

**UNIVERSIDADE ESTADUAL DE MARINGÁ**  
**CENTRO DE TECNOLOGIA**  
**DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**  
**CURSO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

**EFEITOS NA COMPETITIVIDADE DAS EMPRESAS NACIONAIS PELA  
PARTICIPAÇÃO NO PRÊMIO NACIONAL DA QUALIDADE**

Normalização, Auditoria e Certificação para a Qualidade.

TCC-EP-95-2013

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como requisito de avaliação no curso de graduação em Engenharia de Produção na Universidade Estadual de Maringá – UEM.

Aluno: Rafael Manieri Cardoso Gomes

Orientador : Prof. Daily Morales

MARINGÁ  
PARANÁ – BRASIL

**Rafael Manieri Cardoso Gomes**

**EFEITOS NA COMPETITIVIDADE DAS EMPRESAS NACIONAIS PELA  
PARTICIPAÇÃO NO PRÊMIO NACIONAL DA QUALIDADE**

TCC-EP-95-2013

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como requisito de avaliação no curso de graduação em Engenharia de Produção na Universidade Estadual de Maringá – UEM.

Orientador: Professor Doutor Daily Morales

Maringá(PR), 2013

## Agradecimentos

Agradeço a Deus pelas chances que me deu  
e pelas vitórias conquistadas

Agradeço aos meus pais pelo apoio nestes  
anos e por terem me criado para ser quem  
eu sou.

E agradeço a todos aqueles que me  
apoiaram, amigos, professores, colegas,  
nesses anos de faculdade.

## **Resumo**

O presente trabalho consiste em uma revisão bibliográfica, cujo foco é uma análise dos efeitos do Prêmio Nacional da Qualidade na competitividade das empresas brasileiras, tal tema sendo escolhido em meio a importância da gestão da qualidade na economia atual, e do papel dos Prêmios da qualidade na expansão deste ideal em meio ao meio empresarial. Tomando para tal objetivo diversos artigos e textos acadêmicos relevantes que estudaram e analisaram tais efeitos, compilando e analisando para chegar a conclusão a pergunta feita para este trabalho. Para realizar esta pesquisa foi feita uma busca em base de dados por artigos e textos acadêmicos que trouxessem em si informações relevantes a pesquisa, e analisar como o prêmio afetou a vida e a competitividade das empresas participantes.

## Sumário

Agradecimento	III
Resumo	IV
Lista de ilustrações	VI
Lista de Quadros	VII
Lista de Siglas	VIII
1. Introdução	1
1.1. Definição do problema	2
1.2. Objetivo geral	2
1.3. Objetivos específicos	2
2. Revisão Bibliográfica	3
2.1 Os Prêmios da qualidade	4
2.2 Prêmio Malcolm Balridge	5
2.3 Prêmio Nacional da Qualidade	6
2.3.1 Os Candidatos do PNQ	10
2.3.2 Processo de Premiação	12
3. Metodologia	13
3.1 Tipo do estudo	13
3.2 Instrumentos e Procedimentos de pesquisa	13
4. Análise e discussão	15
4.1 Efeitos do PNQ nas finalistas	15
4.2 Análise geral	27
4.3 Resultados obtidos	31
5. Conclusão	32
6. Bibliografia	33

## Lista de Ilustrações

Figura 1. Estrutura Baldrige	5
Figura 2. Critérios do PNQ	7
Figura 3. Práticas de gestão antes e depois do PNQ	21
Figura 4. Valores do capital investido da ALBRAS, FRAS-LE e GERDAU	22
Figura 5. Valores de capital investido da Petrobras	23
Figura 6. NOPAT da ALBRAS, FRAS-LE e GERDAU	23
Figura 7. NOPAT Petrobras	24
Figura 8. ROIC	24
Figura 9. WACC	25
Figura 10. EVA	26
Figura 11. EVA Petrobras	26

## Lista de Quadros

Quadro 1. Práticas de gestão antes e depois do PNQ	32
--	----

## Lista de Siglas

PNQ	-----	Prêmio Nacional da Qualidade
FPNQ	-----	Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade
JUSE	-----	<i>Japanese union of Scientists and Engineers</i>
NIST	-----	<i>National Institute of Standards and Technology</i>
EVA	-----	<i>Economic Value Added</i>
NOPAT	-----	<i>Net Operating Profit After Taxes</i>
ROIC	-----	<i>Return on investment of Capital</i>
WAAC	-----	<i>Weighted Average Cost of Capital</i>
CEFET	-----	Centro Federal de Educação Tecnológica
SENAI	-----	Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial
CPFL	-----	Companhia Paulista de Força e Luz
ENEGEP	-----	Encontro Nacional de Engenharia de Produção
CAPES	-----	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
RH	-----	Recursos Humanos



## 1. Introdução

Em tempos de grande competitividade empresarial, a qualidade é tomada como umas das principais armas para obter vantagem competitiva. Com isso a procura por excelência no setor de qualidade tem levado várias empresas a buscarem formas de alcançar esta excelência, além disso, o desejo dos governos de conseguir tornar as empresas nacionais mais competitivas, acabou por levar a fundação de diversos prêmios de qualidade, como o Prêmio Deming no Japão, o Prêmio Baldrige nos Estados Unidos e, no Brasil, o Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ).

O Prêmio Nacional da Qualidade, realizado pela Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade (FPNQ), tem várias referências internacionais como o Prêmio Baldrige, o Prêmio Deming, O *European Quality Award*.

Os objetivos do Prêmio Nacional da Qualidade são de gerar, a partir do prêmio e de seu sistema de gestão de excelência, empresas de maior nível de qualidade e de maior competitividade no mercado.

Com a grande concorrência e exigência do mercado atual, leva as empresas a investirem mais em qualidade, buscando serem mais competitivas no mercado moderno.

As certificações, prêmios e outras formas de reconhecimento da qualidade empresarial são formas muito uteis de avaliar o desempenho das empresas e incentivá-las a buscar serem melhores que suas concorrentes nesta área.

Esse trabalho portanto busca aprofundar os conhecimentos sobre o Prêmio Nacional da Qualidade, buscando compreender os efeitos deste Prêmio nas empresas que dele participaram.

## **1.1 Definição do problema**

Com o advento do Prêmio Nacional da Qualidade, surge a questão se a participação no mesmo acaba por afetar de forma positiva ou negativa na competitividade das participantes.

## **1.2 Objetivo geral**

O objetivo deste estudo é realizar uma revisão de literatura e identificar os efeitos do Prêmio Nacional da Qualidade na competitividade das empresas brasileiras que participaram ou venceram o prêmio.

## **1.3 Objetivos específicos**

Para conseguir atingir o objetivo, alguns objetivos específicos precisam ser atingidos:

- Pesquisar em meio a literatura acadêmica
- Identificar o que é pertinente ao assunto de pesquisa em meio ao que for encontrado na literatura
- Analisar a literatura selecionada
- Interpretar os dados encontrados na pesquisa
- Fazer uma análise crítica dos dados coletados
- Concluir com o que foi coletado

## 2. Revisão Bibliográfica

Segundo Garvin (1992 apud Barbedo, 2003) a qualidade surgiu como uma função gerencial formal que adquiriu status e se transformou profundamente, se tornando nesse processo em uma das atividades mais essenciais para uma empresa obter sucesso. nessa evolução, ela seguiu quatro etapas: a inspeção da qualidade, o controle estatístico da qualidade, a garantia da qualidade e a gestão estratégica da qualidade.

A inspeção da qualidade foi a primeira fase, quando o objetivo da qualidade em uma empresa não era corrigir erros e problemas, mas sim, reparar erros nos produtos antes que esses chegassem ao cliente final, sendo tal etapa apenas uma correção que não agregava valor e não gerava melhorias de processos nas empresas. Foi inegavelmente um avanço dado que o processo de inspeção industrial passou a adotar medidas padrões, gabaritos e outras formas de inspecionar por erros.

A segunda etapa, o controle estatístico da qualidade, foi uma etapa que defende que para entender a indústria e seus processos se deve entender sua variabilidade de forma estatística, buscando por meio dessa ferramenta estatística identificar variações que ocorram fora de níveis aceitáveis.

A terceira etapa é a garantia da qualidade, que ocorreu a partir da década de 50 do século XX. Com esta etapa, a qualidade deixa de ser apenas uma atividade de processos e chão de fábrica e passa também a ter efeitos na gestão. O instrumental desta etapa inclui várias ferramentas bem conhecidas, que iam além das ferramentas estatísticas, como a quantificação dos custos da qualidade, o controle total da qualidade, a engenharia da confiabilidade e o defeito zero. A premissa desta etapa seria de que os defeitos tinham um custo, e que este custo deveria ser reduzido por meio da eliminação dos defeitos.

A quarta etapa é a etapa atual que estamos, é a gestão estratégica da qualidade, que teve início no fim da década de 80 e no começo da década de 90, onde a alta administração da empresa passa a se envolver com a qualidade, pois a qualidade passa a ser vista como um meio de atingir maior lucratividade, maior competitividade, uma forma de vencer a concorrência e sobreviver no mercado, além disto, esta etapa da qualidade se foca no cliente, onde a visão do cliente e seus desejos se tornam o que guia

as decisões empresariais.

A Gestão estratégica da qualidade é um meio de tornar a empresa mais competitiva, e também, de tornar os profissionais da qualidade algo mais que estatísticos, tornando-os treinadores e educadores dos participantes no processo, com o intuito de formar a cultura da qualidade na empresa.

## 2.1 Os Prêmios da qualidade

Os Prêmios da qualidade são instrumentos formais que tem como objetivo a melhoria da qualidade das empresas e instituições na sua área de abrangência, eles se caracterizam pela ampla troca de conhecimentos de gestão e de informações e também servem como projeção organizacional, para reconhecimento de suas praticas de excelência.

O primeiro destes prêmios surge no Japão pós-guerra, onde as empresas se viram em uma situação em que seus produtos, devido a baixa qualidade e produtividade, não eram competitivos no mercado internacional, levando a uma dificuldade de recuperação econômica do país, devastado pela guerra. O governo Japonês e as empresas, para resolver esta situação, se uniram para criar a JUSE (*Japanese Union of Scientists and Engineers*) em 1946, e que sua missão era de contribuir com a prosperidade humana por meio do desenvolvimento industrial, conquistado pela criação, aplicação e pela promoção da ciência e da tecnologia avançada.

A JUSE instituiu o Prêmio Deming em 1951, o primeiro prêmio de qualidade do mundo, este prêmio tem como objetivo:

[...] são concedidos todos os anos às organizações (inclusive públicas) que tiveram um destacado aperfeiçoamento em suas atividades de controle da qualidade, por meio da aplicação de conceitos e métodos de controle estatístico da qualidade. (SANTOR, 2003, p.61).

O Prêmio Deming acabou então se tornando um instrumento importante no Japão pra a difusão das ideias de controle de qualidade, e também a impulsionar os avanços na qualidade nas décadas seguintes.

## 2.2 Prêmio Malcolm Baldrige

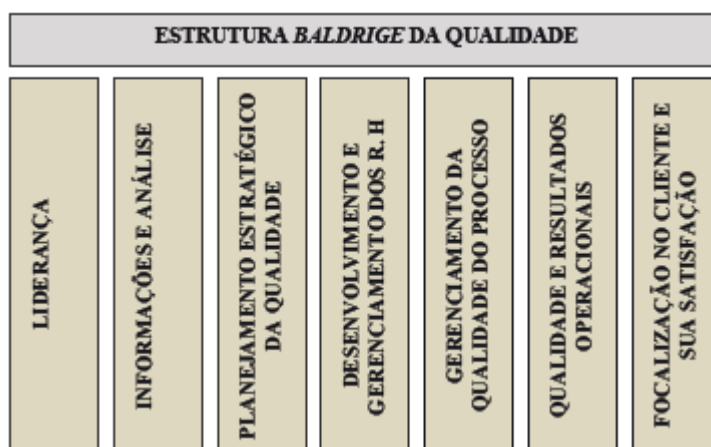
Segundo Stefano (2009), o Prêmio Malcolm Baldrige foi criado por uma lei do Congresso Americano, com o objetivo de aumentar a competitividade das organizações americanas, instiga-las a produzir e fornecer produtos de qualidade.

O Prêmio é administrado pelo *National Institute of Standards and Technology* (NIST), que desenvolve os critérios e o processo de premiação.

Os principais objetivos dos critérios deste prêmio são de conscientizar as organizações de que a qualidade é fundamental para a competitividade, orienta-las para que elas entendam as exigências, que alcancem excelência nos resultados e que compartilhem informações sobre práticas e estratégias de qualidade de sucesso, mostrando as vantagens de aplicar tais práticas.

A Figura 1 exibe, a estrutura deste prêmio, á qual divide-se em 7 pontos: liderança, informações e análise, planejamento estratégico da qualidade, desenvolvimento e gerenciamento dos R.H, gerenciamento da qualidade do processo, qualidade e resultados operacionais e focalização no cliente e sua satisfação.

Figura 1 – Estrutura Baldrige de Qualidade



Fonte: Stefano (2009)

Cada um dos pilares representados na Figura 1 representam um dos 7 pontos previamente citados, e cada um desses pontos tem em cada avaliação um valor em pontos, sendo estes valores variáveis conforme o caso e a empresa que está sendo avaliada, no total, o valor desses 7 pontos não deve passar 1000 pontos.

## 2.3 Prêmio Nacional da Qualidade.

Inspirada pelos prêmios anteriores, em 1991 surge a Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade (FPNQ), tendo como missão: “promover a conscientização para a busca da excelência na gestão das organizações e facilitar a transmissão de informações e conceitos relativos às técnicas e práticas bem sucedidas” (SANTOR, 2003, p.61).

Ela busca atingir essa missão por meio dos Prêmios e por meio de cursos e outras formas de compartilhamento de informações.

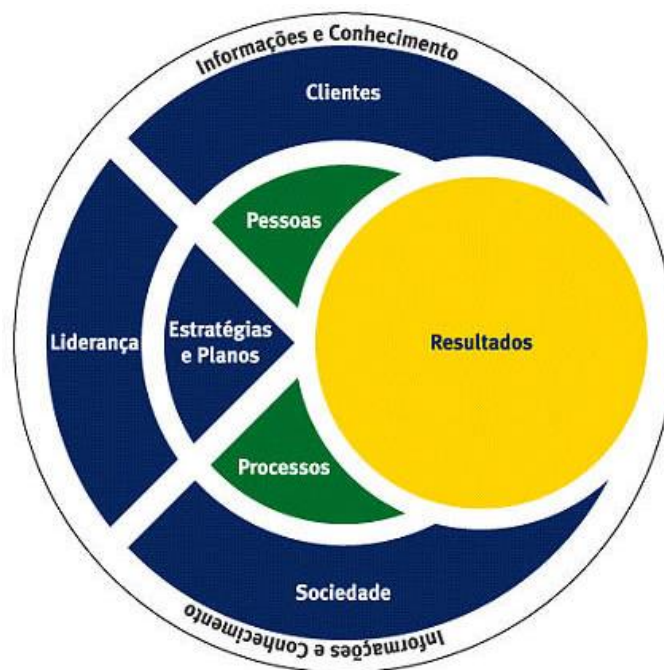
O Prêmio adota 8 critérios principais de excelência para poder avaliar as empresas: Liderança, Estratégia e Planos, Clientes, Sociedade, Informações e Conhecimento, Pessoas, Processos e Resultados. Estes critérios são divididos em 27 itens internos, cada um com um peso diferente na avaliação do PNQ conforme sua importância para o prêmio e para a melhoria da qualidade de gestão.

Estes critérios são fundamentados por diversos valores, que são os seguintes. Liderança e constância de propósitos, Visão de futuro, Foco no cliente e no mercado, Responsabilidade social e ética, Decisões baseadas em fatos, Valorização das pessoas, Abordagem por processos, Foco nos resultados, Inovação, Agilidade, Aprendizado organizacional, Visão sistêmica.

O primeiro critério na ordem é a liderança. Este critério é subdividido em 3 itens: “Sistema de liderança”, “Cultura de excelência” e “Análise crítica do desempenho global” a FPNQ acrescenta sobre o critério:

O Critério [...] examina o sistema de liderança da organização e o comprometimento pessoal dos membros da *alta direção* no estabelecimento, na disseminação e atualização de *valores e diretrizes organizacionais* que promovam a cultura da excelência, levando em consideração as necessidades de todas as partes interessadas. O critério também examina como a alta direção analisa criticamente o desempenho global da organização. (SANTOR, 2003, p.68)

Figura 2. Critérios do PNQ



Fonte: (Santor, 2003, p.66).

Este critério serve em especial para avaliar como a liderança da empresa e seus administradores, trabalham, administram e guiam a empresa, considerando as habilidades que um administrador deve ter, como por exemplo: visão sistêmica, utilização do raciocínio lógico, crítico e analítico, boa comunicação, capacidade de resolver problemas, bom estrategista, que saiba escolher bem os planos, e que saiba ordenar atividades e iniciativas inovadoras de gestão.

O segundo critério é “Estratégias e Planos” que assim como o anterior, também é subdividido em 3 itens: “Formulação das estratégias”, “Desdobramento das estratégias” e “Planejamento da medição do desempenho”, a Fundação define sobre esse critério:

O Critério [...] examina o *processo* e formulação das *estratégias* de forma a determinar o posicionamento da *organização* no mercado, direcionar as suas ações e maximizar o seu desempenho, incluindo como as *estratégias*, os *planos de ação* e as *metas* são estabelecidos e desdobrados por toda a *organização* e *comunicados interna e externamente*. O critério também examina como a *organização* define seu *sistema* de medição do desempenho. (SANTOR, 2003, p.72)

Este critério então serve para avaliar como a empresa concorrente do prêmio

formula e processa estratégias, para poder assim determinar o posicionamento da organização no mercado, e também como a organização define sua medição de desempenho.

O terceiro critério, e um dos mais importantes, é o critério Clientes, dividido em dois itens: “Imagem e conhecimento de mercado” e “Relacionamento com clientes” em tempos de gestão estratégica de qualidade. Este critério é de suma importância para conhecer o nível de qualidade da empresa e se ela de fato volta seus esforços para cumprir as expectativas do cliente, e assim Estabelece a FNPQ sobre esse critério:

Examina como a *organização* identifica, compreende e se antecipa às *necessidades* dos *clientes* e dos mercados, divulga seus *produtos*, suas marcas e suas ações de melhoria e estreita seu relacionamento com *clientes*. O critério também examina como a *organização* mede e intensifica a satisfação e a fidelidade dos clientes. (SANTOR, 2003, p.74)

Considere-se sempre que quando se diz cliente, também se inclui o cliente interno, que faz parte do processo, e que também precisa receber bem seus “produtos” para que possa contribuir da melhor forma o possível com o bom andamento do processo.

O quarto critério é o critério “Sociedade” dividido em dois itens: “Responsabilidade sócio-ambiental” e “Ética e desenvolvimento social”. Este critério avalia como a empresa concorrente colabora com o desenvolvimento da sociedade, em especial nas comunidades em que ela esta localizada e influência, e também dos seus efeitos no meio ambiente, seu impacto ambiental e suas ações para diminuir ou mesmo evitar tais impactos. A FNPQ define sobre este critério:

[...] examina como a *organização* contribui para o desenvolvimento econômico, social e ambiental, de forma sustentável, por meio da minimização dos impactos negativos potenciais dos seus *produtos* e operações na sociedade e como a *organização* interage com a sociedade de forma ética e transparente. (SANTOR, 2003, p.77)

E em tempos atuais, onde a responsabilidade social tem se tornado algo mais importante, se torna necessário que as empresas não sejam apenas colaboradoras passivas dos processos, mas sim, que também sejam diretamente ligadas a sociedade.

Também lembrando, como no primeiro item do critério, atualmente a maior conscientização ambiental e busca de uma economia mais verde, se considerar a melhoria dos processos das empresas e a redução de seus impactos ambientais é algo



muito importante para que uma empresa tenha para si uma boa avaliação e também que esteja em um nível de qualidade condizente com o mundo moderno

O quinto critério “Informações e conhecimento” é dividido em três itens: “Gestão das informações da organização”, “Gestão das informações comparativas” e “Gestão do capital intelectual”.

Este critério tem como objetivo analisar como a empresa competidora administra suas informações, dados, pesquisas, capital intelectual e entre outras formas de recursos informativos, em uma empresa que busca o PNQ, uma gestão bem feita de informações é essencial, pois uma empresa que falha neste setor certamente falhara em corrigir seus problemas, falhara em manter seus processos estáveis e falhara mesmo em manter os padrões básicos de produção.

O sexto critério, o critério “Pessoas” é dividido em três itens: “Sistemas de trabalho”, “Capacitação e desenvolvimento” e “Qualidade de vida”, e a FPNQ estabelece sobre este critério:

[...] examina como são proporcionadas condições para o desenvolvimento e utilização plena do potencial das pessoas que compõem a força de *trabalho* em consonância com as *estratégias* organizacionais. O critério também examina os esforços para criar e manter um ambiente de trabalho e um clima organizacional que conduzam à *excelência* do desempenho, à plena participação e ao crescimento pessoal e da *organização*. (SANTOR, 2003, p.81)

Ou seja, é um critério de análise das condições de trabalho, das pessoas, do uso do potencial das pessoas, de sua boa alocação, de um bom ambiente e trabalho, de praticas que levem a excelência do desempenho dos trabalhos da empresa, e com isso, a um nível maior de qualidade.

O Sétimo Critério, é o critério “Processos” que é dividido em quatro itens: “Gestão de processos relativos ao produto”, “Gestão de processos de apoio”, “Gestão de processos relativos aos fornecedores” e “Gestão econômico financeira”, a FPNQ estabelece sobre esse critério:

[...] examina os principais aspectos da gestão dos processos da organização, incluindo o projeto do produto com foco no cliente, a execução e entrega do produto, os processos de apoio e aqueles relacionamentos aos fornecedores, em todos os setores e unidades. O critério também examina como a organização

administra seus recursos financeiros, de maneira a apoiar sua estratégia, seus planos de ação e a operação eficaz de seus processos.(SANTOR, 2003, p.83)

E o Oitavo Critério, “Resultados” é dividido em oito indicadores: “Relativos aos clientes e ao mercado” “Financeiros” “ Relativos às pessoas” “Relativos aos fornecedores” “Processos relativos ao produto” “ Relativos à sociedade” “Processos de Apoio e Organizacionais”. A FPNQ estabelece sobre esse critério:

[...] a evolução do desempenho da organização em relação aos clientes e aos mercados, à situação econômico-financeira, às pessoas, aos fornecedores, aos processos relativos ao produto, à sociedade, aos processos de apoio e aos processos organizacionais. (SANTOR, 2003, p.85)

Ou seja, são a análise da melhoria da empresa em relação aos diversos itens e indicadores citados, para assim se entender melhor a como a empresa tem evoluído no processo.

Estes critérios são uteis não apenas como instrumentos de auto avaliação empresarial, mas também tem um grande uso como modelo de gestão empresarial, porém este modelo de gestão não pode ser encarado como um simples modismo, mas como um modelo que incorpora em si o que é considerado de inovador e exemplar em matéria de modelos gerenciais.

### **2.3.1 Os Candidatos ao PNQ**

O Prêmio Nacional da Qualidade, para avaliação dos concorrentes e sua participação no processo, tem diversas categorias de avaliação de candidatos. Em primeiro lugar por tamanho e tipo, onde são divididas nas cinco seguintes formas:

- Grandes Empresas - organizações que possuem mais de 500 pessoas na força de Trabalho;
- Médias Empresas - organizações que possuem entre 51 e 500 pessoas na força de trabalho;
- Pequenas e Micro-empresas - organizações que possuem 50 ou menos pessoas na força de trabalho;

- Órgãos da Administração Pública Federal e Estadual - poderes Executivo, Legislativo e Judiciário;
- Organizações de Direito Privado sem fins lucrativos;

Ao dividir as empresas por tamanho e tipo se pode avaliar de forma mais precisa os progressos delas em diversos setores, respeitando assim as diferenças e limitações de cada empresa que participa.

As premiações começaram em 1992 seguindo os critérios do Prêmio Balridge americano, e desde então vem havendo modificações nos critérios de avaliação para que se adequem melhor a nossa realidade e de nossas empresas, os prêmios citados acima para órgãos públicos foram requisitados pelo governo federal em 1997, para que a administração pública pudesse participar com adendos interpretativos que incluíssem as particularidades desse meio administrativo.

Porém, assim como foi visto no Prêmio Balridge, o número de empresas participantes é baixo, sempre dando a impressão de que por isso há pouca disseminação da qualidade por meio deste. Aidar (2003) exhibe que tivemos uma média nos anos 2000-2003 de 30 candidatas, e mais recentemente, tanto em 2011 e 2012 tivemos 41 concorrentes, mostrando uma mesma tendência de haverem poucos concorrentes no PNQ.

Este pequeno número de candidaturas é intencional por parte do FPNQ, que deseja assim não ter centenas de empresas em um processo de concorrência e sim, melhorar aquelas que já participam para que se haja aumento no número de empresas finalistas.

Muitas empresas tendem a participar diversos anos, seguidos ou não, do PNQ, e serem vencedoras diversas vezes, como foi o caso do SERASA, que venceu 3 vezes o prêmio, em 1995, 2000 e 2005, isso devido a um dos objetivos do PNQ que é a busca da excelência em gestão de seus participantes.

As exigências do PNQ são grandes e dificultam que as pequenas e médias empresas consigam participar e ter proveito do PNQ, levando muitas a não tentarem ou desistirem, como aconteceu em 2002 no Prêmio de Qualidade Rio Grande do Sul, aonde há uma queda acentuada no número de inscritos pela maior exigência feita por esse programa as participantes, algo que similarmente ocorre no PNQ levando as empresas a não tentarem participar.

### 2.3.2 Processo de Premiação

As vencedoras e finalistas podem usar o Prêmio para sua publicidade sendo solicitado a elas que compartilhem as informações de gestão que alcançaram sucesso e os benefícios decorrentes da utilização do modelo do PNQ.

As participantes, para que possam participar, devem fornecer ao PNQ um pacote de informações, ou seja, um relatório de gestão abordando os itens dos critérios de excelência. Tal pacote de informações contempla as seguintes etapas:

- Elegibilidade;
- Inscrição para Candidatura;
- Relatório da Gestão com: perfil da organização, histórico da qualidade, descrição da gestão da empresa de acordo com o formato estabelecido pelos Critérios.

Com este relatório, a fundação encaminha para uma banca examinadora composta de no mínimo quatro membros, para uma análise crítica. Esta análise é realizada em três etapas:

- Inicialmente é feita uma análise crítica realizada por cada membro da banca examinadora;
- a segunda etapa está dividida em duas fases:  
  
fase 1: análise crítica individual por, pelo menos, outros quatro membros da banca examinadora para candidatas bem-sucedidas na Etapa 1;  
  
fase 2: análise crítica de consenso a partir das análises críticas da fase 1, utilizando também os comentários da Etapa 1, executada pelos membros da fase 1, liderados por um examinador sênior;
- visita às instalações das candidatas bem-sucedidas na Etapa 2.

A banca gera um relatório de avaliação, contendo os pontos fortes da empresa avaliada e onde se pode melhorar. A visita pode alterar a pontuação da candidata

### **3. Metodologia**

#### **3.1 Tipo do estudo**

Esta pesquisa segue uma metodologia exploratória em artigos, anais de congressos e monografias ligadas ao tema, usando para tal busca em bases de dados como o Scielo, a base de periodicos do CAPES.

#### **3.2 Instrumentos e Procedimentos de pesquisa.**

A estratégia de busca nas bases de dados foi pesquisar usando palavras chaves como PNQ, Prêmio Nacional da Qualidade, efeito do prêmio nacional da qualidade, efeitos do PNQ, competitividade e PNQ e FPNQ, sendo restritas no período de 1992-2013, dando prioridade para artigos entre 2010-2013.

Como critérios de inclusão na pesquisa, a busca de informações sobre o PNQ e de relatos e dados de empresas que participaram e especialmente se foram finalistas ou ganhadoras do prêmio. Escolhendo assim por formar uma boa base para conhecer do que se trata o PNQ e o que mudou nas empresas que nele participaram, e que também falem de prêmios regionais, que tenham ligações com Prêmio Nacional da Qualidade. O motivo de se usar também artigos que falem das empresas regionais é buscar uma explicação o por que do Premio Nacional da Qualidade ter baixa participação.

Os critérios de exclusão dos artigos são, em primeiro lugar, se o artigo ou texto tenha como tema o Prêmio Nacional da Qualidade, em segundo lugar, se ele de fato fala dos efeitos que o Prêmio Nacional da Qualidade obteve nas empresas, excluindo artigos que falem apenas do uso dos indicadores como uma forma de avaliação, ou de auto-gestão, ou de comparativos entre ferramentas de qualidade e os critérios de excelência em gestão do Prêmio Nacional da Qualidade.

A pesquisa feita no Scielo usando palavra chave “Prêmio Nacional da Qualidade” resultou em 7 artigos, destes artigos, pelo titulo não ser relacionado com o tema da pesquisa, 3 foram descartados, analisando o conteúdo dos artigos restantes, um deles foi retirado da pesquisa devido a não ter informações de interesse a acrescentar, e 3 deles foram usados na pesquisa por terem informações relevantes.

As pesquisas feitas na base de dados do CAPES, usando o termo “Prêmio Nacional da Qualidade” resultaram em 184 resultados, retirando os artigos de periódicos

não ligados ao tema de pesquisa, os resultados caíram para 90, e destes, analisando seus títulos, apenas 4 seriam interessantes, destes 4, 2 foram descartados por não terem informações ligadas com o tema.

Também foi pesquisado nos anais da ENEGEP, usando o termo “Prêmio Nacional da Qualidade” nos anos de 2005 a 2013, encontrando 6 artigos, sendo 3 deles descartados por não terem ligação com resultados do Prêmio Nacional da Qualidade.

## 4. Análise e discussão

### 4.1 Efeitos do PNQ nas finalistas

O artigo de Mazalli(2005), faz um estudo dos relatórios de três empresas vencedoras, a Weg motores, a Caterpillar do Brasil e a Bahia sul celulose. Nesta análise, o artigo busca por melhorias nos processos de gestão de pessoas que viriam dos critérios do PNQ.

A primeira empresa analisada é a Weg, que é uma empresa de motores elétricos, líder nacional do setor e com participação notável no mercado externo.

A Weg adota em sua gestão diversas práticas que são derivadas dos critérios do PNQ, como o uso dos Círculos de Controle de Qualidade (CCQ), o que possibilitou a WEG alguma vantagem no PNQ.

Outra atitude da empresa é de investir em educação, com bolsas e auxílio a educação e também com treinamentos de seus colaboradores, buscando aperfeiçoamento dos técnicos em sistemas industriais e uma melhor qualidade do pessoal de chão de fábrica. Para o ensino e formação profissional estabeleceu convênios com o CEFET e o SENAI. E para caso de funcionários com mais de 16 anos sem primeiro grau completo há uma parceria com a prefeitura da cidade na qual a indústria esta localizada, Jaraguá do Sul, SC, para levar a educação básica a esses colaboradores.

A empresa adota uma política de valorizar o conhecimento obtido, gerado pela força de trabalho, na divulgação de conhecimentos adquiridos em cursos externos.

A Caterpillar do Brasil é uma subsidiária da Caterpillar americana, e também foi vencedora do PNQ. Produz e é líder na comercialização e fabricação de máquinas de terraplanagem e movimentação de materiais.

A Caterpillar tem sido influenciada pelo PNQ adotando mecanismos de avaliação de gestão como parte de sua estrutura de aprendizado.

Também a Caterpillar investe muito na educação e formação de seus funcionários, com cursos como o mini-MBA da Caterpillar, em parceria com a FGV, como forma de melhorar a gestão, além disto, ela investe na formação de novos supervisores, seguindo os planos de carreira.

E também à treinamentos, chamados de “*learning organization*” para a

diretoria e a gerência para que estes estejam bem formados em disciplinas consideradas importantes para a Caterpillar, usando para estes treinamentos workshops.

Por ultimo a produtora de celulose, papel e fibra curta branqueada, segundo lugar no ranking nacional de vendas e terceiro entre as nacionais no mercado externo. Foi vencedora do PNQ.

Na parte de educação de seus funcionários, ela tem parcerias com a USP e a FGV para, a partir de cursos conveniados, desenvolver o conhecimento explicito, enquanto o conhecimento tácito é observado no treinamento técnico-operacional, que é destinado ao aperfeiçoamento do colaborador.

A gestão do conhecimento tecnológico é feita por meio de um gerente específico, permitindo maior compartilhamento do conhecimento gerado nos projetos.

Ela também tem um programa de integração de novos colaboradores a empresa, destinado a qualificação destes.

Aidar (2003) fez um levantamento de efeitos do PNQ em diversas empresas participantes.

A Xerox, em 1993, adota diversas práticas de gestão ligadas as ideias da gestão de qualidade total. Ligado a recursos humanos, com o compromisso e relacionamento da alta direção com os funcionários, usando treinamento em cadeia, onde o diretor superintendente lidera o treinamento dos demais membros do comitê executivo, e estes treinam os seus subordinados diretos, o grupo familiar, com isso melhorando as boas relações e os contatos

Empresa faz uso do *empowerment*, ou seja, delegação de autoridade a escalas inferiores da empresa, dando autonomia aos escalões inferiores.

A Xerox usa de um sistema de pesquisa, o PENTA (Pesquisa de satisfação dos empregados), que avalia a opinião do empregado a respeito da diretoria executiva, para isso, envolvendo a confiança na tomada de decisões e o esforço em reconhecer as opiniões dos empregados.

Além do PENTA, a Xerox também usa a Pesquisa de Práticas Gerenciais (ou PPG), um instrumento de avaliação da equipe de subordinados das práticas gerenciais e lideranças de seus superiores, que é completada com uma auto avaliação.

Quanto ao Planejamento dos sistemas de medição, correlação e análise das



Informações e indicadores de desempenho para a decisão, os critérios da Xerox para escolha de dados são baseados nas suas quatro prioridades, que são, Satisfação dos clientes, satisfação e motivação dos empregados, cobertura de mercado e retorno sobre ativos. Essas informações são analisadas por modelos estatísticos sofisticados que possibilitam demonstrar a importância de cada fator de insatisfação dos clientes em relação a sua satisfação geral com a Xerox.

Outro ponto importante tocado pela pesquisa é na gestão de informações, onde a Xerox tem seus processos de negócios, de produção e suporte todos informatizada, isto em 1993, o que dava a ela uma grande agilidade de nível operacional e de planejamento, com as filias e fábricas interligadas a todo o momento por meio de computadores.

Também há os processos da Xerox na área de estrutura organizacional e sistemas de trabalho para o alto desempenho, onde ela tem grupos de trabalho para desenvolvimento de projetos de melhoria da qualidade, utilizando o processo de solução de problemas (PSP) e o processo de melhoria da qualidade (PMQ), e o programa People, que é um programa de sugestões onde o empregado ou grupo faz sugestões para melhorias de seu trabalho ou dos colegas.

E a Xerox também tem certificações, como a ISO 9000, onde seus produtos eletrônicos e mecânicos são calibrados e aferidos por métodos informatizados, atendendo procedimentos do manual da qualidade da ISO 9000. A Xerox também usa diversas ferramentas da qualidade, como o FMEA (*Failure Mode and Effects Analysis*) e o modelo Taguchi de otimização de processos. Também faz uso do Controle Estatístico de Processos (CEP), todos os indicadores da qualidade sendo mostrado em uma área específica, visível para cada área da produção e os parâmetros críticos do processo são controlados por cartas de controle feitas pelos próprios operadores (auto-inspeção).

A Bahia sul, a empresa analisada mais recentemente no texto, no que cobre o aspecto de relação da alta diretoria com os funcionários, inclui a participação direta em grupos interdisciplinares, canal de comunicação direta com o diretor superintendente, para melhorar assim a comunicação entre setores, e o uso de encontros corporativos para melhoria.

Quanto à avaliação da liderança, ela avalia os colaboradores para buscar conhecer o que eles pensam da diretoria da empresa, de suas decisões e de suas qualidades.

No Planejamento dos sistemas de medição, correlação e análise das Informações

e indicadores de desempenho para a decisão, a Bahia Sul usa no Balanced Scorecard para o agrupamento de indicadores, visando assim monitorar as estratégias e a performance de seus processos.

Já na gestão das informações, faz uso de softwares de processo, como SAP, PCP, PI e Gentia, e também fazem uso da Intranet.

Na estrutura organizacional, a empresa tem um desenho organizacional constituído por uma estrutura funcional e por estruturas de apoio, que são baseadas em comitês formais e equipes temporárias. O modelo de comitês, adotado nos principais processos, funcional como grandes células produtivas integradas e multifuncionais, onde tanto aspectos operacionais quanto de qualidade e manutenção são tratadas de forma integrada, levando a uma maior agilidade, tomada de decisão com visão sistêmica e redução do nível de conflitos decorrentes do modelo funcional clássico.

E também conta com uma gestão de criatividade e inovação por meio do programa Click, para estimular que todos na empresa colaborem com ideias, prevendo prêmios em função dos impactos estratégicos de cada uma das ideias apresentadas.

Os processos e os padrões de trabalho dos processos de projeto e produto foram estabelecidos em funções de normas internacionais, como a ISO 9001, a ISO 14001 e a OHSAS 18001. A Empresa usando o Sistema Digital de Controle Distribuído (SDCD) para controle do processo de produção de celulose e papel, e usa para o controle das mudas com o Controle Lógico Programado (CLP).

Alencar e Guerreiro(2004), faz um estudo sobre a mensuração dos resultados da qualidade nas empresas brasileiras, escolhendo para isso empresas participantes e finalistas do Prêmio Nacional da Qualidade.

O foco do trabalho são as finalistas do período de 1992-2001, não sendo dados recentes, mas ainda sim úteis para conhecer melhor como a qualidade age nas empresas

Buscando entender, os autores do artigo fizeram um questionário buscando entender o porquê as empresas optaram implantar programas de melhoria da qualidade, até que ponto os objetivos iniciais foram atingidos, os reflexos observados em algumas variáveis relacionadas á qualidade e que devem refletir no resultado final, tais como volume de vendas, fatia de mercado, gastos com publicidade, treinamento e outros; a importância dada pelas empresas à mensuração do resultado; as fontes de dados e as ferramentas mais utilizadas nessa mensuração.

Das vinte e seis empresas as quais o questionário fora enviado, 11 retornaram, formando assim 42% de retorno, dentre estas 18% implantaram programas de qualidade entre 1970 e 1979, 46% entre 1980 e 1989, 27% entre 1990 e 1995 e 9% após 1996.

Também foram analisados os motivos destas empresas adotarem programas de qualidade, aonde o artigo elencou nove principais, com base na literatura, ou sugeridos por profissionais contatados durante as entrevistas exploratórias. Os motivos com maior índice de respostas positivas (concordo/concordo totalmente) foram os de reduzir custos (91%), tornar o produto superior ao da concorrência (82%), abertura de mercados mais exigentes (82%) e ampliar a fatia de mercado (82%).

Continuando este ponto, foi perguntado a empresa se as expectativas iniciais foram atingidas, em especial nas áreas principais escolhidas, e se notou o seguinte:

Dentre as respostas obtidas, merecem destaque: a redução de custos e o reconhecimento de excelência em qualidade. Embora permaneça com o maior índice de respostas positivas, no quesito redução de custos o efeito é menor do que o esperado, uma vez que 73% das empresas concordaram, totalmente, com a afirmação de que reduzir custos foi um dos motivos que as levaram à implantação de programas de qualidade e, quando perguntadas acerca do atendimento a esse objetivo, o percentual caiu para 55%. (ALENCAR, 2004, p.14)

Em relação ao reconhecimento da excelência em qualidade, se nota que em todas as empresas este foi um reflexo que se fez sentir.

A pesquisa também levou em conta os reflexos da qualidade em variáveis que afetam de forma direta ou indireta, como o giro de clientes, giro de empregados, gastos com publicidade e outros.

A fatia de mercado em 80% das empresas participantes aumentou, e destas, 60% obtiveram um crescimento maior a 10% da fatia de mercado, o restante manteve-se estável, com o mesmo comportamento no quesito vendas, porém, pode ter ocorrido uma confusão ao responder, pois as empresas responderam da mesma forma ambos.

Quanto um dos principais motivos das empresas buscarem a melhoria da qualidade, os custos de produção, se obteve os seguintes resultados, mostrando que foi bem sucedido:

No que diz respeito aos custos de produção, em 70% das empresas ocorreu uma redução superior a 10%. Em 20%, os custos permaneceram estáveis e em apenas 10% ocorreu uma elevação nos custos, o que se mostra coerente com o objetivo de redução de custos aceito pela maioria das empresas, na questão (ALENCAR, 2004, p.15)

A rotatividade de funcionários, caiu em 50% das empresas, nos outros 50% se manteve o valor estável.

Os investimentos com treinamento e capacitação aumentaram em 80% das empresas, estável nas demais.

Quanto a mensuração da qualidade, foi constatado que 89,9% das empresas acham importante ou muito importante a mensuração, e os motivos foram identificar as oportunidades de diminuir a insatisfação do consumidor, focar esforços de melhoria da qualidade nos itens de maior custo, alertar para o aparecimento de novos problemas de qualidade e focar esforços de melhoria da qualidade nos itens que mais afetam a satisfação dos clientes, e estes enfoques conseguiram 100% de avaliação de resultado, considerando respostas concordo e concordo totalmente.

As outras respostas foram fortemente voltadas para qualidade de conformidade, e portanto, controle de custos, forte visão da qualidade como conformidade, ou seja, a abordagem baseada a produção, é reforçada pelo número de Engenheiros dentre os responsáveis pela área ou função de qualidade dentre as empresas pesquisadas.

Ja as respostas com menor nível de aceitação dos motivos para se fazer mensuração do resultado da qualidade ficou com as razões relacionadas com a avaliação do programa ou da área responsável pela gestão da qualidade e e com a determinação do ponto ótimo da alocação de recursos em custos de prevenção.

Todas das empresas consideraram o resultado do programa de melhoria satisfatório, porém é questionavel se as empresas não se referiram em especial ao financeiro

Demonstrando que apesar de todas as empresas aceitarem como benéfico e bom, quanto ao financeiro, nem todas confirmaram isso, tendo resultados mistos no corte de custos e melhoria na competitividade.

Quanto a esfera financeira, no artigo de Bassan, há varias informações uteis sobre, com diversos indicadores, como NOPAT, EVA, capital investido, ROIC e WAAC, analisando 4 empresas (Albras, Fras-LE, Gerdau e Petrobras), no periodo de 2003 a 2007, sendo 2007 o ano que elas foram premiadas.

Práticas de gestão		
Antes da adoção do PNQ		Depois da adoção do PNQ
Serasa	<p>Processo da qualidade Serasa;  Reuniões do comitê diretivo;  Relatório anual geral  Rede de informação para gestão;  Gestão da tecnologia e das telecomunicações direcionada para capacidade de processamento e armazenamento de dados.</p>	<p>Hierarquia estratégica de indicadores;  Prêmios internos das diretorias;  Treinamentos <i>in company</i> dos critérios de excelência do PNQ com funcionários;  Hierarquia estratégica de indicadores;  Sistemas de informações gerenciais (MIS);</p>
CPFL Paulista	<p>Programa de qualidade total;  Sistema de gestão integrado;  Plano <i>Millenium</i>;  Sistema <i>Millenium</i>;  Site do conselho de administração</p>	<p>Painel de controle;  Relatório de gestão;  Auditoria interna do SGI;  Auditoria externa do SGI  Reunião da diretoria;  Auditoria interna (Avaliação dos processos e riscos de operação)  Avaliação das estações avançadas  Controle gerencial;  Avaliação PNQ;  Avaliação ABRADDEE;  Reunião de análise crítica de sistema de gestão integrado;  <i>Workshop</i> de análise crítica do sistema de gestão integrado;  Análise crítica das auditorias internas;  Reunião da diretoria para o acompanhamento mensal da implementação de inovações e/ou melhorias das práticas e padrões de trabalho;  Sistema Prometa;  Sistema <i>notes</i></p>
Suzano Petroquímica	<p>Reunião de processo;  Reunião interna;  Ferramentas da qualidade;  Documentação de todos os processos;  Programa de atuação responsável;  Sistema integrado de gestão;  Relatório de gestão  Gerenciamento de desempenho  Fator ABC;  ERP</p>	<p>Painel de gestão estratégica (PGE);  Sistema de faróis do painel de bordo;  Processo de formulação das estratégias;  KISS (<i>Keep it short simple</i>);  Reunião de vídeo conferência;  Toténs de divulgação  <i>Balanced Scorecard</i>;  <i>Software Hypireon</i>;  EIS (<i>executive intelligence systems</i>);  Mapa estratégico;  Reunião de avaliação de desempenho;  Reuniões no comitê de gestão estratégica e de processo;  Intranet como meio de comunicação das estratégias e indicadores de desempenho;  <i>Dashboard</i>;  Prática do <i>Benchmarking</i>;  Processo de estabelecimento dos padrões de trabalho;  Pesquisa de eficiência interna.</p>

Quadro 1. Práticas de gestão antes e depois do PNQ. Fonte: (Oliveira, 2008)

Para chegar nos resultados, nesse artigo foi feita uma coleta de dados das empresas e cálculos, como o do EVA, do NOPAT, do capital investido, do WAAC.

1. Começando pelo NOPAT (*Net Operating Profit After Taxes* – Lucro Operacional após o Imposto de Renda) representa o lucro gerado pelas operações da empresa, independentemente de como ela é financiada.
2. (*Return on Investment of Capital* – Retorno sobre o Investimento de Capital) é a razão entre o NOPAT e o Capital Investido.
3. WACC (*Weighted Average Cost of Capital* – Custo Médio Ponderado de Capital) representa o efetivo custo de capital que foi utilizado para produzir o resultado econômico obtido.
4. EVA (*Economic Value Added* – Valor Econômico Adicionado), que se trata do valor econômico adicionado na empresa durante o período dado.

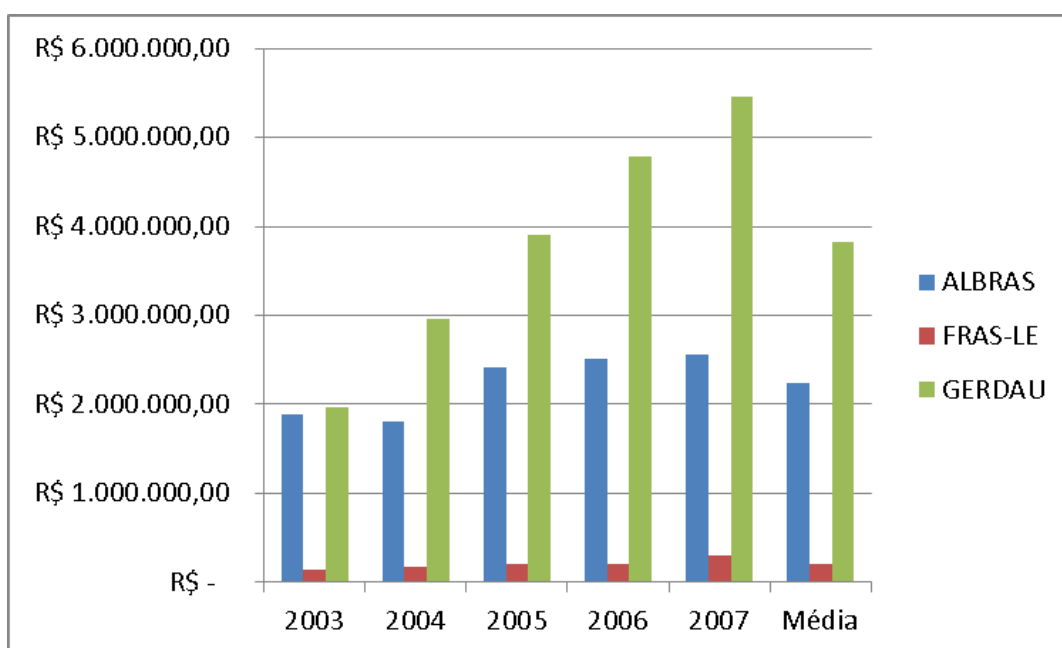


Figura 4. Valores do capital investido da ALBRAS, FRAS-LE e GERDAU.

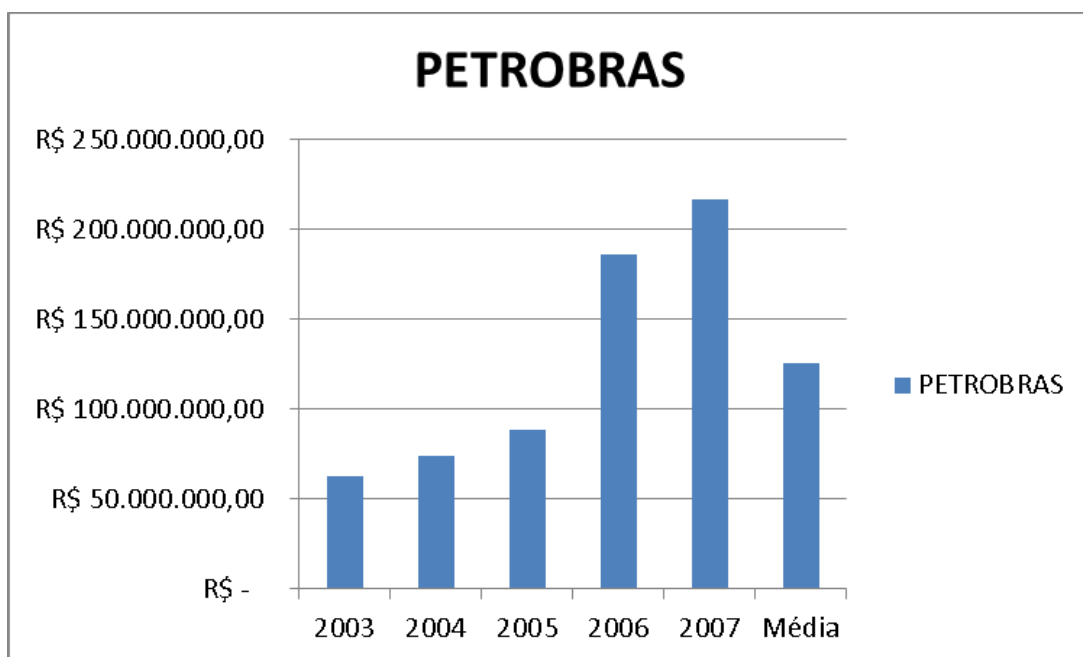


Figura 5. Valores de capital investido da Petrobras.

O valor investido teve um aumento significativo em todas as empresas participantes, que na busca de se adequar ao Prêmio Nacional da Qualidade, investiram muitos recursos em melhorias.

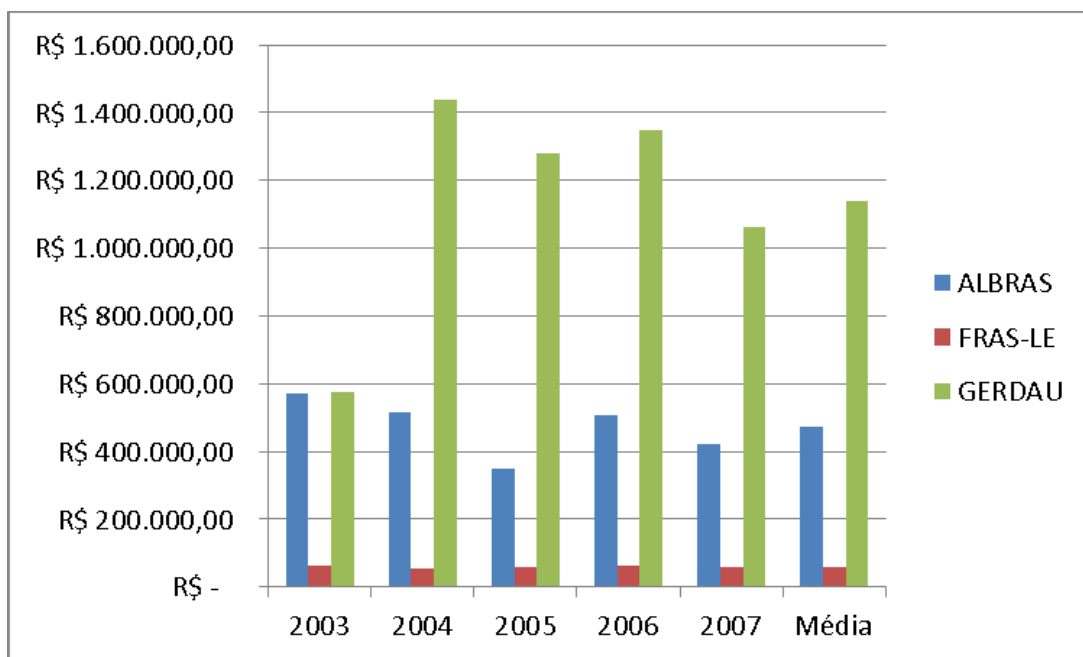


Figura 6. NOPAT da ALBRAS, FRAS-LE e GERDAU.

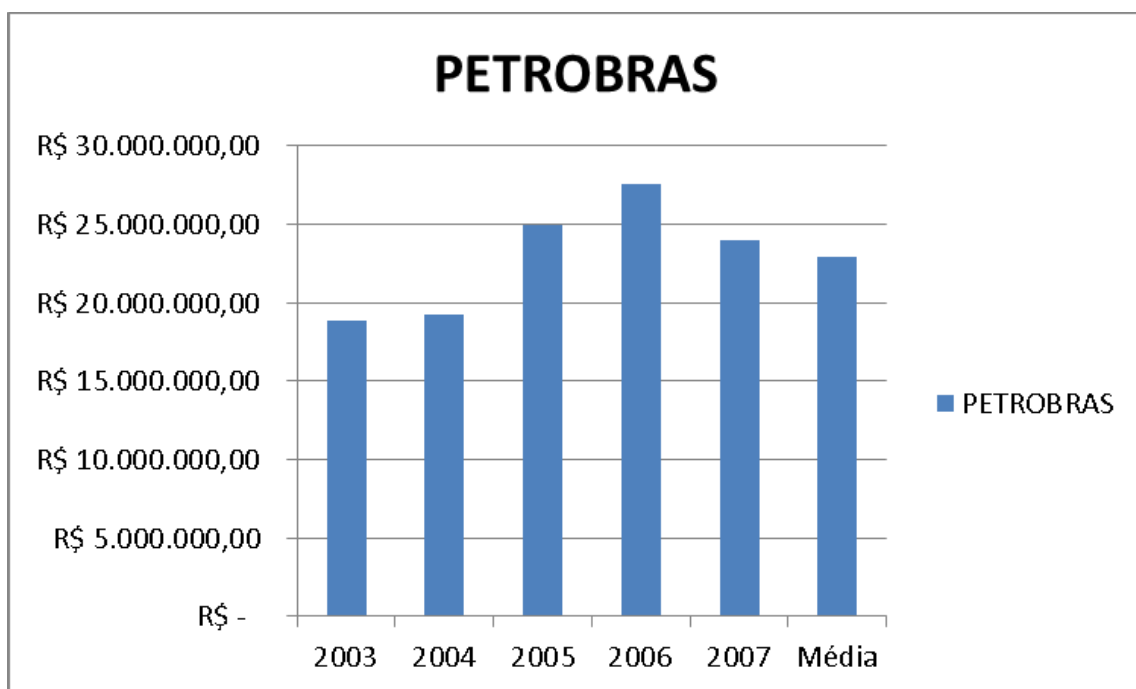


Figura 7. NOPAT da Petrobras.

Pelo NOPAT, que é o lucro operacional após o imposto de renda, vemos que, das 4 empresas analisadas, todas tiveram entre 2006 a 2007 uma queda no lucro, enquanto apenas a Gerdau e a Petrobras tiveram uma tendência de crescimento de lucros no período, apesar da Petrobras ter perdido lucros em 2006 e 2007.

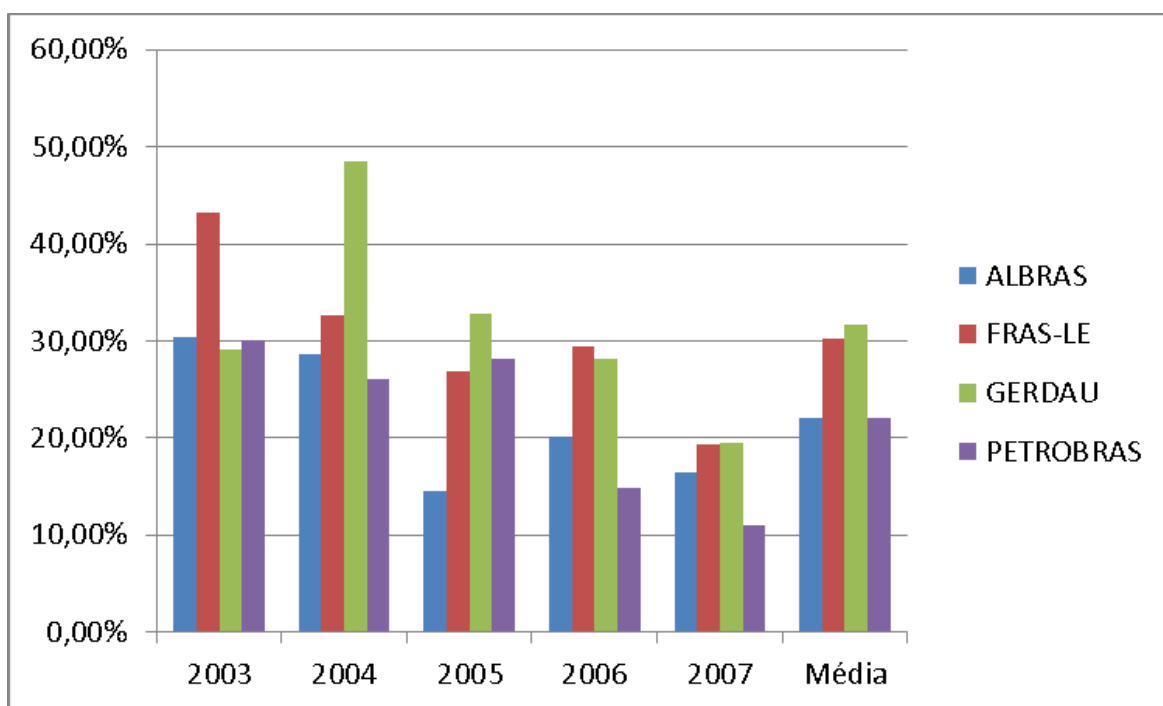


Figura 8. ROIC das empresas.



Porém em muito isso pode ser explicado pelo aumento de capital investido, que cresceu substancialmente em todas as empresas, mas para ter maior certeza disso, podemos ver o ROIC, que é razão entre o NOPAT e o capital investido, vemos que em todos houve uma queda da porcentagem, por exemplo, na Gerdau, em 2003, o valor estava em 29,16%, caindo em 2007 para 19,48%, notando que houve um grande aumento nos investimentos, porem, um aumento menor dos lucros da empresa.

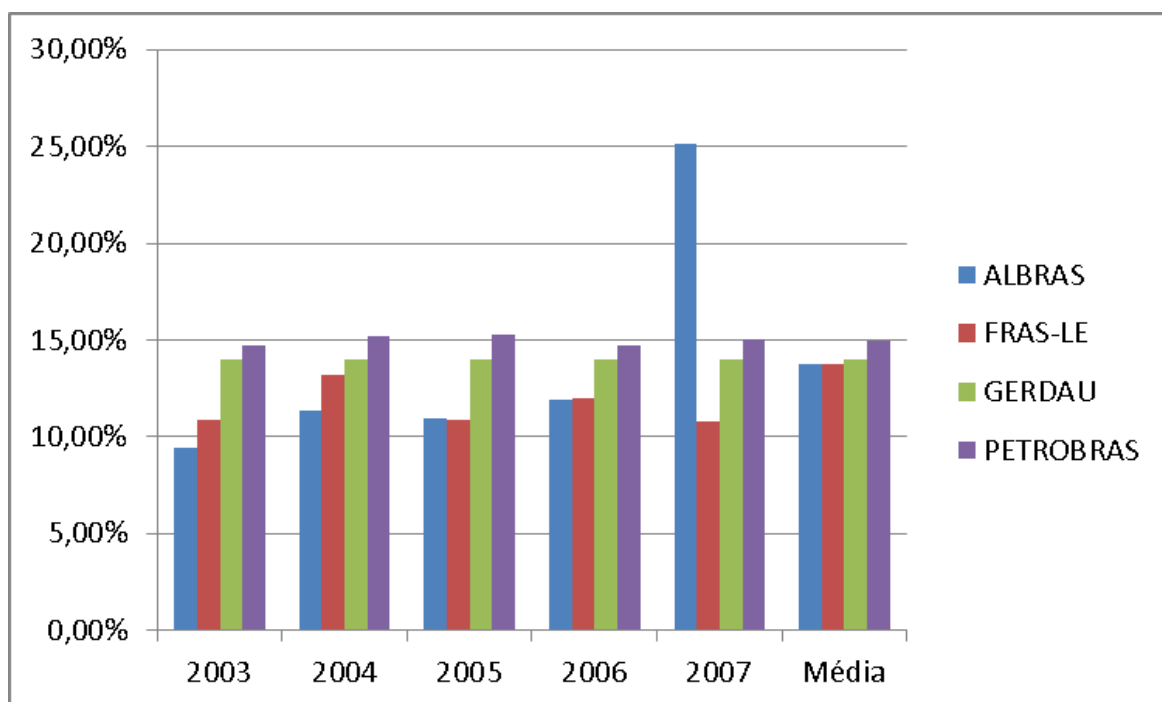


Figura 9. WACC das empresas, fonte: Bassan, 2010, p.8

O WAAC Custo Médio Ponderado de Capital, representa o efetivo custo do capital usado para produzir o resultado econômico obtido, mostra resultados mistos, tendo um aumento efetivo na Albras e na Petrobras, uma total estabilidade na Gerdau e uma queda oscilante na Fras-LE.

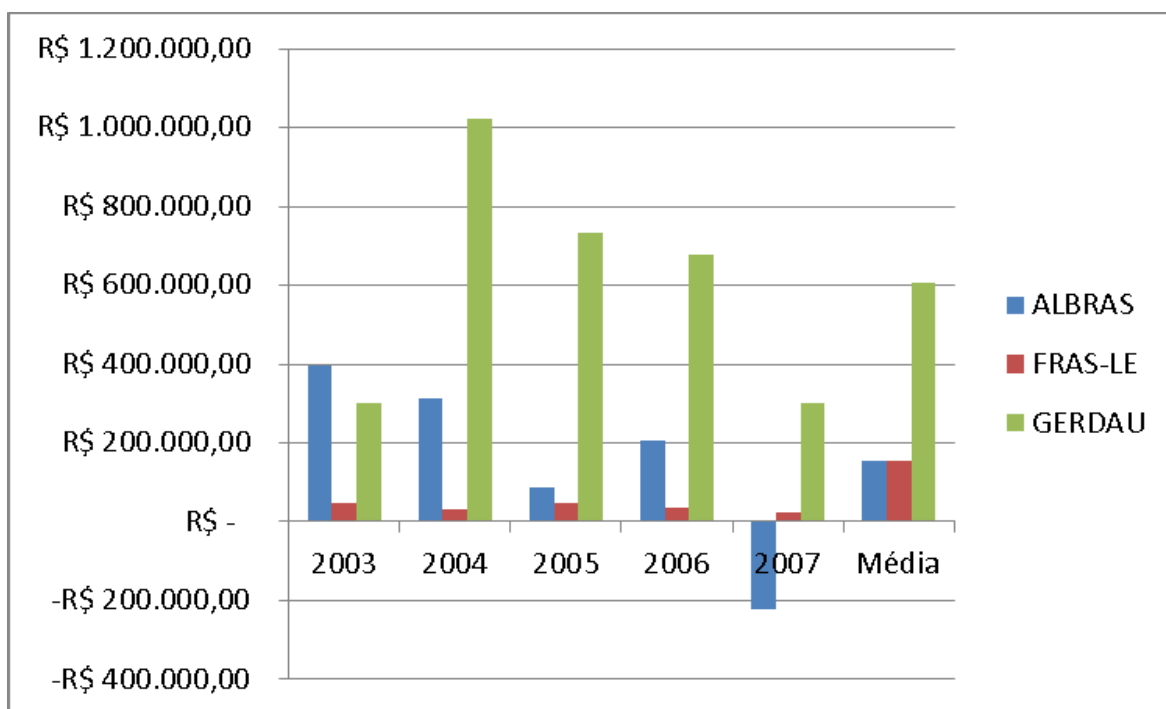


Figura 10. EVA da ALBRAS, FRAS-LE e GERDAU, fonte: Bassan, 2010, p.8.

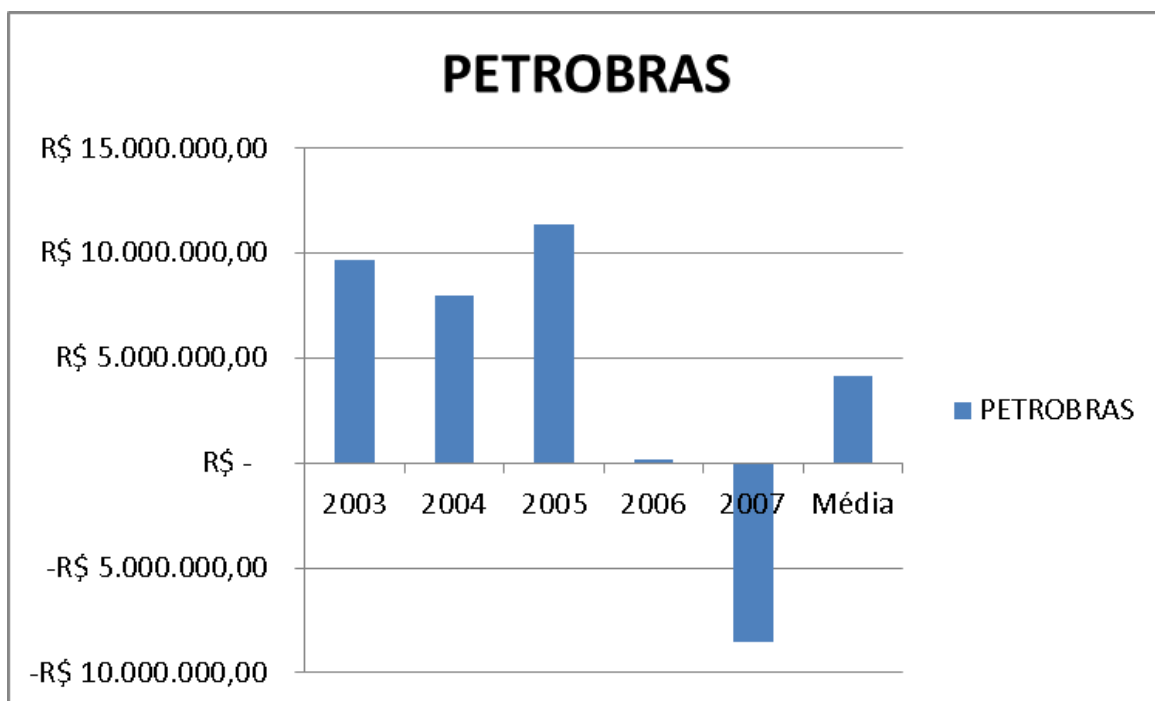


Figura 11. EVA Petrobras fonte: Bassan, 2010, p.8

E no Valor Econômico Adicionado, EVA, pela média dos anos, todas empresas criaram riqueza, porém, no ano de 2007, a Petrobras e a Albras perderam valor, tendo perdas grandes de capital, enquanto a Gerdau e a Fras-LE ganharam valor, mas menos que em relação com 2006.

Miranda ( 2012) levanta o fato de que no Brasil, desde a criação do PNQ, houve um aumento significativo de prêmios regionais da qualidade, e que um dos motivos deles surgirem é auxiliar as empresas a crescerem em excelência e poderem participar do PNQ, como diz a seguinte citação:

“No Brasil, os modelos regionais e setoriais foram implementados como um caminho para conduzir as organizações para a excelência. De maneira geral, seus modelos possuem escalas de 250 pontos para aquelas que estão iniciando e 500 pontos para aquelas que já atingiram os 250 pontos, funcionando como uma escada rumo a excelência. O programa gaúcho e o paulista implementaram modelos com 750 pontos a fim de propiciar que as organizações cheguem melhor preparadas para concorrer ao Prêmio Nacional da Qualidade.” ( Miranda, 2012, p.521)

Mostrando que estes Prêmios regionais atual como uma forma de levar a excelência a essas empresas e permitirem gradualmente chegarem ao nível PNQ de excelência

#### **4.2 Analise geral**

Alencar e Guerreiro (2004) demonstra que, das empresas que participaram, todas disseram que um dos motivos para participarem do Prêmio Nacional da Qualidade foi justamente a redução de custos, porém, após o prêmio, 55% delas diziam que estavam satisfeitas com os resultados de redução de custos apresentados pela aplicação da gestão de excelência do Prêmio Nacional da Qualidade.

Com o aumento da fatia de mercado registrado na pesquisa, se percebe um claro aumento na competitividade, pois, mesmo se consideramos que responderam como vendas, um aumento de vendas em 80% das empresas indica uma melhoria considerável em sua competitividade

Quanto aos custos, a pesquisa indica que houve em 70% das empresas uma redução maior a 10% nos custos de produção, em 20% das empresas os custos permaneceram estáveis e em 10% ocorreu um aumento. Isto está coerente com os objetivos de redução de custos, e se considerado a competitividade, uma redução de

custos tem influência direta em uma melhoria da competitividade das empresas participantes.

Além das questões de resultados, existe também junto disto a questão da alta exigência do Prêmio Nacional da Qualidade, impedindo que muitas empresas que ainda estão no princípio de gestão de excelência e de qualidade possam participar, isso querendo ou não, tem um efeito negativo no geral, pois reduz o impacto que o PNQ causa, por outro lado, tem feito surgir diversos prêmios regionais no Brasil, que tem seus critérios baseados nos critérios do Prêmio Nacional da Qualidade, porém, com menor exigência de entrada, tendo diversos graus e etapas, para que empresas com menor capacidade possam, de etapa em etapa, chegar até ao nível do Prêmio Nacional da Qualidade.

Outro ponto curioso e importante é que, nos primeiros anos do prêmio no Brasil, de 1992 a 2000, havia uma prevalência grande de filiais de multinacionais vencendo o prêmio ou sendo finalistas deste, porém, após o esta data, a grande maioria das vencedoras são de empresas nacionais, em especial companhias de energia elétrica ou grandes empresas.

O que se percebe é que, com o início do Prêmio em 1992, as empresas de fundação nacional estavam despreparadas para participar do prêmio e vencer, levando diversos anos para que as maiores nacionais passassem a conseguir competir e vencer o prêmio, o que, por outro lado, mostra que as filiais de multinacionais já vinham adotando praticas de gestão da qualidade que as permitiam competir e vencer, práticas essas provavelmente vindas de suas matrizes, em geral americanas ou europeias, aonde a ideia de gestão da qualidade já estava mais difundida e as práticas já enraizadas na gestão empresarial.

Prosseguindo a análise, se nota que em 50% das empresas a rotatividade de funcionários foi reduzida, enquanto na outra metade ela se manteve estável, mostrando que ao menos para metade das empresas os funcionários estão sendo mais retidos, e com isso, se guarda mais know-how técnico na empresa.

E em 80% das empresas houve aumento nos gastos com treinamento, nas outras ficando estável, porém esse aumento é esperado, pois com um maior investimento em qualidade e gestão de excelência, se tende também a investir mais na capacitação dos colaboradores, buscando por meio disso que ‘a empresa se torne mais capaz de agir no mundo empresarial.

No trabalho de Oliveira (2001) também vemos diversas mudanças nas empresas que participaram no PNQ, focado em 3 empresas, a CPFL, a Suzano e a Serasa, pela Quadro 1. temos ideias das mudanças que ocorreram nas empresas.

Na Suzano vemos que se adotou o uso da ferramenta *Balanced Scorecard*, indicando que esta se focando em mensurar melhor seu desempenho e tomar melhores decisões, pois é uma ferramenta usada para suporte a decisão, ajudando a esclarecer a estratégia, planejar, melhorar o *feedback*, etc.

Além disso, quanto a Suzano, vale destacar que referente a sua premiação, ela teve vontade e comprometimento da alta administração, busca por entendimento dos critérios em relação aos seus processos de gestão, disseminação e implantação de mecanismos de controle e aprendizado, e por fim, avaliações das práticas de gestão.

Na CPFL houve um aumento de atividades de avaliação de qualidade da empresa, como auditorias, avaliações PNQ, controle gerencial, reunião de análise de crítica do leilão integrado, ou como esta dito no próprio artigo:

“A CPFL Paulista, para ganhar o Prêmio Nacional da Qualidade, teve ações ao longo da sua trajetória, tais como: envolvimento da alta direção; disseminação dos fundamentos e critérios de excelência para a organização; filiação a FNQ e participação nos seminários e cursos de capacitação; formação interna de colaboradores: representantes de áreas por critério; análise crítica do relatório de avaliação; proposição de planos de ação para implementar as oportunidades de melhorias sinalizadas nos relatórios de avaliação da Associação Brasileira de Distribuição de Energia Elétrica (ABRADEE) e da FNQ.” (Oliveira, 2008, p.253)

Sendo também um foco de melhoria com base no treinamento dos colaboradores e de busca conjunta destes objetivos, e de disseminação dos critérios de excelência na organização.

De uma forma resumida, o artigo trás as mudanças de gestão das 3 empresas

“Com relação às mudanças ocorridas na medição de desempenho das empresas estudadas, algumas particularidades podem ser observadas, tais como: 1) poucas alterações nas práticas de gestão na Serasa; 2) modificações e incorporação de práticas de gestão na CPFL Paulista; e 3) mudanças mais substanciais na Suzano Petroquímica. Assim, observa-se que os efeitos do modelo de gestão PNQ na medição de desempenho parecem estar relacionados

com o histórico de gestão da qualidade da empresa para a adoção do PNQ.” (Oliveira, 2008, p.253-254)

Na Serasa houve poucas mudanças, pois ela usa o Prêmio Nacional da Qualidade mais como uma forma de avaliação. Além disso, ela já havia ganhado anteriormente o prêmio e já tem o modelo de gestão consolidado, necessitando de poucas mudanças.

Porém, no caso da Serasa, uma mudança relevante foi a estruturação dos sistemas de informações gerenciais para o processo de seleção, gestão e disseminação das informações sobre os indicadores de desempenho.

Ja na CPFL foi observada a existência tanto da modificação das práticas de gestão quanto a incorporação de novas práticas, a empresa adotou diversas praticas antes de participar do PNQ, pois sua gestão de qualidade foi estruturada em 2000, por meio da criação da assessoria de gestão da qualidade, do lançamento do programa selo qualidade CPFL, do surgimento da avaliação das práticas de gestão pela ABRADDEE e do Prêmio 5S.

Na CPFL os efeitos da adoção do modelo de gestão do PNQ não foram tão substanciais pela existência da gestão da qualidade na empresa, sendo as práticas de gestão já estabelecidas melhoradas e não modificadas.

Na Suzano, verificou-se que ocorreram varias mudanças tanto no sentido de reorganização e alinhamento estratégico quanto no sentido das práticas de gestão para a medição de desempenho. Isto acarretou mudanças no sistema de medição de desempenho da empresa como um todo.

Miranda (2012) mostra em seu artigo o surgimento de prêmios regionais baseados nos critérios de Excelência do Prêmio Nacional da Qualidade, que tem agido como uma forma de empresas ainda em principio de adoção da gestão de excelência consigam usar estes prêmios regionais para aprimorarem seu nível de qualidade.

## 4.2 – Resultados obtidos

Pelo artigo de Bassan e Ferreira (2010) e o artigo de Alencar(2008), vemos que, as empresas entram em um prêmio desse tipo, em sua maioria, buscando resultados financeiros, seja lucro, seja redução de custos, e, indo por essa linha, no artigo de Alencar vemos que nem toda empresa teve uma redução satisfatória de custos como esperado.

Aidar (2003), Mazalli et all (2008) e Oliveira (2008), demonstram em seus trabalhos que o PNQ tem efeitos muito positivos nas práticas de gestão das empresas, tornando elas mais avançadas e eficientes, como vemos nas melhorias passadas pela Weg, na Caterpillar, na Serasa, na CPFL, aonde estás melhores práticas levam as empresas a uma maior eficiência administrativa, o que acaba por levar a melhor qualidade, redução de custos e maior competitividade.

As melhorias de gestão são evidenciadas no artigo de Bassan e Ferreira (2010), aonde se percebe que no geral, em especial analisando pelo EVA, as empresas não tiveram um aumento de geração de valor no período anterior ao PNQ e no ano em que venceram, em especial, a Petrobras e a Albras ainda perderam valor no ano, e podendo concluir também, por parte dessa análise, que participar do Prêmio Nacional da Qualidade não garante sucesso financeiro.

E podemos seguir nessa análise cogitando que, os custos reduzidos tendem a aumentar a competitividade, pois se permite uma redução nos preços ou um maior lucro, porém, com uma redução dos custos aquém do esperado, e também, pela análise de Bassan, uma queda geral na lucratividade das finalistas, mostra que, ao menos em curto prazo, o PNQ não é algo que garante sucesso competitivo das empresas participantes.

## 5. Conclusão

O Prêmio Nacional da Qualidade teve um efeito positivo nas melhorias gerenciais e de práticas das empresas que dele participaram, melhorando sua eficiência interna, sua relação inter-pessoal, seus níveis de qualidade e de avaliação de qualidade. Estes fatos em conjunto, como observado, tem efeito na competitividade geral da empresa, pois, com maior versatilidade, métodos de gestão mais participativo e mais favorável a criatividade, leva a empresa a ter melhores produtos e maior qualidade, e com isso, maior competitividade.

Tal melhora na competitividade é evidenciada pelo aumento da faixa de mercado das vencedoras pesquisadas, o que se conclui que o Prêmio Nacional da Qualidade tem um efeito positivo geral na competitividade das empresas finalistas e vencedoras.

Porém, a dificuldade de encontrar artigos e textos dificultaram a análise dos fatos, que apesar de se mostrarem positivos ao prêmio, poderiam ser melhores explicados com um estudo mais profundo e com mais artigos sobre o assunto, mas, ao que parece, não se trata ainda de um tema que foi focado pelo meio acadêmico.

O Prêmio Nacional da Qualidade acaba então podendo ser considerado instrumental para o sucesso competitivo das empresas que dele participam, pois com as melhorias que são aplicadas por ele em seu processo competitivo e de avaliação, acabam por levar as empresas participantes a um nível superior de qualidade e gestão, com isso, tornando ela altamente competitiva, provando com isso que de fato o PNQ tem efeitos positivos na competitividade empresarial das participantes.



## 6. Referências Bibliográficas

- ABERJE. **21ª edição do Prêmio Nacional da Qualidade reconhece empresas brasileiras pela excelência da gestão.** Disponível em: <[http://www.aberje.com.br/acervo\\_not\\_ver.asp?ID\\_NOTICIA=7667](http://www.aberje.com.br/acervo_not_ver.asp?ID_NOTICIA=7667)>. Acesso em: 11 nov. 2012.
- AIDAR, Marcelo Marinho. **A institucionalização da gestão e do desempenho organizacional por meio do Prêmio Nacional da Qualidade.** 2003. 255 f. Tese (Doutorado) - Eaesp/fgv, São Paulo, 2003.
- ALENCAR, Roberta Carvalho de; GUERREIRO, Reinaldo. **A mensuração do resultado da qualidade em empresas brasileiras.** Rev. contabilidade financeira., São Paulo, v. 15, n. spe, jun. 2004.
- BARBÊDO, Simone Angélica Del-ducca. **Sistemas de gestão da qualidade no setor de serviços: um estudo de aplicabilidade em bibliotecas de ensino superior de uma cidade mineira.** Pesquisa e Desenvolvimento Engenharia de Produção, Itajubá, n. , p.63-76, 2003.
- BASSAN, Heder; FERREIRA, Geraldo Alves. Anais. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 30., 2010, São Carlos. **A CRIAÇÃO DE VALOR NAS EMPRESAS PREMIADAS PELO PNQ - PREMIO NACIONAL DA QUALIDADE ANO DE 2007.** São Carlos: Abepro, 2010. p. 1 - 10.
- FERREIRA, André Ribeiro. **Análise comparativa do prêmio da qualidade do governo federal com outros prêmios nacionais e internacionais de qualidade.** 2003. 106 f. Tese (Mestrado) - Fundação Getúlio Vargas, Brasília, 2003.
- GASSENFERTH, Walter; MACHADO, Maria Augusta Soares. **Comparando Abrangência do Balanced Scorecard com os modelos do TQC e PNQ.** Engevista, Rio de Janeiro, n. , p.35-46, jun. 2007. Mensal.
- MARTINS, Roberto Antonio; COSTA NETO, Pedro Luiz de Oliveira. **Indicadores de desempenho para a gestão pela qualidade total: Uma proposta de sistematização.** Gestão e Produção, São Carlos, n. , p.298-311, dez. 1998. Bimestral.

MAZALLI, Leonel; SOUZA, Maria Carolina Azevedo Ferreira de; MACHADO JUNIOR, Celso. **Gestão de pessoas e do conhecimento: uma investigação a partir da análise dos relatórios de empresas vencedoras do Prêmio Nacional da Qualidade. Gestão e Regionalidade**, São Caetano do Sul, n. , p.18-27, jul. 2005. Bimestral.

MIRANDA, Rafael de Carvalho. **Análise da expansão dos modelos de excelência regionais em gestão da qualidade no Brasil**. Sistema e Gestão, Pinheirinho, Mg, Brasil, n. , p.514-525, 2012.

OLIVEIRA, Geresa Tinasi de; MARTINS, Roberto Antonio. **Efeitos da adoção do modelo do Prêmio Nacional da Qualidade na medição de desempenho: estudos de caso em empresas ganhadoras do prêmio**. Gestão e Produção, São Carlos, v. 15, n. 2, p.247-259, maio 2008. Bimestral.

PEGORARO, Alysson Hoffmann. **Uma metodologia para a avaliação e melhoria da qualidade em empresas de serviços com uso de indicadores**.1999. 149 f. Tese (Mestrado) - Ufsc, Florianópolis, 1999.

SANTOR, Antão Virissimo. **Adequação de um modelo para a avaliação de IES - Instituições de ensino superior - pelos critérios de excelência do PNQ - Prêmio Nacional da Qualidade**.2003. 170 f. Tese (Mestrado) - Ufsc, Florianópolis, 2003.

STEFANO, Nara Medianeira. **ABORDAGEM CONCEITUAL DE SISTEMA INTEGRADO DE GESTÃO (SIG) NA BUSCA PELA MELHORIA CONTINUA NAS ORGANIZAÇÕES**. Maringá Management: Revista de Ciências Empresariais,, Maringá, n. , p.7-15, 2009.

**Universidade Estadual de Maringá**

**Departamento de Engenharia de Produção**

**Av. Colombo 5790, Maringá-PR CEP 87020-900**

**Tel: (044) 3011-4196/3011-5833 Fax: (044) 3011-4196**