhecimento da qualidade da gestão do Brasil.

A FNQ é representada por 39 organizações brasileiras, privadas e públicas, cujo objetivo é a disseminação dos fundamentos da excelência em gestão para todas as organizações, contribuindo assim para o aperfeiçoamento da gestão, o aumento da competitividade e a melhoria contínua da qualidade de todos.

Após 13 ciclos de premiação, a FPNQ havia cumprido o seu papel de estabelecer os padrões da qualidade da gestão fundamentos nos prêmios e seguindo as melhores práticas internacionais. Em 2005, a FPNQ se estruturou para se tornar um dos principais centros de estudo e debate de conhecimento sobre excelência em gestão mundial, passando a partir daí a se chamar FNQ – Fundação Nacional da Qualidade.

Nesse contexto, a FNQ (2008, p. 6) estabeleceu uma nova missão: “disseminar os fundamentos da excelência em gestão com empresas de qualquer porte ou tamanho, além de gerenciar e difundir práticas e casos oriundos do PNQ, para o aumento de competitividade das organizações e do Brasil” e seu foco deixou de ser o PNQ, propriamente dito. Diante desta mudança, a FNQ passa a difundir amplamente o conceito de excelência em gestão para todas as organizações interessadas, tornando-se um ambiente de troca de experiências quando o assunto é excelência em gestão.

A FNQ teve três estágios em sua evolução, descritos por ela mesma:

De 1992 a 1996 – desenvolveu a sua estrutura e conquistou credibilidade junto às organizações, sempre embasada em sólidos conceitos e critérios de avaliação da gestão;

De 1997 a 2003 – consolidou o Prêmio Nacional da Qualidade como sendo o marco referencial para a excelência em gestão no País;

A partir de 2004 – objetivou conscientizar as organizações e seus integrantes quanto à importância da gestão eficaz e disseminou os conceitos e fundamentos do MEG.

A FNQ planejou também, quatro vertentes estratégicas à fim de se colocar à frente de outras instituições de estudo da qualidade: Premiação, Inovação, Educação e Mobilização.

E, de acordo com a própria FNQ, os critérios de excelência possibilitam aos gestores ver a organização como um conjunto de ideais integrados a sociedade, onde o desempenho de um dos elementos existentes pode afetar a todas as partes interessadas. Baseando-se no modelo da FNQ é possível criar um alicerce para o gerenciamento através dos fundamentos que refletem as melhores práticas de gestão conhecidas no mundo.

Com base nesses fundamentos são consolidados os critérios que sustentam o modelo universal de excelência em gestão e norteiam a organização por meio da mensuração de seus processos e práticas.

A FNQ é também a idealizadora e coordenadora do PNQ – Prêmio Nacional da Qualidade, este, é um instrumento valioso de avaliação do sistema de gestão das organizações e estão espalhados por todo o mundo. O PNQ é composto por um modelo gerencial, com o objetivo de melhorar as práticas da qualidade em gestão, visando alcançar excelência nos resultados e transformar as empresas em organizações de classe mundial.

O PNQ foi criado em 1991 e segundo a FNQ (2008) este prêmio possui o objetivo de promover a qualidade e a melhoria da competitividade organizacional, possibilitando às empresas uma compreensão das especificações necessárias para alcançar excelência e trocar informações acerca de modelos gerenciais de sucesso.

As organizações vencedoras recebem um troféu como símbolo de serem referenciais em excelência de gestão e resultados. A FNQ afirma que as organizações que são premiadas são capazes de atender de maneira balanceada a todos os fundamentos da excelência, avaliados pelos critérios de excelência, obtendo constantes e crescentes resultados no desempenho na qualidade de sua gestão.

Surgiram então os prêmios da qualidade como importante componente de produtividade e qualidade para o desempenho das organizações, fornecendo para estas modelos de como alcançar a excelência através dos fundamentos da qualidade total.

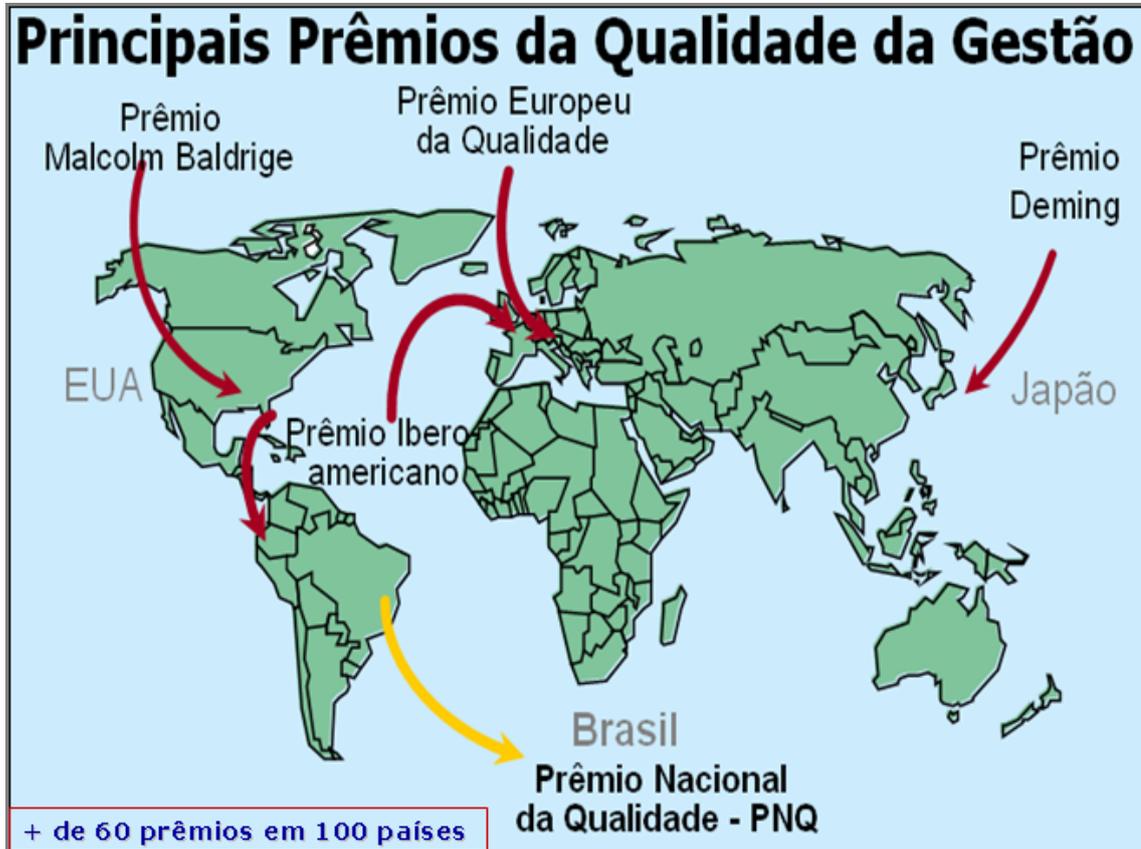


Figura 1: Principais Prêmios da Qualidade do Mundo
 Fonte: Adaptado de FNQ (2007)

Para melhor compreensão, apresentamos os mais importantes prêmios da qualidade mundial. São eles: *Deming Prize* (Japão), o *Malcom Baldrige National Quality Award* (EUA), Prêmio Ibero Americano (América) e o *European Quality Award* (Europa). Sendo que no Brasil, o Prêmio Nacional da Qualidade é o reconhecimento dado pela FNQ às organizações com excelência em sua gestão.

A partir do ingresso de diversas organizações nestes modelos, Puay (1998) afirma que os prêmios da qualidade representam esforços dos países participantes para melhorar a sua reputação mundial. Temos também Miguel (2004) que menciona que os prêmios de excelência em qualidade e negócios têm se revelado um componente significativo das estratégias de produtividade e promoção da qualidade em muitos países.

Para Puay (1998), muitas organizações relatam que a implantação de modelos de excelência não só melhoram a qualidade em si, mas também levam a aumentos da participação de mercado, satisfação dos clientes, lucratividade, eficiência e eficácia nos processos e resultados, desempenho de fornecedores, moral dos empregados e enfim, na competitividade.

Os modelos de excelência estão vinculados aos prêmios da qualidade praticados por diversos países e objetivam que as organizações tenham seus processos padronizados e equiparados, podendo assim tornar-se uma organização de classe mundial, ou seja, com os processos conforme o modelo aplicado pelos prêmios da qualidade.

2.5 O MODELO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO

Os Critérios de Excelência constituem um modelo sistêmico de gestão adotado por inúmeras organizações de classe mundial, surgiu em meados de 1980, diante da necessidade de melhorar a produtividade das empresas americanas. No Brasil, o histórico dos critérios de excelência tem seu início no ano de 1991, onde foi instituída a Fundação Nacional da Qualidade (FNQ), que tem como um dos objetivos, administrar o Prêmio Nacional da Qualidade.

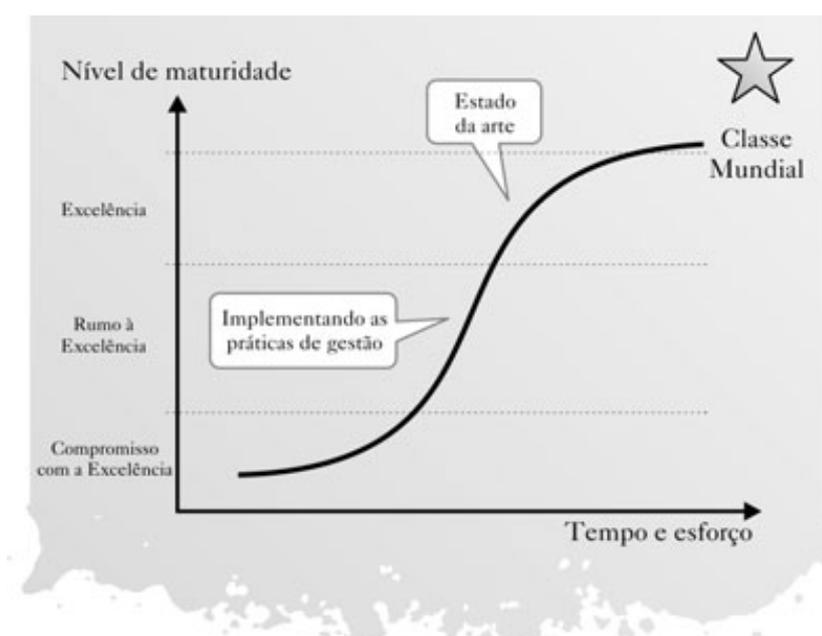


Figura 2: Evolução e Estágios de Maturidade da Gestão
Fonte: Caderno Rumo à Excelência da FNQ (2008, p. 16)

A figura 2 demonstra a maturidade das organizações que implementam o modelo de excelência em gestão. Elas iniciam com a aplicação de algumas práticas de gestão e com o tempo e esforços alcançam o estado da arte e tornam-se organizações de classe mundial.

A partir disso, percebe-se que a qualidade da gestão é a principal vantagem competitiva das organizações. O conceito desta qualidade pode ser entendido como o conjunto de princípios e valores implantados e internalizados nas organizações de qualquer porte, setor ou País. Esta internalização tem que ser diária, estando inculcada na mente de cada colaborador para repercutir interna e externamente os reflexos gerados pela qualidade.

Os princípios e valores da qualidade da gestão são considerados os pilares da gestão e se denominam: “Fundamentos da Excelência”. Estes fundamentos constituem a base do Modelo de Excelência em Gestão da FNQ.

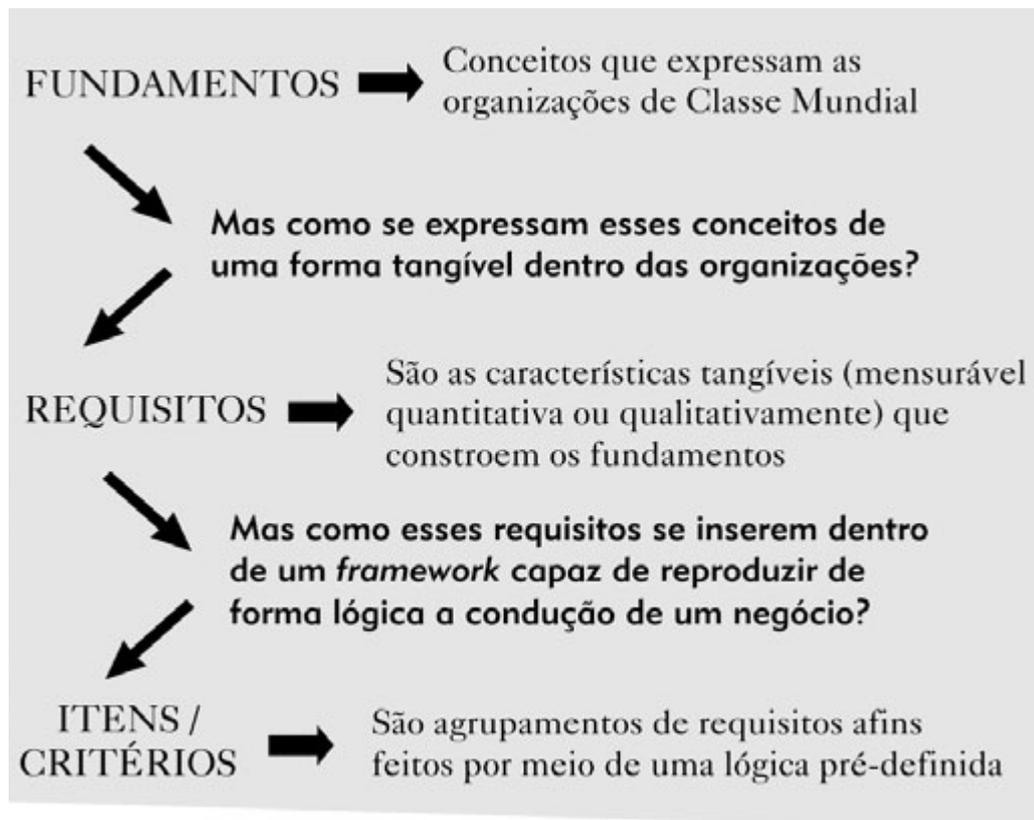


Figura 3: Lógica de Construção do MEG
 Fonte: Caderno Rumo à Excelência da FNQ (2008, p. 9)

Conforme demonstrado na figura 3, os fundamentos da excelência são desmembrados em Requisitos e estes requisitos em itens e critérios que devem ser atendidos visando à qualidade em gestão.

Estas organizações estão em um nível de desempenho superior às demais, elas são competitivas mundialmente devido ao seu desempenho superior. Nestas organizações, os fundamentos interagem de forma harmônica e continuamente, sempre em consonância com seu perfil estratégico.

Esta interação não se resume à responsabilidade social, mas sim à visão sistêmica que a organização deve ter, ao aprendizado organizacional, às inovações, ao estilo de liderança, à valorização das pessoas e à orientação para os resultados, entre outros fatores essenciais para a excelência da gestão.

Os fundamentos que embasam os critérios de excelência em gestão, conforme a FNQ 2008, são:

- 1 - Pensamento Sistêmico;
- 2 - Aprendizado Organizacional;
- 3 - Cultura de Inovação;
- 4 - Liderança e constância de propósitos;
- 5 - Orientação por Processos e Informações;
- 6 - Visão de Futuro;
- 7 - Geração de Valor;
- 8 - Valorização das pessoas;
- 9 - Conhecimento sobre o Cliente e o Mercado;
- 10 - Desenvolvimento de Parcerias;
- 11 - Responsabilidade social;

O modelo de excelência da gestão é composto pelos fundamentos da excelência que se traduzem em práticas encontradas em organizações de classe mundial, sendo seus conceitos reconhecidos internacionalmente.

Estes fundamentos são essenciais nas organizações de classe mundial que buscam a excelência e devem estar em consonância com as estratégias, sendo imprescindível sua incorporação para se tornar possível a composição do estado da arte da gestão.

A tabela a seguir demonstra os conceitos aplicados pela FNQ relativos aos fundamentos da excelência em gestão:

FUNDAMENTOS DA EXCELÊNCIA	
Pensamento sistêmico	Entendimento das relações de interdependência entre os diversos componentes de uma organização, bem como entre a organização e o ambiente externo.
Aprendizado organizacional	Busca e alcance de um novo patamar de conhecimento para a organização por meio da percepção, reflexão, avaliação e compartilhamento de experiências.
Cultura de inovação	Promoção de um ambiente favorável à criatividade, experimentação e implementação de novas idéias que possam gerar um diferencial competitivo para a organização.
Liderança e constância de propósitos	Atuação de forma aberta, democrática, inspiradora e motivadora das pessoas, visando ao desenvolvimento da cultura da excelência, à promoção de relações de qualidade e à proteção dos interesses das partes interessadas.
Orientação por processo e informações	Compreensão e segmentação do conjunto das atividades e processos da organização que agreguem valor para as partes interessadas, sendo que a tomada de decisões e execução de ações deve ter como base a medição e análise do desempenho, levando-se em consideração as informações disponíveis, além de incluir os riscos identificados.
Visão de futuro	Compreensão dos fatores que afetam a organização, seu ecossistema e o ambiente externo no curto e no longo prazo, visando a sua perenização.
Geração de valor	Alcance de resultados consistentes, assegurando a perenidade da organização pelo aumento de valor tangível e intangível de forma sustentada para todas as partes interessadas.
Valorização das pessoas	Estabelecimento de relações com as pessoas, criando condições para que elas se realizem profissionalmente e humanamente, maximizando seu desempenho por meio do comprometimento, desenvolvimento de competências e espaço para empreender.
Conhecimento sobre o cliente e o mercado	Conhecimento e entendimento do cliente e do mercado, visando à criação de valor de forma sustentada para o cliente e, conseqüentemente, gerando maior competitividade nos mercados.
Desenvolvimento de parcerias	Desenvolvimento de atividades em conjunto com outras organizações, a partir da plena utilização das competências essenciais de cada uma, objetivando benefícios para ambas as partes.
Responsabilidade social	Atuação que se define pela reação ética e transparente da organização com todos os públicos com os quais ela se relaciona, estando voltada para o desenvolvimento sustentável da sociedade, preservando recursos ambientais e culturais para gerações futuras; respeitando a diversidade e promovendo a redução das desigualdades sociais como parte integrante da estratégia da organização.

Tabela 1: Fundamentos da Excelência conforme FNQ
Fonte: Caderno Rumo à Excelência (2008, p. 8)

O Modelo de excelência em gestão concebido pela FNQ tem como base os fundamentos da excelência supracitados e é composto por oito critérios de excelência, além de itens, alíneas e marcadores, o modelo de excelência em gestão da Fundação Nacional da Qualidade é encontrado no site da FNQ, no endereço www.fnq.org.br.

A figura a seguir, apresenta os critérios de excelência em gestão da FNQ.

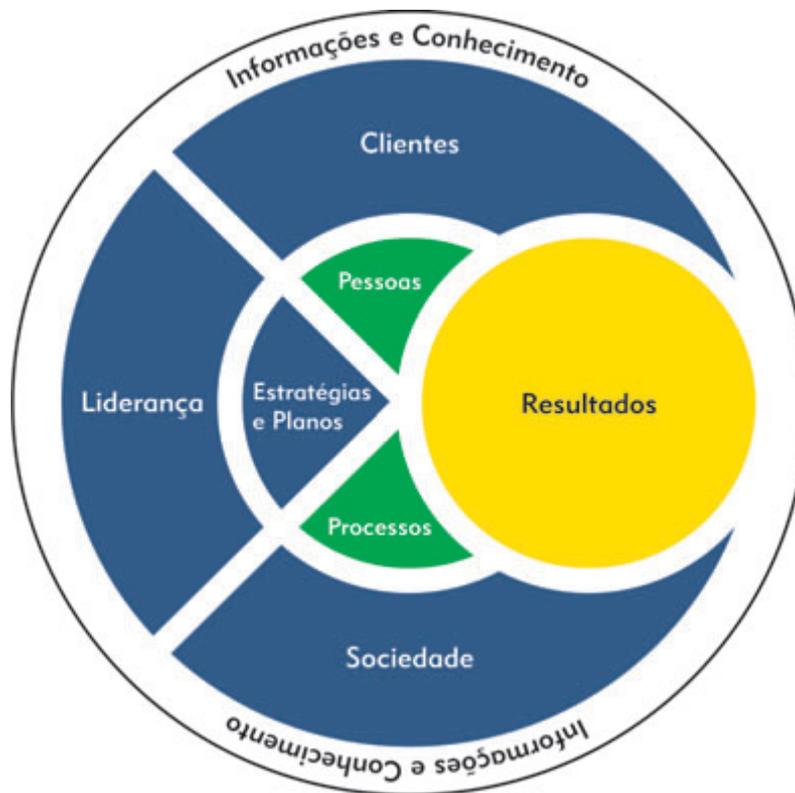


Figura 4: Modelo de Excelência da Gestão
Fonte: FNQ: Critérios de Excelência 2008.

O modelo de excelência da FNQ é estabelecido a partir dos oito critérios e distribuído em 24 itens e 104 marcadores, constituindo um modelo sistêmico de gestão.

Abaixo são citados os critérios e os itens de excelência:

1 – Liderança

- 1.1 – Sistema de liderança
- 1.2 – Cultura da excelência
- 1.3 – Análise do Desempenho da organização

2 – Estratégias e Planos

- 2.1 – Formulação das estratégias
- 2.2 – Implementação das estratégias

3 – Clientes

- 3.1 – Imagem e conhecimento de mercado
- 3.2 – Relacionamento com clientes

4 – Sociedade

- 4.1 – Responsabilidade socioambiental
- 4.2 – Ética e desenvolvimento social

5 – Informações e Conhecimento

- 5.1 – Informações da organização
- 5.2 – Informações comparativas
- 5.3 – Ativos intangíveis

6 – Pessoas

- 6.1 – Sistemas de trabalho
- 6.2 – Capacitação e desenvolvimento
- 6.3 – Qualidade de vida

7 – Processos

- 7.1 – Processos principais do negócio e processos de apoio
- 7.2 – Processos de relacionamento com os fornecedores
- 7.3 – Processos econômico-financeiros

8 – Resultados

- 8.1 – Resultados econômico-financeiros
- 8.2 – Resultados relativos aos clientes e ao mercado
- 8.3 – Resultados relativos à sociedade
- 8.4 – Resultados relativos às pessoas
- 8.5 – Resultados dos processos principais do negócio e dos processos de apoio
- 8.6 – Resultados relativos aos fornecedores

Os critérios são explicados pela FNQ como sendo essenciais para as organizações e exigem que a “liderança” seja responsável por impulsionar e analisar o desempenho da organização como também, por executar ações que consolidem o controle e o aprendizado organizacional.

Já as “estratégias e planos” têm o propósito de direcionar a organização e o seu desempenho e devem ser desdobradas em planos de ação para suportar a tomada de decisões. Os “clientes” são a parte fundamental de qualquer organização e esta deve focar primordialmente as necessidades deles, visando a conquista e formação da carteira de clientes.

O critério “sociedade” exige que a organização conheça, além das necessidades dos clientes, as necessidades da comunidade e da sociedade com que interage visando o desenvolvimento das mesmas. As informações e conhecimento permeiam a organização, sem estas não seria possível a busca pelo aprendizado.

As “pessoas” compõem a força de trabalho e devem estar satisfeitas e se sentir valorizadas, atuando e formando um ambiente de qualidade. Os “processos” se compõem em um sistema onde a forma de projeção, gerenciamento e melhora dos processos principais, de apoio e de relacionamento interagem entre si e entre as partes interessadas. Os processos devem atender as necessidades e expectativas. E os “resultados” refletem o desempenho da organização, enfocando a sua aplicação e tendência.

De acordo com a figura 5, percebe-se que os onze fundamentos constituem o alicerce da gestão, e os oito critérios dão sustentabilidade a esse modelo, permitindo-se assim a mensuração do desempenho da gestão empresarial.

É no critério “Processos” que a análise das demonstrações contábeis é requisitada, demonstrando que a contabilidade e as informações por ela produzidas pertençam a um modelo integrado que é replicado nos demais critérios de excelência em gestão. Ressalte-se que a contabilidade moderna não atua de forma isolada, pois é necessária a sua integração com as demais partes interessadas da organização, portanto, apesar de identificarmos de forma direta a necessidade da contribuição contábil no critério “7 - Processos; item 7.3 - Processos econômico-financeiros”, a contabilidade e os produtos de sua análise também podem ser percebidos nos demais critérios na busca pela excelência empresarial.



Figura 5: Fundamentos x Critérios de Excelência
 Fonte: Adaptado de FNQ (2008)

O modelo de excelência em gestão representa a experiência, o conhecimento e o trabalho de pesquisa de muitas organizações e especialistas do assunto em todo o mundo.

2.6 O CRITÉRIO “7 – PROCESSOS” DO MEG

O critério Processos é apoiado pelo fundamento Orientação por Processos e Informações, indicando com isso que a organização deve ser gerenciada através de processos que visem à melhoria contínua do seu desempenho. Seu principal objetivo é de gerenciar os aspectos que causam impacto na sustentabilidade econômica do negócio.

O critério 7 – Processos, do MEG, segundo o Caderno Rumo à Excelência, Processos da FNQ (2008, p. 5) aborda a forma como a

[...] organização identifica os requisitos para projetar, e como gerencia e melhora seus processos principais, de apoio, de relacionamento com os fornecedores e os processos econômico-financeiros. Considera como os processos são organizados para assegurar o atendimento das necessidades e expectativas dos clientes e das demais partes interessadas. Todo processo deve, necessariamente, agregar valor na percepção dos clientes.

O critério é subdividido em: Processos principais do negócio e processos de apoio; Processos de relacionamento com os fornecedores e Processos econômico-financeiros.

Manteremos o foco no critério Processos, item Processos econômico-financeiros, por se tratar do item com maior cunho contábil e estar relacionado diretamente aos indicadores contábeis exigidos pelo modelo de excelência.

2.6.1 O Critério “7.3 Processos Econômico-financeiros” do MEG

Para o modelo de excelência em gestão, o gerenciamento das finanças da organização possui destaque, pois se entende por gestão econômico-financeira “o conjunto de todas as atividades coordenadas para dirigir e controlar uma organização no que diz respeito às suas posições e transações em moeda”. Os administradores da organização devem planejar e controlar os processos econômicos e financeiros através de indicadores de desempenho relacionados aos aspectos que causam impacto na sustentabilidade do negócio e que garantam a perenidade financeira da organização.

Conforme o ramo de negócios da organização e de suas estratégias deve-se levar em conta aspectos críticos e relevantes à sustentabilidade do negócio e que possam causar problemas à saúde financeira da organização, essa saúde financeira pode ser compreendida pelas receitas garantidas e despesas equilibradas, como forma de manter a perenidade e a obtenção de lucros, assegurando a sustentação econômica do negócio.

A partir daí, a FNQ, em seu Caderno Rumo à Excelência (2008, p. 25) diz que

Os parâmetros econômico-financeiros ou, os indicadores de desempenho econômico-financeiros, são específicos de cada organização em função da natureza de seu negócio, ramo de atividade e mercado de atuação. Cada organização deve identificar, estabelecer e monitorar os seus próprios parâmetros econômico-financeiros. Apesar da especificidade destes parâmetros, alguns são de natureza geral ou universal, e estão relacionados à estrutura, liquidez, atividade e rentabilidade da organização.

No endereço eletrônico www.fnq.org.br é apresentado o Modelo de Excelência, bem como o Critério 7 – Processos, item 7.3 – Processos Econômico-financeiros e seus tópicos e marcadores, na íntegra, para a possibilidade de um maior entendimento do Modelo como um todo.

A importância deste critério e de sua correta aplicação está embasada também no atendimento ao critério 8.1, que exige que as organizações possuam resultados favoráveis em seus indicadores contábeis de estrutura, liquidez, atividade e rentabilidade.

É solicitado pela FNQ (2009, p. 36), que as organizações relatem as práticas de gerenciamento da sustentabilidade do negócio através do questionamento apresentando pelo item 7.3, tópico a, marcador 1:

“Como a organização gerencia os aspectos que causam impacto na sustentabilidade econômica do negócio?”

- ***Apresentar os parâmetros financeiros utilizados, incluindo aqueles relativos aos grupos de estrutura, liquidez, atividade e rentabilidade.”***

Para que a organização possa relatar práticas de gerenciamento da sustentabilidade do negócio, a FNQ pede que se apresentem indicadores utilizados na análise das demonstrações contábeis, ou seja, não podemos falar em gerenciamento econômico-financeiro sem termos como pilar a contabilidade e as demonstrações por ela produzidas. Segundo Ludícibus (1998, p. 19), “para a gerência, a análise de balanços faz mais sentido quando, além de sua função de

informar o posicionamento relativo e a evolução de vários grupos contábeis também serve como painel de controle da administração”.

A FIPECAFI (2000, p. 43) conceitua que o objetivo principal da contabilidade “é o de permitir, a cada grupo de usuários, a avaliação da situação econômica e financeira da entidade, num sentido estático, bem como fazer inferências sobre as tendências futuras”.

Para a FNQ o gerenciamento econômico do negócio passa pela análise conjunta dos indicadores de estrutura, liquidez, atividade e rentabilidade, que usualmente utilizados, traduzem resultados da organização no processo de gestão econômico-financeira.

No próximo capítulo apresentamos os indicadores exigidos pela FNQ e sua relação com o modelo de excelência em gestão.

3 ANÁLISE DA PESQUISA

Neste capítulo são apresentados os resultados da pesquisa acerca dos indicadores contábeis exigidos pelo MEG.

Após inserção teórica sobre o objeto de estudo desta pesquisa, é efetuada a conceituação e análise dos indicadores contábeis exigidos pelo Modelo de Excelência em Gestão da FNQ, bem como dar breve parecer sobre como a aplicação destes indicadores em empresas de classe mundial surte algum efeito sobre sua qualidade e resultados.

3.1 INDICADORES RELATIVOS AO MEG

O item 7.3 do modelo de excelência em gestão da FNQ aborda a implementação de processos gerenciais que contribuem diretamente para a sustentabilidade econômico-financeira da organização. Este item, conforme FNQ (2009, p. 36) exige que a organização informe e demonstre como

[...] são gerenciados os aspectos relacionados à sustentabilidade econômica e financeira do seu negócio; como ela assegura recursos financeiros para atender às necessidades operacionais e realizar investimentos; como quantifica e monitora os riscos financeiros da organização e como elabora e gerencia o seu orçamento.

A sustentabilidade econômica e financeira do negócio causa impacto direto na saúde financeira da organização, e para que não haja problemas de liquidez, ela deve possuir e acompanhar indicadores de desempenho relacionados a essa sustentabilidade.

Portanto, o uso de indicadores visa facilitar a percepção desses aspectos econômico e financeiros, constituindo-se assim em um dos instrumentos para a análise da organização como um todo.

Matarazzo (1997, p. 89) diz que “índice é a relação entre contas ou grupos de contas das demonstrações financeiras, que visa evidenciar determinado aspecto da situação econômica ou financeira da empresa”.

Já para Ludícibus (2000, p. 79),

O uso de quocientes tem como finalidade principal permitir ao analista extrair tendências e comparar quocientes com padrões preestabelecidos. A finalidade da análise é, mais do que retratar o que aconteceu no passado, fornecer algumas bases para inferir o que poderá acontecer no futuro.

Para se conhecer a situação econômico-financeira de uma organização, segundo Marion (2002), é preciso analisar três pontos fundamentais que formam o tripé da análise, que são:

- 1 – Liquidez: visão da situação financeira;
- 2 – Rentabilidade: visão da situação econômica;
- 3 – Endividamento: visão da estrutura de capital.

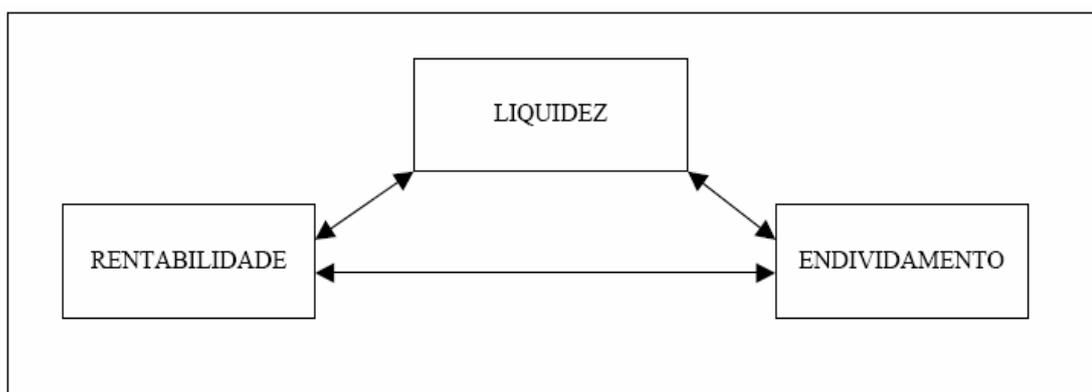


Figura 6: Pontos Fundamentais para Análise Econômico-financeira
Fonte: Marion (2002).

Diante disso, cada empresa deve estabelecer e monitorar os indicadores pertinentes à sua natureza de negócio. Apesar dessa especificidade, alguns indicadores possuem característica universal. Estes indicadores universais são os mínimos exigidos pelo item 7.3 do MEG.

O critério completo apresenta-se no anexo 1 desta pesquisa, sendo que para o tópico “a” relativo ao item 7.3, é questionado “*Como são determinados os requisitos de desempenho econômico-financeiro da organização e gerenciados os aspectos que causam impacto na sustentabilidade econômica do negócio?*” e em seus marcadores do tópico, acrescentam as exigências de: “*Citar o papel dos sócios, mantenedores ou instituidores e da administração na definição dos níveis*

esperados de desempenho econômico-financeiro” e “Apresentar os indicadores controlados, incluindo aqueles relativos aos grupos de estrutura, liquidez, atividade e rentabilidade.”

Como complementação ao item 7.3, a nota de rodapé 1 do MEG, disserta sobre os indicadores usuais que devem ser apresentados e controlados.

A seguir são apresentados, descritos e aplicados os indicadores econômico-financeiros exigidos pelo MEG em seu item 7.3, marcador “a”, segundo marcador do tópico e complementado pela nota de rodapé 1.

O capítulo está assim estruturado:

3.2 - Indicadores de Estrutura

3.3 - Indicadores de Liquidez

3.4 - Indicadores de Atividade

3.5 - Indicadores de Rentabilidade.

3.2 INDICADORES DE ESTRUTURA

Os indicadores de estrutura são utilizados para a obtenção de valores sobre o endividamento e segundo Ribeiro (2001, p. 133) “os quocientes de estrutura de capitais servem para evidenciar o grau de endividamento da empresa em decorrência das origens dos capitais investidos no patrimônio”. E Ludícibus (2000) descreve os indicadores de quociente como os que “relacionam as fontes de fundos entre si, procurando retratar a posição relativa do capital próprio com relação ao capital de terceiros”.

Ludícibus (2000) considera estes indicadores de extrema importância, pois indicam a relação de dependência da empresa com relação a terceiros, é a proporção entre as fontes de capital que a organização recorre para a formação de seu passivo total.

A análise dos indicadores de endividamento, de acordo com Marion (2002) é significativa, sendo que o endividamento de curto prazo é ligado ao financiamento do

Ativo Circulante e o de longo prazo ligado ao Ativo Permanente. A partir desse contexto, entende-se que a composição mais favorável para a organização é a de que a proporção de dívidas de longo prazo seja maior em razão do tempo que a mesma precisa para gerar recursos a fim de saldar seus compromissos, conjuntamente com o fato de que em momentos de crise disporá de mais tempo para reavaliar a sua situação.

Outra significância é o valor do custo da dívida, que pode ser maior quando houver um grande volume de empréstimos de curto prazo ou de desconto de duplicatas ensejando um alto custo e uma baixa qualidade de endividamento.

A FNQ através da publicação Critérios de Excelência 2009 cita em sua nota de rodapé, quatro indicadores de estrutura de capitais, para serem apresentados como resposta aos requisitos de excelência.

São os indicadores de:

- 1 – Endividamento
- 2 – Composição do endividamento
- 3 – Endividamento oneroso
- 4 – Imobilização

Estes indicadores têm a finalidade de analisar qual é a estratégia de organização a fim de captar recursos. Para os resultados desse grupo de indicadores, quanto maior, pior. Portanto, as organizações de classe mundial devem apresentar indicadores mínimos para este grupo.

3.2.1 Indicador de Endividamento

Esse indicador revela a participação de capitais de terceiros em relação ao capital próprio, proporcionado a organização uma identificação de sua autonomia financeira para tomar decisões, já que se o índice apresentar resultado inferior a 1 (um), demonstra que a participação de capitais próprios na empresa é superior a de

terceiros. De acordo com Ribeiro (2001, p 134) “quanto menor for a participação de capitais de terceiros na empresa, menor será seu grau de endividamento”.

Este indicador é conhecido também como “Alavancagem”.

A fórmula de cálculo deste indicador é:

$$\frac{\text{PASSIVO CIRCULANTE + EXIGÍVEL A LONGO PRAZO}}{\text{PATRIMÔNIO LÍQUIDO}}$$

Como este indicador apresenta o grau de dependência por recursos de terceiros das organizações, estas devem se ater que um indicador maior que 1 (um) por vários ciclos ou muito maior que 1 (um), denotam a grande dependência por recursos de terceiros e as descaracterizariam como organizações de classe mundial.

3.2.2 Indicador de Composição do Endividamento

Esse indicador evidencia se os capitais de terceiros estão concentrados no passivo circulante ou no exigível de longo prazo.

Segundo Marion (2005, p. 106) “a proporção favorável seria de maior participação de dívidas a longo prazo, propiciando à empresa tempo maior para gerar recursos que saldarão os compromissos”.

A fórmula de cálculo deste indicador é:

$$\frac{\text{PASSIVO CIRCULANTE}}{\text{PASSIVO CIRCULANTE + EXIGÍVEL A LONGO PRAZO}}$$

Para as organizações de classe mundial, as dívidas de longo prazo representam os investimentos realizados, portanto, a medição deste indicador deve apresentar valores sempre maiores em longo prazo para que não haja problemas no saldamento destas e para que se obtenha o retorno dos investimentos.

3.2.3 Indicador de Endividamento Oneroso

Este indicador apresenta quanto dos recursos de terceiros é oneroso, ou seja, geram despesas financeiras para a organização. Sendo que os recursos onerosos considerados para este cálculo são os advindos do mercado financeiro e que não façam parte da atividade fim da empresa. Empréstimos e financiamentos bancários, títulos descontados (cheques, duplicatas, etc.) e títulos como debêntures, commercial paper, LTN, etc.

A fórmula de cálculo deste indicador é:

$$\frac{\text{RECURSOS ONEROSOS}}{\text{PASSIVO CIRCULANTE + EXIGÍVEL A LONGO PRAZO}}$$

Como este indicador mede especificamente qual é o comprometimento do capital próprio da organização em relação à sua dívida com bancos e outras instituições, este indicador deve apresentar valores favoráveis quando se tratar de empresas que busquem a qualidade, refletindo assim que a organização tem uma gestão excelente.

3.2.4 Indicador de Imobilização

O indicador de imobilização é conceituado segundo Ribeiro (2001, p. 136) como sendo o quociente que “revela qual parcela do patrimônio líquido foi utilizada para financiar a compra do ativo permanente”. Esse indicador analisa se a organização está investindo os capitais próprios no ativo permanente, e na situação de imobilização total do patrimônio líquido. Demonstra se a empresa deverá recorrer a capital de terceiros para financiar o ativo circulante e o realizável em longo prazo, evidenciando a dependência de capitais de terceiros na gestão financeira da organização.

A fórmula de cálculo deste indicador é:

$$\frac{\text{ATIVO PERMANENTE}}{\text{PATRIMÔNIO LÍQUIDO}}$$

Dependendo do ramo de atividade explorado pela organização, este indicador poderá apresentar variações conforme a necessidade de investimentos fixos e circulantes.

Entretanto, para as organizações excelentes este indicador deve sempre se apresentar favorável, mesmo para as organizações que priorizem os investimentos no mercado de ações.

3.3 INDICADORES DE LIQUIDEZ

Os indicadores de liquidez revelam a capacidade da organização de cumprir com suas obrigações de curto e longo prazo, ou seja, demonstram a saúde financeira da empresa. Estes indicadores relacionam bens e direitos com as obrigações da organização, de uma forma simples pode-se dizer que medem quanto a organização possui de recursos para cada valor que deve. De uma maneira isolada, para estes indicadores, quanto maior o resultado, melhor.

Para Ludícibus (2000), a análise da liquidez envolve as contas do balanço que refletem uma situação estática na posição de liquidez ou no relacionamento entre fontes diferenciadas de capital.

Segundo Marion (2005, p. 144), os índices de liquidez

[...] são utilizados para avaliar a capacidade de pagamento da empresa, isto é, constituem uma apreciação sobre se a empresa tem capacidade para saldar seus compromissos. Esta capacidade de pagamento pode ser avaliada num longo prazo, num curto prazo ou em prazo imediato.

Martins e Assaf Neto (2000) afirmam que os indicadores de liquidez objetivam medir a capacidade de pagamento de uma empresa, ou seja, apresentar a sua habilidade em cumprir as obrigações assumidas.

A FNQ através da publicação Critérios de Excelência 2009 cita em sua nota de rodapé, dois indicadores de liquidez usualmente utilizados, para serem apresentados como resposta aos requisitos de excelência.

São os indicadores de:

1 – Liquidez Corrente

2 – Liquidez Geral

As organizações que prezam pela qualidade em sua gestão devem possuir indicadores ótimos de liquidez, uma vez que estes representam o fato primordial em qualquer organização: a adimplência ou capacidade de solvência.

Este ponto ótimo nos indicadores de liquidez é obtido quando os resultados são iguais ou maiores que 1 (um), pois caracteriza que a organização possui valor de sobra.

3.3.1 Indicador de Liquidez Corrente

Este indicador é utilizado nas análises financeiras, pois permite visualizar se a empresa tem capacidade de honrar seus compromissos de curto prazo. De acordo com Reis (2003, p. 175) o índice de liquidez corrente demonstra “[...] quanto a empresa tem de valores disponíveis e realizáveis dentro de um ano, para garantir o pagamento de suas dívidas vencíveis no mesmo período”.

Para Neto (2002, p. 173) “quanto maior a liquidez corrente, mais alta se apresenta a capacidade da empresa em financiar suas necessidades de capital de giro”.

Segundo Leite (1997) este indicador não pode ser medido isoladamente pois não revela a articulação entre os prazos de vencimento das dívidas reunidas no passivo circulante e os prazos da realização do ativo circulante e também por demonstrar uma situação estática conforme o momento do balanço e este momento quando alterado pode representar significativas mudanças.

Este indicador indica quanto a empresa possui de ativos realizáveis no curto prazo para cada R\$ 1,00 de dívida com terceiro, também no curto prazo.

A fórmula de cálculo deste indicador é:

$$\frac{\text{ATIVO CIRCULANTE}}{\text{PASSIVO CIRCULANTE}}$$

A liquidez corrente refletindo a capacidade de pagamento da empresa no curto prazo pode sofrer influências em seu resultado quando não forem excluídos de seu cálculo os valores relativos a aumento exagerado da inadimplência, aumento por des controle da linha de produção ocasionando um volume maior de estoques ou por obsolescência do parque operacional ou produtos.

Em organizações excelentes, este tipo de ocorrência não é previsto, uma vez que a gestão pela qualidade preza a responsabilidade das linhas de produção, acompanha e controla o índice de inadimplência dos seus clientes e está sempre um passo à frente da obsolescência.

A importância da aplicação deste indicador está centrada também no fato de que, quando aplicado em longas séries históricas e em se comparando com o mercado concorrente, ele fornece fortes subsídios sobre as condições financeiras da organização.

3.3.2 Indicador de Liquidez Geral

Diferente do indicador de liquidez corrente que analisa a situação da organização de curto prazo, esse indicador acrescenta o longo prazo em sua fórmula, permitindo uma visão mais ampla da saúde financeira da empresa.

Segundo Matarazzo (1998), se o índice for menor que 1 (um), conclui-se que a empresa, para manter sua solvência, dependerá de lucros futuros, renegociação das dívidas ou de vendas de ativos, já se o seu índice for maior que 1 (um), significa que a empresa não depende de geração futura de caixa para pleitear seus compromissos.

A liquidez geral revela, conforme Marion (2002) a capacidade de pagamento de longo prazo da empresa, sendo que todos os seus recursos que serão convertidos estão relacionados ao pagamento de dívidas já assumidas. Esta liquidez é conhecida também como financeira.

Segundo Iudícibus (1998, p. 102) “este indicador serve para detectar a saúde financeira (no que se refere a liquidez) de longo prazo do empreendimento”.

Para Assaf Neto (2002), o indicador está entre as mais tradicionais existentes e expõe tanto a liquidez de curto quanto de longo prazo e está diretamente relacionado com a segurança financeira da organização no longo prazo.

Este indicador mostra quanto a empresa possui de ativos realizáveis de curto e longo prazo para cada R\$ 1,00 de dívida com terceiros.

A fórmula de cálculo deste indicador é:

$$\frac{\text{ATIVO CIRCULANTE} + \text{ATIVO REALIZÁVEL A LONGO PRAZO}}{\text{PASSIVO CIRCULANTE} + \text{PASSIVO EXIGIVEL A LONGO PRAZO}}$$

Para que o cálculo não sofra alterações, as organizações devem retirar de seu realizável de longo prazo os valores de difícil liquidez, como por exemplo, os depósitos judiciais.

As organizações de qualidade devem possuir este indicador maior que 1 (um) pois significa que suas políticas de qualidade estão dando certo, uma vez que a lucratividade é aparente. Sendo também que deficiências em determinado ano, podem, ao se verificar uma séria histórica, ser minimizadas ou não apresentar a realidade.

3.4 INDICADORES DE ATIVIDADE

De acordo com Ribeiro (2001, p. 167) os indicadores de atividades “obtidos pelo confronto dos elementos da demonstração do resultado do exercício com elementos do balanço patrimonial, evidenciam o tempo necessário para que os elementos do ativo se renovem”.

Já para Ludícibus (1998), os indicadores de atividade têm o seu papel no sentido de representarem a velocidade com que os elementos patrimoniais se renovam ao longo do período. Eles expressam relacionamentos dinâmicos que influenciam na liquidez e na rentabilidade da organização.

A FNQ através da publicação Critérios de Excelência 2009 cita em sua nota de rodapé, quatro indicadores de atividade usualmente utilizados, para serem apresentados como resposta aos requisitos de excelência.

São os indicadores de:

- 1 – Prazo Médio de Recebimento de Vendas
- 2 – Prazo Médio de Renovação de Estoques
- 3 – Prazo Médio de Pagamento de Compras
- 4 – Ciclo Financeiro

Estes indicadores permitem analisar aspectos relacionados ao capital de giro da organização através do ciclo financeiro. Silva (1998) diz que os indicadores de atividade possuem elevada importância para os analistas, pois estes revelam a mobilidade e o dinamismo da empresa.

Por sua vez, Ludícibus (1998) afirma que a análise do giro (ou rotatividade) representa a velocidade com que os elementos patrimoniais se renovam durante determinado período de tempo e destaca também que a importância de tais quocientes está em conseguir expressar relacionamentos dinâmicos, direta ou indiretamente, e que estes influenciam muito na posição de liquidez e rentabilidade da organização.

Neste grupo são analisados quantos dias se demora, em média, para vender os estoques, receber as vendas e pagar as compras e a análise deve ser feita de forma conjunta.

Sendo que para Marion (2005, p. 170) “para fins de análise, quanto maior for a velocidade de recebimento de vendas e de renovação de estoques, melhor. Por outro lado, quanto mais lento for o pagamento das compras, desde que não corresponda a atrasos, melhor.”

3.4.1 Indicador de Ciclo Financeiro

O cálculo do ciclo financeiro é essencial para qualquer organização que tenha por objetivo atingir a excelência na sua gestão financeira. Esse indicador evidencia através dos índices de rotação se a empresa está pagando seus fornecedores antes de ter recebido o valor de suas vendas a prazo, o que pode levar a organização a buscar recursos financeiros através de empréstimos, onerando dessa forma o lucro.

Braga (1995) define ciclo operacional como sendo a soma dos prazos médios de renovação de estoques e recebimento das vendas diminuindo-se o prazo médio de pagamento de compras. Destaca ainda a importância de reduzir o ciclo financeiro, pois a cobertura deste ciclo exige recursos que implicarão em custos: se originados de empréstimos e financiamentos, provocam despesas financeiras e se originados de recursos próprios ou recursos não onerosos deve ser considerado como custo de oportunidade.

Este indicador mostra também qual é a quantidade de dias de faturamento que a organização vai precisar para honrar seus compromissos operacionais. De um modo geral, este indicador tem a característica de quanto menor, melhor.

A fórmula de cálculo deste indicador é:

$$CF = PMRV + PMRE - PMPC$$

Legenda:

CF = Ciclo Financeiro

PMRV = Prazo Médio de Recebimento de Vendas

PMRE = Prazo Médio de Renovação de Estoques

PMPC = Prazo Médio de Pagamento de Compras

Um ciclo financeiro negativo indica que a organização tem a possibilidade de quitar seus bens e serviços, antes do pagamento aos seus fornecedores. Mas, os índices que se apresentarem muito baixos, ou muito altos, podem caracterizar um excesso de conservadorismo por parte da administração da organização, implicando com isso menor lucratividade para esta.

As organizações que adotam o modelo de excelência em gestão, esta não vem a ser uma característica preocupante, pois as mesmas aplicam os fundamentos inerentes, como pensamento sistêmico, liderança e constância de propósitos, visão de futuro e geração de valores, entre outros.

Além das análises de outros fatores, como conjuntura macroeconômica, fluxo de caixa e resultados financeiros, para se obter o resultado do ciclo financeiro em um determinado período é necessário primeiramente efetuar o cálculo de outros três indicadores:

3.4.2 Indicador de PMRV: Prazo Médio de Recebimento de Vendas

O indicador expressa o tempo necessário, em média, que a organização deverá esperar para receber suas vendas, apresenta também o prazo médio de vendas praticado quanto às vendas de longo prazo.

Apresenta característica de quanto menor, melhor.

É obtido através da seguinte fórmula:

$$\frac{360 \text{ DIAS} \times \text{CONTAS A RECEBER}}{\text{VENDAS BRUTAS}}$$

Nas organizações deve ser analisado conjuntamente com o indicador de Pagamento de Compras, abaixo.

3.4.3 Indicador de PMPC: Prazo Médio de Pagamento de Compras

Esse indicador revela o tempo, em média, que a organização realiza o pagamento de suas obrigações aos fornecedores, após a compra das mercadorias ou insumos.

Este indicador apresenta a característica de quanto maior, melhor.

É obtido através da seguinte fórmula:

$$\frac{360 \text{ DIAS X FORNECEDORES}}{\text{COMPRAS}^*}$$

* O valor de compras é obtido através da fórmula:

$$\text{Custo Mercadorias Vendidas} = \text{Estoque Inicial} + \text{Compras} - \text{Estoque Final}$$

Os indicadores de prazo de recebimento de vendas e o de pagamento de compras têm enorme influência sobre a liquidez presente e futura de curto e longo prazo. Sendo que a diminuição do PMRV em relação ao PMPC propicia condições de se obter posicionamento estático de liquidez mais adequado.

Outra influência gerada é a de que o giro do ativo diminui com o excesso de ativos e para diminuir o efeito negativo do giro do ativo, é preciso aumentar a margem de lucro sobre as vendas, sendo esta a possibilidade viável, pois é difícil modificar o PMPC, então, precisamos atuar sobre o PMRV e a margem de lucro.

3.4.4 Indicador de PMRE: Prazo Médio de Renovação de Estoques

Esse indicador apresenta, em média, o tempo necessário para que se efetue a renovação dos estoques da empresa em função de suas operações. Ele mostra o prazo médio que os produtos ficam parados em estoque, sendo este prazo contado desde a entrada da matéria prima até a saída efetiva do produto do estoque.

É obtido através da seguinte fórmula:

$$\frac{360 \text{ DIAS X ESTOQUES}}{\text{CUSTO PRODUTO VENDIDO}}$$

De modo geral, este indicador apresenta a característica de quanto menor, melhor.

Efetuada os cálculos dos prazos médios de vendas, renovação de estoques e pagamentos, a organização tem a possibilidade de verificar a sua qualidade na gestão financeira através do indicador do ciclo financeiro. Esse indicador tem a capacidade de apresentar ao gestor se o comportamento operacional da empresa está proporcionando folga financeira para efetuar vendas a prazo, adquirir novas mercadorias e efetuar seus pagamentos sem a necessidade de obter recursos onerosos em instituições financeiras.

3.5 INDICADORES DE RENTABILIDADE

Até o momento apresentou-se indicadores que estavam relacionados com o desempenho financeiro da empresa, a partir deste tópico apresentaremos os indicadores econômicos, ou de rentabilidade. Esses indicadores medem a situação econômica da organização, demonstrando através de valores extraídos do balanço patrimonial e da demonstração do resultado do exercício, qual é o desempenho do negócio da organização.

Segundo Ribeiro (2001) os indicadores de rentabilidade evidenciam o grau de êxito econômico obtido pelo capital investido na empresa.

Para Assaf Neto (2002), estes indicadores avaliam os resultados alcançados com relação a determinados parâmetros que melhor revelem sua dimensão, uma vez que o balanço patrimonial é estático e as análises podem trazer interpretações incondizentes a cerca do potencial econômico da empresa.

A FNQ através da publicação Critérios de Excelência 2009 cita em sua nota de rodapé, cinco indicadores de rentabilidade usualmente utilizados, para serem apresentados como resposta aos requisitos de excelência.

São os indicadores:

- 1 – Giro do Ativo
- 2 – Rentabilidade do Patrimônio Líquido
- 3 – Margem Bruta
- 4 – Vendas
- 5 – Crescimento da Receita

Este grupo de indicadores permite que se analisem as taxas de retorno obtidas pelas organizações sob diversos aspectos. Apresenta característica de quanto maior, melhor.

A FNQ não exige que as organizações possuam e controlem os indicadores de Valor Econômico Agregado; Ebitda e Índice de Cobertura das Despesas Financeiras, portanto, estes não serão incluídos nesta pesquisa.

3.5.1 Indicador de Giro do Ativo

De acordo com Brigham e Weston (2000), o termo capital de giro surgiu das vendas que os mascates realizavam para gerar lucros. A mercadoria era chamada de capital de giro. Os bens como o cavalo era o capital próprio, o recurso para a compra das mercadorias eram os empréstimos feitos pelos bancos e que deveriam ser pagos quando do retorno do mascate, a fim de se conseguir um novo empréstimo. Desde aquela época o capital de giro era um elemento importante para a economia, sendo que o mesmo era a continuidade do negócio. Diante disso, Gitman (1997) diz que o capital de giro são os ativos circulantes que sustentam as operações do dia-a-dia das empresas.

O indicador de giro do ativo demonstra o número de vezes em que o ativo total (investimentos) transformou-se em disponibilidades em relação às vendas líquidas de determinado período. Se o resultado for superior a 1 (um), demonstra que o valor das vendas foi superior ao valor do capital investido na organização. Ao contrário, sendo o resultado inferior a 1 (um), este revela que o valor das vendas foram menores que o capital investido.

De acordo com Marion (2005, p. 166) “Quanto mais o ativo girar em vendas reais, mais eficiente a gerência está sendo na administração dos investimentos (Ativo)”, permitindo se analisar com isso quantas vezes o ativo se renovou durante o ano.

A fórmula de cálculo deste indicador é:

$$\frac{\text{RECEITA LÍQUIDA DE VENDAS}}{\text{ATIVO TOTAL}}$$

Este indicador apresenta quanto cada R\$ 1,00 de ativos produziu de receita para a organização ao longo do ano. Sendo também, que em conjunto com o indicador de margem líquida, permite analisar a característica do resultado da organização (margem x giro).

3.5.2 Indicador de Rentabilidade do Patrimônio Líquido

Esse indicador evidencia o grau de lucratividade obtido pela organização em relação ao seu capital próprio. O objetivo desse indicador é analisar e direcionar o tempo necessário para obtenção do retorno do investimento feito pelos proprietários ou acionistas do capital da organização, a interpretação favorável é de quanto maior esse indicador, melhor.

Para Ribeiro (2001) a rentabilidade do patrimônio líquido demonstra o quanto a empresa ganhou de lucro líquido para cada real de capital próprio investido.

A fórmula de cálculo deste indicador é:

$$\frac{\text{LUCRO LÍQUIDO}}{\text{PATRIMÔNIO LÍQUIDO}}$$

Em termos gerais, esse indicador mostra qual foi o retorno sobre o capital próprio investido. Segundo Ludícibus (1998), a importância dele está em expressar os resultados globais auferidos pela gerencia na gestão de recursos próprios e de terceiros, em benefício dos acionistas. Sendo a principal tarefa, a maximização do valor de mercado e a realização de dividendos compensadores, sendo que o mercado de ações é altamente influenciado por este indicador.

Em princípio este indicador deve ser superior as taxas de juros do mercado podendo assim remunerar os riscos do investimento.

3.5.3 Indicador de Margem Bruta

O indicador de margem bruta serve para medir a eficiência com que a organização coloca o seu produto ou serviço à venda, ou seja, mede quanto restou após o pagamento de seus produtos. Este indicador é o melhor indicador para medir produtividade das organizações. Sendo que a característica deste indicador é: quanto maior, melhor.

Ele representa a diferença entre o custo da mercadoria vendida e seu preço de venda.

A fórmula de cálculo deste indicador é:

$$\frac{\text{RECEITA DE VENDAS – CUSTO DOS PRODUTOS VENDIDOS}}{\text{RECEITA DE VENDAS}}$$

Este indicador, se comparada duas empresas de mesma atividade, indica que aquela que tiver maior margem bruta é a mais produtiva; seja por eficiência em

seus processos, seja pela estrutura de custos adotada ou pela gestão pela excelência, entre outros.

3.5.4 Indicador de Vendas

O indicador de vendas é bastante utilizado em todas as organizações. Ele é definido pelas estratégias e metas de vendas. As organizações estabelecem as metas de vendas e estas são comparadas à venda efetivamente realizada pela área comercial.

A fórmula de cálculo deste indicador é:

$$\frac{\text{RECEITA DE VENDAS}}{\text{RECEITA DE VENDAS PREVISTA}}$$

Este indicador deve apresentar resultados maiores que 1 (um), quanto maior o resultado, melhor. Deve-se atentar porém, ao fato de a organização ter estabelecido metas em discrepância com a realidade e com isso, sempre as superará.

Em organizações que definiram suas metas de forma correta, este indicador deve apresentar valores maiores que 1 (um), o que representará que estas estão atendendo aos padrões de competitividade e excelência, uma vez que estão superando suas metas de vendas.

3.5.5 Indicador de Crescimento da Receita

Este indicador apresenta a variação nominal ocorrida na receita líquida, de um ano para o outro. Ele deve ser maior que 1 (um), resultando em receita de vendas crescentes durante os exercícios financeiros analisados.

A fórmula de cálculo deste indicador é:

$$\frac{\text{TOTAL VENDAS DO ANO X}}{\text{TOTAL VENDAS DO ANO X-1}}$$

Este indicador pode sofrer alterações quando a organização estiver em algum ramo ou atividade que sofra influência direta de intempéries externas, como por exemplo, crise mundiais, falta de matéria-prima, inflação, etc.

Em organizações que adotam o modelo de excelência, esse indicador deve apresentar valores crescentes e constantes, demonstrando a eficiência e eficácia em sua gestão.

Porter (1992) enfatiza que a empresa que objetiva constituir personalidade no mercado, precisa influenciar as forças competitivas em seu favor. E neste contexto de rápidas mudanças, a busca por indicadores econômicos e financeiros para o apoio na gestão tem crescido e consagrado a abordagem comportamental da contabilidade.

Para as organizações que buscam alcançar excelência em todo o seu ambiente, sendo através da prática de modelos de qualidade, seja pelo uso de indicadores contábeis e financeiros, é primordial o uso da contabilidade como um auxílio à gestão e busca de resultados favoráveis.

A maior importância da contabilidade não se restringe ao uso e acompanhamento de indicadores, mas sim a contabilidade gerencial como um todo, onde as decisões tomadas pela direção estejam embasadas em fontes de dados seguras, advindas da informação contábil.

Essas decisões podem tomar como base os indicadores e segundo Ludícibus (2000, p. 79),

“O uso de quocientes tem como finalidade principal permitir ao analista extrair tendências e comparar os quocientes com padrões preestabelecidos. A finalidade da análise é, mais do que retratar o que aconteceu no passado, fornecer algumas bases para inferir o que poderá acontecer no futuro”.

Um futuro perene e com lucros é o objetivo de qualquer organização, portanto, percebe-se com isso uma importante finalidade para o uso de indicadores. Mais do que verificar os números do passado, os indicadores estão aptos a mostrar os números para o futuro, e também ajudar na tomada de decisões.

O quadro a seguir apresenta um resumo dos indicadores contábeis exigidos pelo Modelo de Excelência em Gestão da FNQ.

Resumo dos Indicadores Contábeis exigidos pelo MEG		
Grupo	Indicador	Fórmula
Estrutura	Endividamento	$\frac{PC + PELP}{PL}$
	Composição do Endividamento	$\frac{PC}{PC + PELP}$
	Endividamento Oneroso	$\frac{RO}{PC + PELP}$
	Imobilização	$\frac{AP}{PL}$
Liquidez	Liquidez Corrente	$\frac{AC}{PC}$
	Liquidez Geral	$\frac{AC + ARLP}{PC + PELP}$
Atividade	PM Recebimento Vendas	$\frac{360 \text{ dias} \times CR}{VB}$
	PM Pagamento Compras	$\frac{360 \text{ dias} \times F}{C}$
	PM Renovação Estoques	$\frac{360 \text{ dias} \times E}{CPV}$
	Ciclo Financeiro	PMRV + PMRE - PMPC
Rentabilidade	Giro do Ativo	$\frac{RLV}{AT}$
	Rentabilidade do PL	$\frac{LL}{PL}$
	Margem Bruta	$\frac{RV - CPV}{RV}$
	Vendas	$\frac{V}{VP}$
	Receita de Vendas	$\frac{Vx}{Vx-1}$

Quadro 2: Resumo dos Indicadores Contábeis exigidos pelo MEG
Fonte: Adaptado de Matarazzo (1998)

O acompanhamento dos indicadores contábeis em conjunto com os modelos de excelência forma uma base confiável para todas as organizações que estejam em busca de perenidade, lucros e qualidade em seus processos, produtos e serviços.

Para Puay (1998), muitas organizações relatam que a implantação de modelos de excelência não só melhoram a qualidade em si, mas também levam a aumentos da participação de mercado, satisfação dos clientes, lucratividade, eficiência e eficácia nos processos e resultados, desempenho de fornecedores, moral dos empregados e enfim, na competitividade.

Com a apresentação de todos os indicadores exigidos pelo modelo de excelência e a sua relação com a qualidade das organizações, apresentamos no próximo capítulo as considerações finais acerca desta pesquisa.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste capítulo são apresentadas as conclusões, a opinião da pesquisadora e as sugestões para trabalhos futuros.

4.1 CONCLUSÕES

Evidentemente que os indicadores de análise das demonstrações contábeis não se limitam aos apresentados nesta pesquisa. Os indicadores apresentados são exigências da própria FNQ para que as organizações que concorrem ao PNQ possam apresentar como práticas adequadas de gerenciamento da sustentabilidade do negócio, através da análise e acompanhamento de indicadores de estrutura, liquidez, atividade e rentabilidade.

Dependendo da característica individual de cada organização e do mercado em que ela esteja inserida, o gerenciamento da sustentabilidade pode ser realizado por outros grupos de indicadores e demonstrações, o que também será considerado como adequado pela FNQ, desde que estes indicadores e demonstrações avaliem e monitorem os grupos exigidos.

Outro aspecto importante a ser observado é que os indicadores que gerenciam a sustentabilidade do negócio apresentam resultados individuais, mas também devem ser analisados em conjunto para proporcionar uma visão macro do desempenho tanto financeiro como em termos de resultado econômico.

Através da aplicação dos indicadores econômico-financeiros é possível se perceber a relação entre os valores patrimoniais e os componentes do resultado econômico dentro do exercício financeiro aplicado, possibilitando inclusive se observar as oscilações ocorridas entre vários períodos.

O modelo de excelência em gestão prevê que as organizações tenham a sua visão, missão e objetivos voltados para suas estratégias, visando um futuro competitivo. Sendo que todos os fundamentos da excelência são relacionados de alguma forma com o futuro da organização.

Esses fundamentos quando bem aplicados trazem melhorias para os processos, produtos e serviços da organização, com isso, a organização tem a segurança de que seu futuro está garantido. A qualidade gera mais qualidade, e quanto maior a qualidade, mais os clientes estarão dispostos a ser fiéis, aumentando conseqüentemente a competitividade desta organização.

A aplicação dos indicadores econômico-financeiros nas organizações tem reflexo direto na qualidade da gestão das organizações. Tendo seu papel fundamental quando se pensa no futuro dela, pois quando a organização adota a excelência, ela se adapta facilmente às mudanças e consegue manter um desempenho de classe mundial.

Conclui-se, portanto, a importância cada vez mais crescente da contabilidade de análise, ou seja, aquela voltada para dar apoio a tomada de decisão, e que evidentemente proporcionará novas oportunidades ao profissional da contabilidade. A FNQ não inclui diretamente na gestão dos processos econômico-financeiros a contabilidade, mas como descrevemos nesta pesquisa, a gestão financeira passa pelas demonstrações produzidas pela contabilidade, e estas demonstrações têm a obrigação de retratar de forma confiável todas as operações da organização, servindo assim de referência imprescindível para o alcance da excelência empresarial.

Conforme observado, todos os indicadores contábeis exigidos pelo modelo têm um papel fundamental em algum processo vital da organização, e se, não for devidamente acompanhado e controlado, pode gerar problemas de liquidez, rentabilidade, estrutura ou atividade na organização.

De uma forma geral, a adoção do modelo de excelência em gestão resulta em impactos positivos para as organizações, sendo que os estágios de implementação do modelo devem ser levados em conta quando da análise dos indicadores, diferenciando-se as organizações maduras das iniciantes. Mesmo com essa diferenciação, é possível concluir que a adoção do modelo de excelência da FNQ exerce um papel importante na evolução da organização.

4.2 SUGESTÕES PARA FUTUROS TRABALHOS

Visando contribuir para futuras pesquisas sobre o tema apresentado, recomenda-se que sejam feitas novas pesquisas com as seguintes sugestões:

- Aplicação prática dos indicadores contábeis em empresas que não aplicam o Modelo de Excelência em Gestão da FNQ;
- Aplicação prática dos indicadores contábeis em organizações vencedoras do Prêmio Nacional da Qualidade, a fim de se comparar se os seus indicadores refletem a excelência em gestão;
- Comparação entre organizações que não utilizam indicadores contábeis e as que utilizam através da aplicação de um painel de bordo estruturado.

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, Luis César G.de. **Organização, sistemas e métodos e as modernas ferramentas de gestão organizacional: arquitetura, benchmarking, empowerment, gestão pela qualidade total**. 1.ed. São Paulo: Atlas, 2001.

ASSAF NETO, Alexandre e SILVA, César Augusto Tibúrcio. **Administração do Capital de Giro**. SÃO Paulo: Atlas, 2002.

ASSAF NETO, Alexandre **Estrutura e Análise de Balanços**: um enfoque econômico-financeiro. 7.ed. São Paulo: Atlas, 2003.

ASSAF, Neto Alexandre e SILVA, César Augusto Tibúrcio. **Administração do Capital de Giro**. São Paulo: Atlas, 1995.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR 6023: informação e documentação – referências – elaboração**. Rio de Janeiro, 2008.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR ISO 9001**: Sistemas de gestão da qualidade: requisitos. Rio de Janeiro, 2000.

BARÇANTE, Luiz Cesar; **Qualidade Total: uma visão brasileira**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

BARROS, Claudius D'Artagnan C. **Excelência em serviços: questão de sobrevivência no mercado**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1996.

BARROS, Claudius D'Artagnan C. **Sensibilizando para a qualidade**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1992.

BRAGA, Hugo Rocha. **Demonstrações contábeis. Estrutura, análise e interpretação**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 1992.

BRAGA, Roberto. **Análise avançada do capital de giro**. Caderno de Estudos nº3, São Paulo, FIPECAFI – Setembro/1991.

BRIGHAM, Eugene F.; WESTON, J. Fred. **Fundamentos da Administração Financeira**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

CAMPOS, Vicente Falconi. **TQC: Controle da qualidade total** (no estilo japonês). Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, 1992.

CROSBY, Philip B. **Qualidade - Falando Sério**. São Paulo: McGraw-Hill, 1988.

DEMING, W. E. **Qualidade: a revolução da administração**. Rio de Janeiro: Marques Saraiva, 1990.

FEIGEBAUM, Armand Vallin. **Controle da qualidade total**. São Paulo: Makron Books, 1994.

FIPECAFI. **Manual de Contabilidade das Sociedades por Ações**: aplicável às demais sociedades. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2000.

FNQ. Critérios de Excelência: avaliação e diagnóstico da gestão organizacional. São Paulo: Fundação Nacional da Qualidade, 2007.

FNQ. Critérios de Excelência: avaliação e diagnóstico da gestão organizacional. São Paulo: Fundação Nacional da Qualidade, 2008.

FRANCO, Hilário. **Contabilidade Geral**. São Paulo: Atlas, 1979.

GARVIN, David A. **Gerenciando a qualidade**: a visão estratégica e competitiva. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 2002.

GARVIN, David A., **Gerenciando a qualidade: a visão estratégica e competitiva**. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 1992.

GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.

GIRON, Paulo Gilberto. **Modelo de Informações para a Auditoria de Sistemas de Gestão em Pequenas e Médias Empresas**. Florianópolis SC, UFSC, Programa e Pós Graduação em Engenharia de Produção, 2003.

GITMAN, Lawrence J. **Princípios de Administração Financeira**. 7^a. Ed. São Paulo. Ed. Harbra, 1977.

HENDRIKSEN, Eldon S.; VAN BREDA, Michael F. **Teoria da contabilidade**. São Paulo: Atlas, 1999.

HENDRIKSEN, S. Eldon; BREDA, Michael F. Van. **Teoria da Contabilidade**. Tradução de Antônio Zorato Sanvincente. São Paulo: Atlas, 1997.

ISHIKAWA K. **Controle de qualidade total**: à maneira japonesa. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

IUDÍCIBUS, S. D.; MARTINS, E.; GELBCKE, E. R. **Manual de Contabilidade das sociedades por ações**: aplicada às demais sociedades. 5 ed. São Paulo:Atlas, 2000.

IUDÍCIBUS, Sérgio de. **Teoria da Contabilidade**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

IUDÍCIBUS, Sérgio de; MARION, José Carlos. **Introdução à teoria da Contabilidade para o nível de graduação**. São Paulo: Atlas, 1999.

IUDÍCIBUS, Sérgio. **Análise de Balanços**. 7.ed. São Paulo: Atlas, 1998.

JURAN J.M. **Juran na liderança pela qualidade**: Um guia para executivos. São Paulo: Pioneira, 1990.

JURAN, J. M. **A qualidade desde o Projeto**. 2ª ed. São Paulo: Pioneira, 1992.

LAKATOS, Eva Maria, MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1995.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Qualidade total em serviços: conceitos, exercícios e casos práticos**. São Paulo: Atlas, 1994.

LEITE, Helio de Paula. **Contabilidade para Administradores**. Ed. Atlas, 1997.

LONGO, R.M.J. **A revolução da qualidade total: histórico e modelo gerencial**. — Brasília: IPEA, 1994 (RI IPEA/CPS, n.31/94)

MARION, José Carlos. **Análise das Demonstrações Contábeis**: contabilidade empresarial. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2005.

MARION, José Carlos. **Contabilidade Empresarial**. 9ª ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MARION, José Carlos. **Curso de Contabilidade para não Contadores**. São Paulo: Atlas, 2001.

MATARAZZO, Dante Carmine. **Análise Financeira de Balanços**: abordagem básica e gerencial. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2003.

PADOVEZE, Cláudio Luís. **Contabilidade gerencial**: um enfoque em sistemas de informação contábil. São Paulo: Atlas, 1997.

PALADINI, Edson Pacheco. **Controle de Qualidade**. São Paulo: Atlas, 1990.

PALADINI, Edson Pacheco. **Gestão da qualidade: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2000.

PORTER, Michael E. **Vantagem Competitiva**: Criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

PUAY, S. H.; TAN, K. C.; XIE, M.; GOH, T. N. A comparative study of nine national quality awards. **The TQM Magazine**, West Yorkshire, v. 10, n. 1, p. 30-39, 1998. Traduzido em 25/04/2009 pelo Google.

RAUPP, Fabiano Maury; BEUREN, Ilse Maria (Org.). Metodologia da pesquisa aplicável às ciências sociais. **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade**: teoria e prática. São Paulo: Atlas, 2006.

REIS, Arnaldo. **Demonstrações Contábeis**: estrutura e análise. São Paulo: Saraiva, 2003.

RIBEIRO, Osni Moura. **Estrutura e Análise de Balanços**. 6.ed. São Paulo: Saraiva, 2001.

SANTI FILHO, Armando de; OLINQUEVITEH José Leônidas. **Análise de Balanços para Controle Gerencial**: enfoque sobre o fluxo de caixa e previsão de rentabilidade. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1993.

SANVICENTE, Antônio Zoratto. **Administração Financeira**. 3^a. Ed. São Paulo. Ed. Atlas, 1995.

SILVA, Edna Lúcia da; MENEZES, Eстера Muszkat. **Metodologia da Pesquisa e Elaboração de Dissertação**. Florianópolis: UFSC, 2001.

SILVA, J. P. da. **Análise Financeira das Empresas**. São Paulo. Ed. Atlas, 1998.

SIQUEIRA, Jairo. **Liderança, Qualidade e Competitividade**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1995.