

**FUNDAÇÃO INSTITUTO CAPIXABA DE PESQUISAS EM
CONTABILIDADE, ECONOMIA E FINANÇAS – FUCAPE**

GABRIEL MARTINS FEITOSA

**O IMPACTO DA ADOÇÃO DO MODELO DE EXCELÊNCIA DE
GESTÃO (MEG) NO DESEMPENHO FINANCEIRO DAS EMPRESAS**

**VITÓRIA
2012**

GABRIEL MARTINS FEITOSA

**O IMPACTO DA ADOÇÃO DO MODELO DE EXCELÊNCIA DE
GESTÃO (MEG) NO DESEMPENHO FINANCEIRO DAS EMPRESAS**

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Mestrado Profissional em Administração, da Fundação Instituto Capixaba de Pesquisas em Contabilidade, Economia e Finanças (FUCAPE), como requisito para obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Renê Coppe Pimentel

**VITÓRIA
2012**

GABRIEL MARTINS FEITOSA

O IMPACTO DA ADOÇÃO DO MODELO DE EXCELÊNCIA DE GESTÃO (MEG) NO DESEMPENHO FINANCEIRO DAS EMPRESAS

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Mestrado Profissional em Administração, da Fundação Instituto Capixaba de Pesquisas em Contabilidade, Economia e Finanças (FUCAPE), como requisito para obtenção do título de Mestre em Administração.

Aprovada em 23 de novembro de 2012.

COMISSÃO EXAMINADORA

Prof. Dr. Renê Coppe Pimentel
Fucape Business School

Prof. Dr. Bruno Funchal
Fucape Business School

Prof. Dra. Graziela Fortunato
Fucape Business School

Dedico este trabalho aos meus
pais que me ajudaram a tornar
este objetivo em realidade.

AGRADECIMENTOS

Agradeço ao Prof. Dr. Renê Coppe Pimentel pela orientação na condução deste trabalho, ao Prof. Dr. Bruno Funchal pelas valiosas contribuições no entendimento da análise de regressão, ao Prof. Dr. Aridelmo Teixeira, Prof. Dr. Arilton Teixeira e Prof. Dra. Graziela Fortunato pelas críticas durante o processo de qualificação e defesa, a Prof. Dra. Maria Inês pelas críticas textuais e a Sarah Bartels Kirchmeyer pelo auxílio no desenvolvimento desta pesquisa.

RESUMO

Este trabalho tem por objetivo analisar o impacto, diante da adoção e implantação do Modelo de Excelência da Gestão (MEG) da Fundação Nacional da Qualidade (FNQ), no lucro líquido, na receita líquida e no valor de mercado das empresas que o adotam. Para tanto, foi realizado um levantamento dos estudos nacionais que correlacionam a implantação do MEG e seu impacto em diversos indicadores. Foram analisados também os estudos norte-americanos que avaliam a adoção do *Total Quality Managment* (TQM), modelo que deu origem ao MEG, nos indicadores organizacionais. Para a definição do universo amostral foram selecionadas as empresas que foram premiadas ou finalistas do Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ) e que possuem papéis negociados em bolsa. Para cada empresa finalista ou premiada foi definido um grupo de controle composto por empresas que atuam no mesmo segmento. Foi analisado o desempenho destes indicadores (lucro líquido, receita líquida e valor de mercado) ao longo de 10 anos, sendo que a adoção do modelo se dá no sexto ano e a partir deste ano passa-se a mensurar o impacto da adoção do modelo. Para análise destes dados foi utilizado o efeito médio nos tratados, que na linguagem dos modelos de diferenças das diferenças, é obtido pela diferença entre os grupos de tratados, neste caso os vencedores e finalistas do PNQ. Os resultados apontam para um impacto significativo na variável lucro líquido que por meio da regressão utilizando o estimador de diferenças em diferenças obteve-se uma variação média de 43,10% no lucro líquido das empresas adotantes do modelo. O impacto sobre a receita líquida e o valor de mercado não é significativo para o universo amostral analisado, ou seja, a adoção do modelo não impacta positivamente a receita líquida e o valor de mercado das empresas.

Palavras Chaves: Modelo de Excelência em Gestão (MEG). Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ). Desempenho organizacional.

ABSTRACT

This work aims to analyze the impact of the Management Excellence Model (MEG) adoption and implementation from National Quality Foundation (FNQ), on the net profit, net revenue and market value of companies that adopt it. To that end, we conducted a national survey of studies that correlate the MEG deployment and its impact on various indicators. We also analyzed the North American studies that evaluate the Total Quality Management (TQM) adoption in the organizational indicators. To define the sampling universe were selected companies that were awarded or finalists of the National Quality Award (PNQ) and that have securities traded on BOVESPA. For each company that was awarded or finalist we set a control group composed by companies that operate in the same segment. We analyzed the performance of these indicators (profit, revenue and market value) over 10 years. The MEG adoption is given in the sixth year and from this year we measure this impact. To analyze these data we used the average effect of the treatments, which in the language of the model differences of differences is obtained by the difference between the groups treated, in this case the PNQ's winners and finalists. The results point to a significant impact on net income variable by regression using differences in differences estimator obtained an average growth of 43.10% in net profit of companies adopting the model. The impact on the net revenue and on the market value is not significant for the analyzed sample universe, in other words the model adoption does not impact positively these two variables.

Keywords: Management Excellence Model (MEG). National Quality Award (PNQ). Organizational performance.

LISTA DE SIGLAS

ASQC – *American Society of Quality Control*

CEP - Controle Estatístico de Processo

EBITDA – *Earning before income taxes depreciation and amortization*

FNQ – Fundação Nacional da Qualidade

GAO – *Government Accountability Office*

JUSE - *Japanese Union of Scientists and Engineers*

MEG – Modelo de excelência em gestão

NAICS - *North America Industry Classification System*

PDCA- *Plan, Do, Check and Action*

PNQ – Prêmio Nacional da Qualidade

ROA – *Return on Assets*

ROI – *Return on Investment*

TQM – *Total Management Quality*

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	8
1.1 OBJETIVO GERAL	10
1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	11
1.3 JUSTIFICATIVA	11
1.4 LIMITAÇÃO DO TRABALHO	13
2 REFERENCIAL TEÓRICO	15
2.1 O CONCEITO DE QUALIDADE E SUA EVOLUÇÃO	15
2.2 PRINCIPAIS PRÊMIOS DA QUALIDADE	22
2.2.1 Prêmio Deming	22
2.2.2 Prêmio Malcolm Baldrige	22
2.2.3 Prêmio Nacional de Qualidade (PNQ)	23
2.2.3.1 Fundação Nacional da Qualidade (FNQ)	23
2.2.3.2 O Prêmio	25
2.2.3.3 Surgimento do Modelo	26
2.3 PESQUISAS CORRELATAS	30
2.3.1 Estudos nacionais sobre o tema	30
2.3.2 Estudos internacionais sobre o tema	34
2.3.3 Confronto dos principais resultados	45
2.3.3.1 Indicadores Financeiros	45
2.3.3.2 Valor de Mercado das empresas	47
2.3.3.3 Pioneiros	48
2.3.3.4 Viés de Grandes Empresas	49
2.3.3.5 Viés de um bom desempenho histórico	50
2.3.3.6 Resultados positivos ao longo do tempo	51
2.3.3.7 Estágio avançado do modelo	52
3 METODOLOGIA	53
3.1 MÉTODO ADOTADO	53

3.2 AMOSTRA.....	55
4 RESULTADOS.....	60
5 CONCLUSÃO	65
REFERÊNCIAS.....	69

Capítulo 1

1 INTRODUÇÃO

Diversos estudos norte americanos (CORREDOR e GOÑI, 2010; PIGNANELLI, 2006; BALASUBRAMANIAN, MATHUR e THAKUR, 2005; YORK e MIREE, 2004; JACOB, MADU e TANG, 2004; HENDRICKS e SINGHAL 2001a, 2001b; ADAMS, MCQUEEN e SEAWRIGHT, 1999; EASTON e JARREL, 1998) analisam, sob a ótica do desempenho organizacional, o impacto da adoção de modelos de gestão como o *Total Quality Management* (TQM) em indicadores financeiros e de mercado. Em função da maturidade do prêmio norte americano, que premia as empresas destacadas por sua gestão desde o início dos anos 1980, o debate está em um nível mais aprofundado. Contudo, os resultados destes trabalhos apontam para duas correntes distintas: por um lado existe uma corrente que defende o impacto do modelo diretamente nos resultados financeiros e do mercado da empresa, por outro, alguns autores questionam se a adoção destes modelos de gestão interfere positivamente no desempenho organizacional.

Este é um debate incipiente no Brasil. Na abordagem do Modelo em Excelência de Gestão (MEG), preconizado pela Fundação Nacional da Qualidade (FNQ), como uma fórmula eficaz de gerir uma organização impactando diretamente no desempenho das empresas, encontramos alguns estudiosos brasileiros (SERASA EXPERIAN, 2010; MAZZALI et al., 2008; VEIGA, BARRETO e NUNES, 2008; BRITO 2005; PIGNANELLI, 2006). Assim como nos estudos norte americanos, a bibliografia brasileira é separada pelos autores que encontram uma correlação positiva entre adoção do modelo e desempenho organizacional e pelos estudiosos que não encontram significância nesta correlação.

O debate sobre os benefícios que este modelo pode trazer para as empresas que o adotam não é definitivo no caso norte americano e tampouco nos estudos nacionais.

Como a parte mais interessada no desempenho organizacional, os gestores das organizações se questionam sobre quais seriam efetivamente os benefícios na adoção de modelos de gestão como o TQM e o MEG. Os gestores indagam, também, se o investimento de recursos e tempo nestes modelos gera resultados consistentes para a empresa. Estes questionamentos são pertinentes para o gestor de uma firma diante da possibilidade de adoção de um modelo de gestão como o MEG. Uma vez que o objetivo deste gestor, via de regra, é maximizar o valor de sua empresa, é importante saber quais serão os benefícios e retorno que a empresa terá ao mobilizar sua força de trabalho e seus recursos financeiros na implantação de um modelo de gestão.

Existem, atualmente, 75 prêmios em cerca de 100 países que avaliam e reconhecem empresas pela maturidade de sua gestão (FNQ, 2012). De forma geral, os prêmios analisam o percentual de aderência das empresas candidatas ao modelo de gestão. O reconhecimento público por si só deveria trazer retorno esperado, tal como aumento no valor de mercado destas empresas. Mas, conforme mencionado anteriormente, os resultados não são conclusivos.

Segundo Gomes (2004), o primeiro país a adotar uma premiação, bem como a disseminação de boas práticas de gestão, foi o Japão com o prêmio *Deming* (em homenagem ao norte americano William Edwards Deming, que difundiu os princípios de qualidade pelo país). Após a maturação do prêmio e do modelo no Japão e diante da agressiva e competitiva entrada das indústrias japonesas no mercado americano nos anos 80, os EUA lançaram seu próprio programa de reconhecimento

às empresas com níveis de gestão superiores, intitulado Prêmio *Malcolm Baldrige* (homenagem ao secretário de comércio dos EUA na época). O motivo da criação desse prêmio foi justamente a associação da competitividade das empresas japonesas à disseminação do modelo pelo país asiático. O prêmio norte americano influenciou a maioria dos demais prêmios espalhados pelo mundo como o Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ) que desde 1993 premia anualmente as empresas brasileiras que se destacam pelas suas práticas de gestão (GOMES, 2004).

Na literatura nacional destacam-se os trabalhos da Serasa Experian (2010), Veiga, Barreto e Nunes (2008), Mazzali et al. (2008), Pignanelli, (2006) e Brito (2005) que abordam o tema adoção de modelos de gestão e impacto no desempenho das empresas. No caso do prêmio norte americano, a bibliografia que analisa esta correlação é mais extensa, contudo, assim como os estudos nacionais, as pesquisas norte-americanas encontram ora resultados positivos sobre o impacto da adoção do modelo no desempenho organizacional, ora resultados insignificantes para esta correlação. Diante da análise destes trabalhos e seguindo a mesma linha de pesquisa, o objetivo desta pesquisa é analisar o impacto da adoção do modelo no valor de mercado, na receita líquida e no lucro líquido das empresas brasileiras que adotam e são reconhecidas pela implantação do MEG como modelo de gestão.

1.1 OBJETIVO GERAL

Analisar o impacto da adoção do MEG no valor de mercado, na receita líquida e no lucro líquido das empresas brasileiras.

1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Compreender as divergências encontradas nos estudos nacionais e internacionais a respeito do impacto gerado pela implantação de um modelo de gestão. Apontar de forma clara as vantagens ou desvantagens que a adoção do modelo pode gerar, criando argumentos tácitos para os gestores em relação à dúvida de concentrar esforços ou não em prol do modelo defendido pela FNQ. Ampliar o arcabouço teórico acerca dos impactos gerados nas empresas após a adoção do MEG.

1.3 JUSTIFICATIVA

O arcabouço teórico sobre a correlação entre a adoção do MEG e o impacto no desempenho organizacional é incipiente para o caso brasileiro. Como o PNQ iniciou seu ciclo de premiação no ano de 1992 (FNQ, 2012), os estudos que analisam esta correlação e os dados disponíveis para realizar tal análise são limitados. Diante desta realidade, este trabalho se propõe a colaborar com esta análise, agregando aos trabalhos realizados por Serasa Experian (2010), Veiga, Barreto e Nunes (2008), Mazzali et al. (2008), Pignanelli, (2006) e Brito (2005) resultados que auxiliem na compreensão do impacto na receita líquida, lucro líquido e no valor de mercado das organizações mediante a adoção de um modelo de gestão.

A análise desta correlação também é relevante sob a ótica do gestor e dos acionistas das organizações, uma vez que a adoção de um modelo está diretamente ligada aos ganhos que esta estratégia pode gerar. Hendricks e Singhal (2001b) sugerem que estes gestores devem conhecer os retornos esperados da

implementação de um modelo de gestão. O investimento em prática e mecanismos para fomentar uma gestão voltada a um modelo como o MEG é alto. Além disto, sua adoção requer envolvimento da alta direção e empenho de toda a força de trabalho para que o modelo seja efetivamente implantado na cultura organizacional.

Hendricks e Singhal (2001b) afirmam que o retorno da implantação destes modelos, muitas vezes é percebido como negativo em função de expectativas irreais, tomando como exemplo os casos de sucesso de empresas norte americanas como Motorola e Xerox que obtiveram excelentes resultados em função de seu pioneirismo na implantação do modelo. Mesmo que a adoção do modelo gere resultados positivos, diante de expectativa demasiadamente alta, o resultado final é tido como negativo pelos gestores.

Tanto na bibliografia norte-americana quanto no caso brasileiro, os resultados encontrados pelos estudiosos da área apontam para resultados ambíguos. Easton e Jarrel (1998) debatem sobre a controvérsia a respeito do tema TQM e desempenho organizacional e sinalizam que o tema está começando a ser analisado. Existem duas correntes, a primeira defende uma correlação positiva entre desempenho dos indicadores financeiros e a adoção do modelo (SERASA EXPERIAN, 2010; MAZZALI et al., 2008; JACOB, MADU e TANG, 2004; BRITO 2005; EASTON e JARREL, 1998; GAO, 1991), enquanto que a segunda (CORREDOR e GOÑI, 2010; MAZZALI et al., 2008; YORK e MIREE, 2004; VEIGA, BARRETO e NUNES, 2008; ADAMS, MCQUEEN e SEAWRIGHT, 1999) encontra resultados irrelevantes na adoção do MEG ou TQM. Este trabalho busca, mediante as lacunas encontradas em trabalhos anteriores, contribuir para o debate sobre a aplicação do MEG e o retorno que os gestores e acionistas podem esperar mediante tal estratégia.

A relevância deste trabalho é justificada pela ampliação do arcabouço teórico nacional sobre o tema e pela busca por evidências da melhoria no desempenho organizacional analisando o impacto na valorização da empresa e nos indicadores financeiros de receita líquida e lucro líquido mediante a adoção do MEG preconizado pela FNQ.

O principal ponto que difere este trabalho dos demais está no fato deste estudo realizar um panorama das pesquisas nacionais e americanas a respeito do tema adoção do TQM ou MEG e o impacto nos indicadores organizacionais. Desta forma este estudo apresenta o referencial teórico acerca do tema agrupando-o segundo seus principais achados. Este levantamento, além produzir o panorama sobre o tema, permitiu corrigir alguns pontos muito criticado nos trabalhos anteriores dentre os quais se destacam:

- Uso de dados de empresas que tiveram uma unidade de negócio premiada e não a empresa como um todo. Sendo a unidade de negócio premiada não necessariamente significa que a empresa ou a holding como um todo aderiu ao modelo.
- Desconsiderar o impacto produzido por um bom desempenho histórico. Ou seja, alguns autores encontram que as premiadas já possuíam um melhor desempenho em seus indicadores antes mesmo da premiação ocorrer. O modelo deste estudo considera apenas o impacto.

1.4 LIMITAÇÕES DO TRABALHO

As limitações deste trabalho estão relacionadas com a coleta de dados, escassez de estudos nacionais a respeito do tema e, principalmente, com a seleção do grupo de tratamento.

Na seleção dos dados o problema concentrou-se na identificação das empresas que participaram do prêmio. As empresas consideradas como adotantes do MEG foram aquelas que obtiveram a premiação ou foram finalistas nos ciclos de 1994 a 2008. Estes dados são públicos e de fácil acesso. Contudo, para que a amostra das empresas que implantaram o modelo fosse maior seria oportuna para a pesquisa a obtenção da informação relativa ao processo de premiação incluindo o nome das empresas que avançaram a segunda fase (etapa de visitação) do PNQ. Houve a tentativa de obter tais informações, contudo, em função do caráter sigiloso destas informações a FNQ não repassou estes nomes.

Este estudo ainda é muito incipiente no Brasil. O prêmio em si é algo recente, iniciado em 1993, totalizando em 2011 seu 19  ciclo de premiação. Isto implica em dois problemas básicos: a conscientização do modelo por parte das empresas ainda não   not rio como no caso do prêmio japon es e americano. Um segundo problema está na disponibilidade de dados uma vez que a premiação é relativamente recente, não permitindo uma ampla base de dados.

O maior desafio desta pesquisa está, porém, na qualificação do grupo de empresas denominadas de controle no universo amostral. De fato as empresas premiadas possuem uma implantação mais sólida do modelo. Contudo, o fato de uma determinada empresa não ter sido premiada ou finalista não implica que ela não implanta ou implantou o MEG em sua gestão. Os trabalhos americanos e os nacionais utilizam este mesmo critério para a seleção de suas amostras, sendo que poucos fizeram uma análise qualitativa com os gestores quanto   adoção ou não do modelo. As finalistas e premiadas possuem uma maior aderência ao modelo proposto pela FNQ, mas o contrário, ou seja, a não participação da fase final do prêmio não necessariamente implica a falta de adoção do modelo.

Capítulo 2

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este trabalho tem como tema o impacto nos indicadores financeiros (receita líquida e lucro líquido) e do valor de mercado diante da adoção de um modelo de gestão. Para tanto, faz-se necessário definir primeiramente a evolução e o conceito da qualidade. É importante destacar também como funcionam os principais prêmios pelo mundo que avaliam a aplicação dos conceitos da qualidade e de modelos de gestão dentro das organizações. Diante da proposta de analisar a correção entre desempenho organizacional e adoção de modelo, é relevante fazer um levantamento sobre as pesquisas que abordam este tema. Desta forma, esta seção é dividida da seguinte forma: evolução do conceito da qualidade, principais prêmios da qualidade pelo mundo e pesquisas correlatas.

2.1 O CONCEITO DE QUALIDADE E SUA EVOLUÇÃO

Gomes (2004) inicia seu artigo com a resposta da Associação de Bibliotecas do Reino sobre qual a definição de qualidade. “Fácil de reconhecer, difícil de definir”. O autor complementa afirmando que um produto ou um serviço tem qualidade, se ele atende ou supera as expectativas do consumidor.

Longo (1996) afirma que a preocupação com a qualidade se inicia com Walter Andrew Shewhart, engenheiro, físico e estatístico, conhecido como o pai do controle estatístico de qualidade. Shewhart (1931) questionava a qualidade diante da variabilidade encontrada na produção de bens e serviços. Como um mesmo processo produtivo podia entregar produtos e serviços com qualidades tão distintas.

Shewhart (1931, p.3) em sua argumentação sobre o que é um problema de controle afirma:

Sobre a ótica do produtor, independentemente de produzir sabão, caneta, automóveis ou telefones, ele define um padrão de qualidade para um determinado produto e busca produzir cada peça deste produto conforme a especificação. Para o produtor os padrões de qualidade são como uma mosca e, assim como um atirador profissional erra a mosca ao tentar acertá-la, o produtor erra estes padrões de qualidade. Como ocorre em tudo o que fazemos, causas desconhecidas ou azar exercem influências.

Shewhart (1931) desenvolveu um sistema de mensuração destas variabilidades nos processos produtivos que ficou conhecido como Controle Estatístico de Processo (CEP), o qual permitia aos trabalhadores determinar, de forma simples, o nível de variação inerente a um determinado processo produtivo. O autor foi o responsável também pela criação do mundialmente aplicado *Plan, Do, Check and Action* (PDCA).

Gomes (2004) afirma que o autor mais reconhecido do movimento de qualidade é William Edwards Deming. Deming (1984), influenciado pelos achados de Shewhart (1931), definiu a qualidade como a conformidade de um produto com as especificações técnicas que lhe foram atribuídas. Deming foi um dos responsáveis pela criação do *American Society of Quality Control* (ASQC) sendo membro honorário da associação (GOMES, 2004). A Associação foi criada diante do entusiasmo dessa sociedade americana, após a aplicação dos princípios de controle estatístico da qualidade na produção de material de guerra (GOMES, 2004). Como na época da segunda guerra mundial o foco produtivo era a produção de escala e não a qualidade, as técnicas de controle estatístico foram abandonadas gradativamente (GOMES, 2004).

Segundo Morejón (2005) logo após a segunda guerra mundial, e diante da destruição sofrida pelos japoneses, Deming foi convidado pela *Japanese Union of Scientists and Engineers* (JUSE) a ministrar palestras e treinar os executivos na

ferramenta de controle estatístico da produção. O Japão iniciava assim sua revolução da gestão da qualidade. Essa mudança de postura gerencial propiciou ao país o sucesso que desfruta até os dias atuais como potência mundial. Deming (1984) resume os catorze princípios disseminados e ensinados na cultura de gestão da qualidade japonesa:

1. Constância de propósito;
2. Nova filosofia diante a nova era econômica;
3. Eliminação da inspeção em massa e inclusão de evidências estatísticas em busca da conformidade dos produtos;
4. Eliminar prática de fazer negócios com base nos preços, rompendo, se necessários, com fornecedores que não atendem os requisitos exigidos;
5. Melhorar continuamente os sistemas de produção e serviços;
6. Instituir métodos de capacitação e treinamento em loco;
7. Adotar métodos modernos de liderança;
8. Encorajar a comunicação entre os diversos níveis hierárquicos;
9. Eliminar barreiras entre os setores;
10. Eliminar slogans e metas dirigidos a mão de obra visando o aumento da produtividade tendo em vista que, geralmente, os problemas advêm nos processos, longe do alcance dos operários;
11. Eliminar os padrões que exigem cotas numéricas arbitrárias;
12. Remover barreiras que impeçam os trabalhadores de terem orgulho daquilo que fazem;
13. Instituir programa de educação e auto melhoria;

14. Envolver todas as pessoas da empresa no comprometimento com estas mudanças, pois é responsabilidade de todos.

Sobre os 14 princípios preconizados por Deming (1984), Morejón (2005) afirma que esses princípios tratam, de um lado, a necessidade de motivar a força de trabalho e, de outro, a necessidade do envolvimento da alta direção assegurando as condições que permitam que os esforços individuais resultem em melhorias ao sistema de gestão. Contudo, os princípios desenvolvidos por Deming se restringiam aos aspectos técnicos do produto.

Gomes (2004) afirma que Joseph Juran, outro responsável pelo desenvolvimento do conceito de qualidade, trabalhou com Shewhart e integrou também a equipe que visitou o Japão no pós-guerra. Joseph Juran (1992), além dos aspectos técnicos do produto, colocou a qualidade sobre uma perspectiva da necessidade do cliente e não apenas a definição de qualidade como a ausência de defeitos. Este novo paradigma aproximou o conceito de qualidade à perspectiva do cliente ou utilizador. Conforme Brito (2005, pag. 15), a proposta de gerenciamento da qualidade proposto por Juran (1992) resume-se em três processos:

O primeiro processo seria o planejamento da qualidade, que consistiria em determinar quem são os clientes e quais suas necessidades, desenvolver produtos e processos que atendam a estas necessidades e transferir os planos para as forças operacionais. O segundo processo seria o controle da qualidade, que consistiria em avaliar o desempenho real da qualidade contra suas metas e atuar nas diferenças. O terceiro processo seria o melhoramento da qualidade, onde se estabeleceria uma infraestrutura para assegurar o melhoramento da qualidade, através da identificação e estabelecimento de projetos e designação de equipes, recursos, motivação e treinamento para sua realização.

Juran (1992) propôs o modelo de custo da qualidade. O modelo explica os custos relativos à qualidade dos processos, como custos e falhas internas (por exemplo, o custo com produtos defeituosos) e falhas externas (custo com garantias, por exemplo) que poderiam ser reduzidos por meio de investimento em inspeção e

prevenção. O modelo por ele proposto é uma ferramenta que permite justificar os investimentos em programas de melhoria da qualidade. O custo é interessante até o momento em que o investimento na prevenção de erros ultrapassa o valor das perdas destas falhas produtivas. Não adianta ter um processo 100% isento de falhas se o custo dos mecanismos de controle para atingir este índice for muito alto.

Em 1956, Armand Feigenbaum (*apud* GOMES, 2004) propôs o termo controle da qualidade total reforçando a ideia de que os esforços de todos os indivíduos é que gera qualidade. Feigenbaum enfatiza o lado da comunicação entre os departamentos funcionais, principalmente entre as linhas produtivas como controle de design e controle de matérias. Com a ampliação desta comunicação o autor afirma que é possível obter melhorias do próprio produto como também da linha de produção como um todo. Desta forma Feigenbaum propôs o desenvolvimento de um setor voltado para a engenharia de controle da qualidade.

Brito (2005) relata que Philip Crosby também contribuiu com o conceito de qualidade quando disseminou a ideia de que “qualidade é investimento” por meio do seu livro de mesmo título. Assim como Deming, Crosby acredita que qualidade é entregar o produto com as especificações determinadas e que qualquer falha no processo levaria a custos de retrabalho, inspeção, correção, entre outros. Crosby (1984, p.1) afirma que “a insatisfação com um produto ou serviço em uma organização é chamado de problema de qualidade. Contudo, este problema é apenas um sintoma do que está acontecendo dentro da firma”. Crosby, afirma Brito (2005), incentivou os administradores americanos a considerar como medida da qualidade o custo da não conformidade. Uma crítica de Brito (2005) aos ideais de Crosby é a sua desconsideração do foco no consumidor em sua definição de qualidade. Apesar de Crosby associar a qualidade como um diferencial estratégico,

ele desconsidera em um primeiro momento o mercado preocupando-se intensamente com o erro zero na produção de um determinado bem. Desta forma a empresa pode produzir produtos sem falhas, mas que não despertem o interesse do mercado. Um segundo ponto crítico seria o envolvimento da força de trabalho em uma metodologia de solução de problemas.

Ishikawa (apud GOMES, 2004), contribui com o desenvolvimento do conceito de qualidade apresentando diversas ferramentas de controle e apoio à resolução de problemas de qualidade, como o diagrama de causa-efeito. Esta ferramenta propõe encontrar a raiz de um problema explorando suas causas primárias. Ishikawa foi o responsável pelo conceito de círculos de qualidade, que são grupos de trabalho que se reúnem periodicamente para analisar, discutir e propor soluções para os problemas do dia a dia produtivo. A gestão da qualidade é como a produção de um determinado produto de forma mais econômica possível atendendo de forma satisfatória as expectativas dos consumidores (GOMES, 2004).

Taguchi (apud AVELINO, 2005), também contribuiu para o desenvolvimento da teoria da qualidade. Taguchi foi o primeiro a relacionar o custo de um produto atrelado ao valor percebido pelo cliente em função do declínio da qualidade de um determinado produto decorrente de variações no processo produtivo (AVELINO, 2005). Enquanto Juran e Feigenbaum se preocupam com o custo da qualidade para a organização, Taguchi (apud AVELINO, 2005) demonstra um maior interesse pelo custo sobre a perspectiva da sociedade. Taguchi explora o conceito de falha externa mais profundamente afirmando que o custo produtivo não é a única perda diante de uma variação produtiva muito grande, a organização e o consumidor que adquirem este produto, também, sofrem com o impacto da falta de qualidade no processo produtivo.

David Garvin, segundo Barbêdo e Turrioni (2003), é o responsável por uma evolução no conceito de qualidade, dando uma visão mais detalhada dessa, conduzindo as empresas a um gerenciamento direcionado a competitividade. Garvin (1998) afirma que a qualidade é a principal arma para garantir os lucros e reduzir os prejuízos. Segundo Gavin (1988, p.216) “qualidade é ao mesmo tempo um problema e uma oportunidade” e para que essa oportunidade possa ser aproveitada, as soluções simples devem ser substituídas por um profundo conhecimento da gestão da qualidade. Este autor apresenta oito dimensões da qualidade sendo a proposta da análise dessas dimensões, alinhar o conceito da qualidade do produto dentro das diferentes áreas de uma empresa, identificando (BARBÊDO e TURRIONI, 2003, p. 68):

Desempenho: refere às características operacionais básicas de um produto.

Características: relacionada com características secundárias que suplementam o funcionamento básico do produto.

Confiabilidade: mede a consistência de execução de um produto ou serviço.

Durabilidade: mede a vida útil de um produto com dimensões técnicas e econômicas.

Atendimento: facilidade de prestar serviço ao produto quando necessários.

Conformidade: é o grau em que o projeto e as características operacionais estão de acordo com padrões preestabelecidos dentro de limites de variabilidade.

Qualidade percebida: refere-se às percepções subjetivas da qualidade que surgem como resultado da imagem da empresa, da publicidade ou da marca.

Estética: relacionada com as características sensoriais e aparências externas de um produto.

Todos estes autores trazem contribuições importantes para a evolução e para o desenvolvimento do conceito de qualidade. Apesar de diferenças entre suas definições de qualidade, os pesquisadores realçam um conjunto de elementos que se tornaram pilares da teoria da qualidade (GOMES, 2004). São eles:

- Envolvimento da alta gestão
- Autonomia dos colaboradores

- Gestão baseada em objetivos e metas
- Utilização de controle estatístico para verificar a variação produtiva
- Foco no cliente

2.2 PRINCIPAIS PRÊMIOS DA QUALIDADE

Serão apresentados os principais prêmios que influenciaram o desenvolvimento da qualidade pelas empresas.

2.2.1 Prêmio Deming

Em uma homenagem à introdução e indução dos conceitos de qualidade no Japão, o Prêmio Deming premia as empresas japonesas e estrangeiras que se destacam pela aplicação do modelo TQM e os indivíduos que contribuem com o desenvolvimento do modelo no Japão (JUSE, 2012).

O Prêmio Deming foi instituído em 1951, após uma palestra ministrada por Deming a executivos e pesquisadores japoneses. Seus ensinamentos despertaram o interesse e a partir desta palestra surgiu a grande motivação pelas práticas de TQM por parte dos nipônicos.

Resumidamente o prêmio japonês avalia 10 critérios principais: política, organização/operação, informação, padronização, recursos humanos, garantia da qualidade, manutenção, melhoria, efeitos/resultados e planos futuros.

2.2.2 Prêmio Malcolm Baldrige

Em 1987, diante da crescente entrada de produtos japoneses no mercado norte-americano, foi instituído o prêmio *Malcolm Baldrige*, visando promover a

consciência, reconhecer realizações, dar reconhecimento e publicidade e melhorar a gestão das empresas americanas (NIST, 2012). Em resposta ao aumento da competitividade japonesa os americanos adotaram políticas de promoção do TQM e reconhecimento das empresas que se destacavam por seu modelo de gestão.

Segundo Polacinski (2006), o prêmio norte-americano tornou-se referência para diversos outros prêmios ao redor do mundo, inclusive para o PNQ. Alguns destes prêmios adotaram o mesmo modelo preconizado pelo *Malcolm Baldrige* que, via de regra, premia anualmente as empresas que se destacaram na aplicação do TQM.

Os critérios analisados no prêmio americano são: liderança, planejamento estratégico, foco no cliente e no mercado, medição, análise e gestão de conhecimento, foco nos resultados, gestão dos processos e resultado do negócio.

2.2.3 Prêmio Nacional de Qualidade (PNQ)

O PQN começou a ser desenvolvido com a instituição da Fundação Nacional para a Qualidade (FNQ) em 1991. Seu primeiro ciclo de premiação ocorreu em 1993 e permaneceu até os dias atuais com premiações anuais. A responsabilidade de sua coordenação e desenvolvimento é da FNQ, apresentadas a seguir.

2.2.3.1 Fundação Nacional da Qualidade (FNQ)

A Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade (FNPQ) foi fundada em 1991 com o objetivo de gerenciar o PNQ. Segundo sua própria definição, o objetivo da fundação é:

A FNQ é uma entidade privada e sem fins lucrativos que foi criada em 1991 por representantes de 39 organizações brasileiras do setor público e

privado. Sua principal função é administrar o Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ) e as atividades decorrentes do processo de premiação em todo o território nacional, bem como fazer a representação institucional externa do PNQ nos fóruns internacionais (FNQ, 2012).

Inicialmente chamada de FNPQ, em 2005, após 13 ciclos do prêmio, adotou o atual nome FNQ (Fundação Nacional da Qualidade). Até esta data o objetivo principal era estabelecer o prêmio conforme as premiações existentes e as práticas internacionalmente reconhecidas. Com a consolidação do prêmio, as ambições da fundação tornaram-se maiores, almejando “se tornar um dos principais centros mundiais de debate, estudo e irradiação de conhecimento sobre excelência em gestão” (FNQ, 2012). Desta forma, a fundação adotou o atual nome FNQ. Esta mudança é explicada da seguinte forma (FNQ, 2012):

A retirada da palavra "Prêmio" do nome evidencia uma nova etapa da FNQ, que antes tinha como principal foco de atuação o PNQ. Essa mudança também passa, necessariamente, pela missão da instituição de disseminar os Fundamentos da Excelência em gestão para o aumento da competitividade das organizações e do Brasil. Para isso, a FNQ se propõe a difundir amplamente esse conceito em organizações de todos os setores e portes, contribuindo para o aperfeiçoamento da gestão nas empresas. Também foram estabelecidos quatro eixos estratégicos com o intuito de colocar a FNQ à frente de suas congêneres mundiais:

1. Efetividade no cumprimento da missão
2. Sustentabilidade financeira
3. Capacidade de promover a evolução do MEG
4. Reconhecimento pela sociedade

O processo de evolução da FNQ é descrito em três etapas (FNQ, 2012):

1. De 1991 a 1996 - busca de credibilidade e desenvolvimento da estrutura promovendo sólidos conceitos e critérios de avaliação da gestão das organizações;
2. De 1997 a 2003 - consolidar o PNQ como a referência na Excelência em Gestão no País;
3. Desde 2004 - conscientização dos gestores e empresários quanto à importância de uma gestão eficaz e disseminando os conceitos e fundamentos de excelência preconizados pelo MEG.

2.2.3.2 O Prêmio

O prêmio estimula a melhoria da qualidade de gestão por meio do reconhecimento público das empresas que atingem o nível de desempenho de classe mundial, ou seja, organizações que se destacaram pelas suas práticas de gestão somadas aos resultados por estas obtidas (POLACISNKI, 2006). A premiação é baseada no modelo de excelência em gestão, a ser discutido a seguir. Esse modelo se baseia em oito critérios, que segundo a definição de POLACISNKI (2006, p.4) são:

Liderança - examina como é exercida a liderança da organização, demonstrando o comprometimento da alta direção com todas as partes interessadas. Verifica, também, como são feitos o controle e o aprendizado das práticas de gestão.

Estratégias e Planos - examina o processo de formulação das estratégias, de forma a determinar o posicionamento da organização no mercado, direcionando suas ações e maximizando seu desempenho.

Clientes - examina como a organização identifica, analisa e compreende as necessidades dos clientes e dos mercados, atuais e potenciais, de forma a criar e buscar novas oportunidades.

Sociedade - examina como a organização contribui para o desenvolvimento econômico, social e ambiental, de forma sustentável, por meio da minimização dos impactos negativos potenciais de seus produtos e operações na sociedade.

Informações e Conhecimento - examina como a organização gerencia as informações necessárias para apoiar as operações diárias e a tomada de decisão.

Pessoas - informa como a organização do trabalho, a estrutura de cargos, os métodos de seleção e contratação de pessoas, as práticas de avaliação de desempenho e as práticas de remuneração, reconhecimento e incentivos, vêm a estimular a contribuição da força de trabalho, para atingir as metas de desempenho estipuladas.

Processos - examina como a organização gerencia os processos relativos ao produto, tais como os de projeto de produtos e processos de produção. Verifica, também, como são feitos o controle e o aprendizado das práticas de gestão.

Resultados - examina os resultados dos principais indicadores de desempenho relativos aos clientes e aos mercados, incluindo as informações dos concorrentes e outras informações comparativas pertinentes.

As empresas são avaliadas segundo estes oito critérios e ao final do processo de avaliação, recebem um relatório que indica qual o grau de aderência de suas práticas de gestão ao MEG (FNQ, 2008).

2.2.3.3 Surgimento do Modelo

Segundo a FNQ (2008) o modelo nasce a partir de uma necessidade das empresas americanas de concorrerem com as empresas japonesas, que, nos anos 1980, estavam em franca ascensão. O governo norte-americano identificou esta necessidade e incentivou a busca por um conjunto de conceitos capazes de orientar as organizações americanas em resposta ao crescimento das indústrias japonesas. Foi então que a consultoria Mckinsey conduziu um estudo nas empresas consideradas de classe mundial ou “ilhas de excelência” buscando identificar o que estas empresas possuíam em comum que as tornavam destacavam em seus segmentos. Este estudo deu origem ao modelo de reconhecimento utilizado pelo prêmio *Malcolm Baldrige* ou *Malcolm Baldrige National Quality Award* (MBNQA).

A prática de premiar o modelo de gestão das empresas, seguindo os critérios de excelência definidos pelo MBNQA, espalhou se pelo mundo por meio de diversos prêmios de qualidade. No Brasil, em 1992, foi criado o PNQ (Prêmio Nacional de Qualidade) administrado pela atual FNQ.

O PNQ tem como referência o MEG e sua principal característica está em ser um modelo sistêmico que busca a estruturação e o alinhamento dos componentes da gestão das empresas sobre a perspectiva de um sistema.

Segundo a definição da FNQ (2008):

O Modelo estabelece uma orientação integrada e interdependente para gerir uma organização. Considera que os vários elementos da organização e as partes interessadas interagem de forma harmônica e balanceada nas estratégias e resultados. Assim, o MEG permite que os vários elementos de uma organização possam ser implementados e avaliados em conjunto, de forma interdependente e complementar.

Ainda, segundo a FNQ (2008), as características importantes do Modelo de Excelência da Gestão da FNQ:

- Proporciona um referencial para a gestão de organizações, na forma de um modelo completo e reconhecido mundialmente;
- É atualizado anualmente com base em práticas de gestão de organizações de Classe Mundial;
- É direcionado aos resultados do negócio;
- Não indica formas preestabelecidas de implementação;
- Promove o aprendizado organizacional;
- Enfatiza a integração e o alinhamento sistêmico;
- Permite um diagnóstico objetivo e a medição do grau de maturidade da gestão.

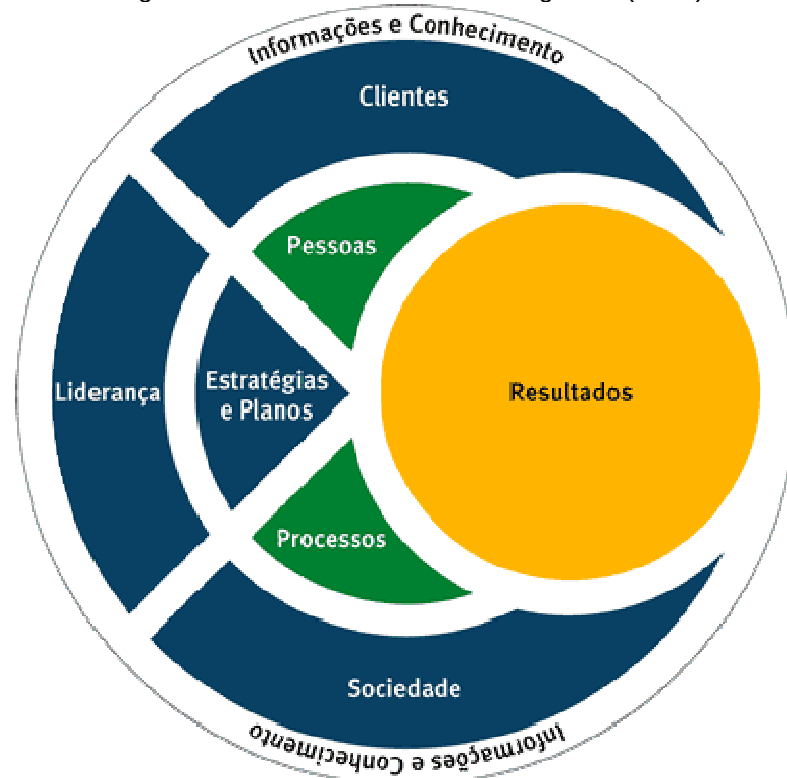
O Modelo de Excelência da Gestão é baseado em 11 fundamentos e oito critérios. Estes fundamentos foram extraídos das “ilhas de excelência” e são descritas pela FNQ (2012) como:

- **Fundamentos:** pensamento sistêmico; aprendizado organizacional; cultura de inovação; liderança e constância de propósitos; orientação por processos e informações; visão de futuro; geração de valor; valorização de pessoas; conhecimento sobre o cliente e o mercado; desenvolvimento de parcerias e responsabilidade social.

Esses fundamentos são colocados em prática por meio de oito critérios (liderança, estratégia e planos, clientes, sociedade, informação e conhecimento, pessoas, processos e resultados), os quais guiam a premiação e a pontuação de cada empresa no PNQ.

A figura representativa do MEG simboliza a organização como um sistema orgânico. O MEG é representado pelo diagrama a seguir, que utiliza o conceito de aprendizado segundo o ciclo de PDCA (FNQ, 2012).

Figura 1: Modelo de excelência em gestão (MEG)



Fonte: FNQ, 2012

A Tabela 1 correlaciona os critérios do MEG segundo a perspectiva do PDCA.

Tabela 1: MEG - Os critérios do modelo na perspectiva do PDCA		
Planejamento	Cliente	Desta forma a análise do modelo inicia-se pelos clientes. O sucesso de uma organização depende fundamentalmente de sua capacidade em atender as exigências e os requisitos de seus clientes. As necessidades dos clientes devem ser compreendidas possibilitando a conquista e retenção destes.
	Sociedade	Para que haja continuidade em suas operações, a empresa também deve identificar, entender e satisfazer as necessidades e expectativas da sociedade e das comunidades com as quais interage sempre de forma ética, cumprindo as leis e preservando o ambiente.
	Liderança	De posse de todas essas informações, a liderança estabelece os princípios da organização, pratica e vivencia os fundamentos da excelência, impulsionando, com seu exemplo, a cultura da excelência na organização. Os líderes analisam o desempenho e executam, sempre que necessário, as ações requeridas, consolidando o aprendizado organizacional.
	Estratégias e Planos	As estratégias são formuladas pelos líderes para direcionar a organização e o seu desempenho, determinando sua posição competitiva. Elas são desdobradas em todos os níveis da organização, com planos de ação de curto e longo prazo. Recursos adequados são alocados para assegurar sua implementação. A organização avalia permanentemente a implementação das estratégias e monitora os respectivos planos e responde rapidamente às mudanças nos ambientes interno e externo.

Desenvolvimento	Pessoas	As pessoas que compõem a força de trabalho devem estar capacitadas e satisfeitas, atuando em um ambiente propício à consolidação da cultura da excelência.
	Processos	Com isso, é possível executar e gerenciar adequadamente os processos, criando valor para os clientes e aperfeiçoando o relacionamento com os fornecedores. A organização planeja e controla os seus custos e investimentos. Os riscos financeiros são quantificados e monitorados.
Controle	Resultados	Para efetivar a etapa do Controle (C), são mensurados os resultados em relação a: situação econômico-financeira, clientes e mercado, pessoas, sociedade, processos principais do negócio e processos de apoio, e fornecedores. Os efeitos gerados pela implementação sinérgica das práticas de gestão e pela dinâmica externa à organização podem ser comparados às metas estabelecidas para eventuais correções de rumo ou reforços das ações implementadas.
Ação	Informação e Conhecimento	Esses resultados, apresentados sob a forma de informações e conhecimento, retornam a toda a organização, complementando o ciclo PDCA com a etapa referente à ação (A). Essas informações representam a inteligência da organização, viabilizando a análise do desempenho e a execução das ações necessárias em todos os níveis. A gestão das informações e dos ativos intangíveis é um elemento essencial à jornada em busca da excelência.

Fonte: FNQ, 2012

De forma resumida o esquema anterior é descrito pela FNQ (2008, p. 10) da seguinte forma:

O funcionamento do MEG é explicado pelo conceito do PDCL1. A figura 5 pode ser entendida segundo esta lógica: o direcionamento da organização, dado pela **Liderança**, ouvindo os **Clientes** e a **Sociedade**, é definido por meio das **Estratégias e Planos**; a sua implementação é realizada por meio das **Pessoas**, que compõem a força de trabalho, utilizando-se dos **Processos** existentes na organização; e todo esse ciclo, ao ser executado, deverá conduzir a **Resultados**, que devem ser analisados e entendidos, gerando **Informações e Conhecimento** para serem utilizados no processo de tomada de decisão, gerando um novo ciclo de gestão.

O planejamento se dá pela liderança por meio das estratégias e planos por ela definidos, levando-se em consideração os requisitos dos clientes e da sociedade. A execução destas definições estratégicas ocorre pela força de trabalho auxiliado por processos definidos. Tanto o planejamento quanto a execução são controlados pelos resultados obtidos pela organização. Estes resultados e a execução das práticas geram conhecimento e informação que são incorporados pelas empresas gerando o aprendizado (FNQ, 2008).

2.3 PESQUISAS CORRELATAS

A proposta desta pesquisa é analisar o impacto da adoção do modelo de excelência em gestão (MEG) adotado pela FNQ (Fundação Nacional da Qualidade) nos indicadores financeiros das empresas que foram reconhecidas pela maturidade deste modelo. Para tanto, foram selecionadas empresas finalistas e ganhadoras do prêmio nacional da qualidade que terão seu desempenho financeiro comparado com as empresas do mesmo segmento.

Este tema tem grande relevância em função do desconhecimento empírico, principalmente no caso de empresas brasileiras, em relação à efetividade em termos de resultados para a organização que investe recursos na implantação do MEG.

2.3.1 Estudos nacionais sobre o tema

Na busca por trabalhos nacionais a respeito deste tema, foram encontradas cinco pesquisas que tratam da correlação desempenho x MEG.

A Serasa Experian (2010) fez uma análise sobre os indicadores financeiros (faturamento, EBITDA, Margem de Lucro, Endividamento total e bancário e investimento) para os segmentos de comércio, indústria e serviços. Dos 17 indicadores analisados, 11 tiveram um desempenho positivo, 4 negativo e 2 neutro. O estudo foi realizado com as empresas filiadas à FNQ, por solicitação da própria fundação.

Veiga, Barreto e Nunes (2008) analisaram a pesquisa produzida pela Serasa Experian, publicada em 2007, que, assim como o trabalho de 2010 citado anteriormente, buscou comprovar o impacto da adoção do modelo de gestão da excelência nos resultados financeiros. A conclusão foi que a pesquisa produzida

pela Serasa Experian não apresenta informações comprobatórias da adoção do MEG como diferencial nos resultados financeiros, embora traga inúmeros benefícios às empresas. Mesmo que os resultados apresentados pela Serasa Experian para as empresas que adotaram o MEG tenham sido superiores à média do setor, os autores questionam o fato de empresas como a Petrobrás e Vale, adotantes do MEG, elevarem estes indicadores de forma significativa tornando-se um viés na análise dos resultados. Outro problema apontado pelos autores está na análise dos balanços independente do ano de adoção do modelo. Desta forma, os resultados do grupo de empresas MEG são superiores desde o início da pesquisa, não demonstrando uma melhora após a implantação do modelo. Uma terceira crítica está na divisão dos setores que foram determinados de forma macro (indústria, serviço, comércio e instituições financeiras) e, por fim, os autores criticam o fato de a pesquisa fazer uma análise apenas sobre o desempenho financeiro, desconsiderando os demais aspectos promovidos pelo modelo.

Mazzali et al. (2008) investigam se a utilização das práticas propostas pelo MEG está associada a um desempenho econômico financeiro superior. Assim, o objetivo do estudo é identificar se estes indicadores econômicos financeiros das empresas vencedoras do Prêmio Nacional da Qualidade são significativamente superiores ao grupo de comparação, validando, assim, a condição de padrão de excelência em gestão.

O período analisado é de 1999 a 2004. O universo é de 19 empresas premiadas dentro das 52 que foram finalistas e das 277 candidaturas para o prêmio no período 1992-2004. Do universo das empresas vencedoras do Prêmio Nacional da Qualidade – PNQ foram excluídas as empresas vencedoras nos primeiros anos de implantação – 1992 e 1993 –, fase considerada de aprendizagem do processo de

premiação, e as vencedoras nos últimos anos (2003 e 2004), por não ser possível identificar, com precisão, o momento da adoção da gestão segundo os critérios do PNQ.

As variáveis analisadas foram: índice de crescimento da receita, média dos índices de crescimento do lucro líquido legal e média da rentabilidade do patrimônio líquido legal. Após a comparação durante o período de 1999 a 2004, constatou-se que o grupo das empresas vencedoras do PNQ apresenta desempenho significativamente superior ao grupo formado pelas empresas denominadas “de comparação” somente na variável índice de crescimento da receita. Para as variáveis: rentabilidade do patrimônio líquido legal e índice de crescimento do lucro líquido legal ficaram evidenciados a não existência de diferenças significativas entre os dois grupos de empresas. Desta forma, os resultados encontrados no trabalho não são conclusivos sobre a correlação positiva dos indicadores financeiros e a adoção do modelo.

Pignanelli (2006) em seu estudo sobre o impacto da adoção de critérios de excelência na maximização da riqueza dos acionistas investigou a correlação entre a adoção do modelo de excelência e a valorização das ações na BOVESPA. A amostra foi selecionada a partir das empresas ganhadoras ou finalistas do prêmio que estivessem listadas na bolsa de valores de São Paulo. O resultado deste grupo foi comparado com os indicadores de empresas do mesmo setor de atuação. Pignanelli (2006) demonstrou que não há evidências do impacto positivo diante da adoção do modelo, resultados semelhantes aos encontrados por Veiga, Barreto e Nunes (2008) e Mazzali et al. (2008). O autor não encontra um aumento no valor de mercado das empresas mediante a adoção do modelo. O resultado aponta que dos 13 grupos setoriais analisados, em seis situações a valorização das ações das

finalistas e premiadas estão dentro do intervalo de confiança do setor e quatro estão abaixo quando comparado ao segmento. Em apenas três situações foi possível identificar uma valorização maior que a média do segmento.

Brito (2005) buscou evidenciar empiricamente o impacto da adoção de modelos reconhecidos de gestão sobre a taxa de lucratividade e crescimento das empresas que adotam estes modelos em relação àquelas que não o fazem. Foram analisadas 476 empresas de 15 diferentes setores, das quais 13 haviam passado para a segunda fase e 6 tornaram-se finalistas do PNQ. O principal resultado do estudo foi que empresas brasileiras ao adotarem o modelo apresentaram lucratividade acima da média, resultado este encontrado por estudos realizados em outros países (ADAMS, MCQUEEN e SEAWRIGHT, 1999; EASTON e JARREL, 1998; GAO, 1991). Contudo, as empresas brasileiras que adotaram o modelo apresentaram crescimento em linha com a média de seus setores enquanto que a maior parte dos estudos empíricos de outros países (HENDRICKS e SINGHAL, 2001b; EASTON e JARREL, 1998) mostram uma relação positiva entre a adoção do modelo e o crescimento das empresas. Brito (2005) afirma que:

As proposições enunciadas no capítulo três indicam que a adoção de práticas de excelência em gestão associadas ao movimento da qualidade e formalizadas pelo modelo do PNQ está positivamente associada a uma lucratividade superior em relação às demais empresas brasileiras, e que a adoção destas práticas está positivamente associada a uma taxa de crescimento superior em relação às demais empresas brasileiras. De forma geral, os resultados encontrados mostram que existe uma associação positiva entre a adoção do modelo e a lucratividade de empresas, indicando a validade da primeira proposição. Já em relação ao crescimento, não se nota diferença significativa entre as empresas que adotaram práticas ligadas ao modelo e as outras empresas, de forma que não se pode afirmar que a segunda proposição seja válida.

Estes são os trabalhos que foram encontrados na literatura brasileira e de forma geral, os resultados são divergentes. Dois deles apresentam correlação positiva com os indicadores financeiros (SERASA EXPERIAN, 2010; BRITO, 2005), principalmente os de lucratividade e, no estudo de Mazzali et al. (2008), encontra-se

uma correlação positiva para o índice de crescimento da receita em três indicadores analisados. Por outro lado, os trabalhos de Veiga, Barreto e Nunes (2008), e Pignanelli (2006), apesar de analisar indicadores diferentes, não encontram resultados positivos mediante a adoção do modelo. Mazzali et al. (2008) também não encontram correlação positiva para os indicadores rentabilidade do patrimônio líquido legal e índice de crescimento do lucro líquido legal.

2.3.2 Estudos internacionais sobre o tema

Em função da consolidação do prêmio de Malcolm Baldrige desde os anos 1980, o arcabouço teórico que aborda o tema de adoção do modelo versus o desempenho organizacional tem uma amplitude maior.

Em um estudo semelhante ao produzido pela Serasa Experian (2010), o *General Accounting Office* (1991), analisando as 20 empresas com a melhor pontuação no prêmio Malcolm Baldrige entre 1988 e 1989, se propõe a responder, a pedido do Congresso americano: quais foram os resultados obtidos pelas empresas vencedoras? Como a qualidade foi melhorada? Quais lições podem ser aplicadas às companhias americanas de forma geral? O trabalho foi feito por meio de entrevistas com empresários, profissionais da área, associações de comércio e agências governamentais. O resultado aponta que as empresas ganhadoras tiveram um aumento de desempenho sistêmico: melhor relacionamento interpessoal dentro das organizações, ganho de produtividade, melhora na satisfação de seus clientes, aumento em seu *marketshare* e ganho de rentabilidade. Apesar das empresas possuírem diferentes perfis, existem práticas comuns entre elas, conforme descrito a seguir. Todos os resultados de desempenho foram conquistados ao longo do tempo e não imediatamente após a implementação do TQM, concluindo-se que a relação

entre a aplicação de um modelo de gestão baseado na TQM e os resultados de desempenho levam algum tempo para se concretizarem. Conforme o estudo do *General Accounting Office* (1991), as seis práticas comuns encontradas foram:

- Foco por parte das empresas nas exigências de qualidade por parte dos clientes;
- A liderança conduziu a disseminação das práticas e o valor do TQM pela empresa;
- A força de trabalho é incentivada e tem autonomia para melhorar os processos continuamente;
- A liderança alimentou uma cultura flexível;
- Sistema de gestão suportado por uma cultura baseada em fatos para a tomada de decisão;
- Parcerias desenvolvidas com fornecedores visando aprimorar a qualidade do serviço/produto.

Easton e Jarrel (1998) analisam o impacto da implementação do TQM na performance das empresas. Os autores analisam 108 firmas que implantaram o modelo entre 1981 e 1991. O impacto é analisado comparando o desempenho de cada firma com um grupo de referência. Os resultados indicam que os dois parâmetros utilizados (indicadores financeiros e retorno por ação no período de 5 anos) sofrem influência positiva para aquelas empresas que adotam o modelo. Os autores mencionam a existência de controvérsias a respeito do tema TQM e desempenho organizacional e que este assunto à época começa a ser analisado. Os autores afirmam, ainda, que os estudos são, em sua maioria, feitos por meio de questionário com pouca análise dos dados financeiros publicados.

A maior contribuição do artigo é a comprovação de um maior retorno para as ações de longo prazo diante da adoção de um modelo de excelência. Easton e Jarrel (1998) também encontram uma correlação positiva para os indicadores financeiros (receita líquida de vendas, receita líquida de ativos, receita operacional de vendas, receita operacional de ativos e vendas por ativo). Para os indicadores financeiros, a maioria das firmas (61 empresas de um total de 108) que implementaram TQM obtiveram um desempenho melhor do que o grupo de controle. Easton e Jarrel (1998) também afirmam que o retorno maior sobre as ações pode ser percebido mais claramente naquelas empresas que possuem o TQM implantado em estágio mais avançado, o que foi identificado nas entrevistas com os gestores das empresas. Os resultados são ainda mais evidentes e relevantes para as indústrias. Estes resultados foram ratificados pelos autores (CORREDOR e GOÑI, 2010; HENDRICKS e SINGHAL, 2001; ADAMS, MCQUEEN e SEAWRIGHT, 1999) que consideram que os pioneiros na implementação do TQM obtiveram um resultado melhor do que a amostra dos seguidores que aplicaram o modelo posteriormente.

Adams, McQueen e Seawright (1999) analisam o trabalho de Hendricks e Shingal (1996) que encontraram evidências de que os valores das ações das empresas ganhadoras dos prêmios de qualidade aumentam imediatamente após o anúncio de sua premiação. Adams, McQueen e Seawright (1999) encontram 4 evidências pelas quais o mercado e as partes interessadas deveriam tomar cuidado com o resultado de Hendricks e Shingal (1996). Primeiro, os resultados apontam que na amostra de Adams, McQueen e Seawright (1999) esta correlação é apenas marginalmente significativa. Em segundo lugar, os ganhadores de prêmios estaduais não possuem uma correlação significativa. Em terceiro, no período de 1992 a 1997

os autores não encontram retornos anormais para as amostras analisadas. Em quarto lugar, o retorno significativo para os ganhadores do Malcolm Baldrige são alavancados por apenas 4 empresas, questionamento semelhante feito por Veiga, Barreto e Nunes (2008) em sua análise dos resultados levantados pela Serasa Experian. Por meio de uma micro análise (empresa a empresa) os autores identificaram que apenas 50% dos ganhadores tiveram um impacto superior ao de mercado. Os autores encontram resultados de valorização das ações ao longo do tempo. Ou seja, a implantação de um TQM pode sim gerar resultados positivos aos acionistas, mas este resultado está atrelado à implementação de um modelo de gestão e não ao anúncio da premiação deste modelo. A diferença dos estudos de Adams, McQueen e Seawright (1999) e Hendricks e Shingal (1996) estão no período analisado e principalmente pelo fato do segundo trabalho ter considerado o impacto do grupo de 91 empresas, ou seja, uma macro análise. Já Adams, McQueen e Seawright (1999) estudam o impacto de empresa para empresa. Na macro análise os autores encontram uma correlação positiva, contudo, apenas para os ganhadores até 1992. Após este ano esta correlação deixa de existir. Na micro análise, apenas metade da amostra teve um retorno maior do que o mercado e apenas 4 empresas tiveram um retorno significativo (General Motors em 1990, Federal Express em 1990, Armstrong Industries 1995 e ADAC em 1996). Os autores sugerem que as empresas se beneficiam da implantação do modelo, mas não no dia de seu reconhecimento.

Hendricks e Singhal (2001a) estudam o desempenho das ações de longo prazo para as empresas que foram reconhecidas nos prêmios de qualidades como o *Malcolm Baldrige* e comparam com um grupo controlado de empresas. Os autores descobrem que durante o processo de implantação do modelo não é possível identificar um aumento significativo no valor das ações. Contudo, no período pós

implementação aquelas empresas reconhecidas por seu modelo de gestão obtiveram uma valorização de suas ações acima do grupo de controle, em média de 38% a 46%. Hendricks e Singhal (2001a) afirmam que um modelo de gestão adotado de forma efetiva agrega valor de mercado às empresas, maximizando suas ações. A motivação deste estudo está relacionada com as críticas a respeito da popularidade sobre os programas de qualidade total e os reais impactos que estes modelos trazem às organizações. O estudo de Hendricks e Singhal (2001a) também foi motivado pela necessidade de estabelecer expectativa realista sobre a magnitude do valor que um modelo de gestão pode trazer. Corroborando com os achados de Hendricks e Singhal (2001a), Easton e Jarrell (1998) encontram que a média acumulada de retorno normal é significativa após 5 anos. Mesmo existindo algumas diferenças entre estes trabalhos, ambos encontram efeitos positivos na maximização do valor da empresa. Hendricks e Singhal (2001a) questionam o porquê do mercado não valorizar a premiação e o reflexo direto no valor das ações de empresas ganhadoras. Uma das possibilidades seria o desconhecimento detalhado do mercado sobre o TQM. Por esta razão, é possível identificar esta maximização do valor da empresa em períodos mais longos. Hendricks e Singhal (2001) identificam, assim como diversos autores (CORREDOR e GOÑI, 2010; HENDRICKS e SINGHAL, 2001; ADAMS, MCQUEEN e SEAWRIGHT, 1999; EASTON e JARREL, 1998) que os resultados são mais impactantes para as empresas pioneiras na implementação do modelo.

Hendricks e Singhal (2001a) realizam um teste empírico para verificar como os diferentes tipos de empresas (tamanho, intensidade de capital, o grau de diversificação da empresa, tempo de adoção do modelo e maturidade do modelo) são impactados em seu lucro operacional pela efetiva adoção do TQM. Em linhas

gerais, o estudo conclui que empresas menores atingem melhores resultados que as grandes companhias. As empresas que possuem um modelo mais maduro também obtêm melhores desempenhos. Hendricks e Singhal (2001a) encontram evidências fracas de que as empresas com menor grau de intensidade de capital humano tenham um melhor desempenho. Correlação fraca, também é encontrada para firmas menos diversificadas em seus processos produtivos quando comparado com as mais diversificadas em relação ao lucro operacional. Hendricks e Singhal (2001a) não encontram diferença significativa entre os pioneiros e os seguidores na adoção do modelo, contrariando diversos estudos (CORREDOR e GOÑI, 2010; ADAMS, MCQUEEN e SEAWRIGHT, 1999; EASTON e JARREL, 1998) que encontram uma correlação positiva.

A contribuição chave do estudo é que as características das empresas impactam nos benefícios advindos da adoção de um modelo de gestão. Os resultados para as características de tamanho e intensidade de capital humano validam a importância do modelo para as pequenas empresas e ambientes com maior intensidade de mão de obra. Uma melhor adesão ao modelo também pode trazer melhores resultados e, por fim, os resultados mostram que nunca é tarde para a implementação de um modelo de gestão.

Os autores sugerem que os gestores devem conhecer os retornos esperados na adoção de um modelo de gestão e que muitos deles criam expectativas irreais tomando como exemplo os casos de sucessos como o da Motorola e Xerox. Assim, mesmo que a adoção do modelo gere resultados positivos, o resultado final é percebido como negativo pelas empresas em função de uma expectativa exageradamente otimista.

As conclusões detalhadas, segundo Hendricks e Singhal (2001a), sobre as características são apontados a seguir:

- Tamanho das firmas: a alteração percentual média no lucro operacional das firmas pequenas é de 65,30%, enquanto as grandes firmas tiveram uma variação de 12,88%. Em vendas, as pequenas aumentaram em média 38,37% e as grandes 13,66%. Estes resultados são importantes tendo em vista que alguns gestores acreditam que o TQM não surte efeito para as pequenas empresas;
- Intensidade de mão de obra: Maior concentração de mão de obra obteve um crescimento de obra 58,11% comparado com 20% das firmas mais automatizadas em relação ao lucro operacional. Em vendas, o aumento foi de 33,33% contra 18,67% das automatizadas;
- Diversificação dos negócios: Para as empresas que apresentam uma menor diversificação em seu negócio, houve um aumento da receita operacional em 53,93% comparado com o aumento das empresas mais diversificadas (24,26%). Em relação a vendas, o aumento é de 33,84% contra 18,10% das mais diversificadas;
- Grau de implantação: 64,29% de aumento contra 28,24% para as empresas com menor grau de adoção no indicador de receita operacional. No caso das vendas, o aumento é de 36,59% contra 21,41%;
- Pioneiros e seguidores: as correlações não são significantes.

York e Miree (2004) iniciam seu artigo indagando quem veio primeiro: o TQM ou o desempenho financeiro. Este é o problema central ao discutir se esta relação é causal ou uma covariância.

York e Miree (2004) iniciam seu estudo afirmando que muitos autores (SERASA EXPERIAN, 2010; MAZZALI et al., 2008; BRITO, 2005; JACOB, MADU e TANG, 2004; EASTON e JARREL, 1998; GAO, 1991) advogam a favor de uma correlação positiva entre a implantação de um modelo TQM e os desempenhos financeiros das empresas. Contudo, contestam que não há estudos empíricos que comprovem esta correlação positiva. Os autores questionam se isto é uma relação causal ou uma covariância. Ou seja, existe mesmo esta relação positiva ou a implementação de um modelo TQM é mais provável de ocorrer em empresas que possuem esta boa performance em seus dados financeiros? O estudo usa uma amostra dos vencedores do Malcolm Baldrige e uma segunda amostra para ganhadores de prêmios estaduais para três indicadores financeiros. O resultado é que para ambas as amostras o bom desempenho dos indicadores ocorre antes e depois da implementação do modelo de gestão destas empresas.

Um dos questionamentos feitos sobre os estudos empíricos anteriores diz respeito ao fato de os ganhadores serem subsidiárias de grandes empresas. Como os dados disponíveis são das *holdings* e não das subsidiárias (75% dos ganhadores do Malcolm Baldrige e 74% dos ganhadores dos prêmios estaduais) os resultados analisados não são efetivamente da empresa ganhadora e sim do grupo como um todo. Outro questionamento é que o tempo de impacto de uma implementação de um modelo TQM é desconhecido, ou seja, os autores que estudam não sabem ao certo qual seria o ano que este impacto deveria ser medido. Os autores ainda questionam grande parte dos trabalhos tendo em vista que muitos utilizam pesquisas qualitativas e entrevistas e não dados auditados como balanço patrimonial. York e Miree (2004) encerram as críticas aos estudos anteriores

afirmando que a relação entre TQM e desempenho financeiro ainda permanece incerta.

York e Miree (2004), diante destas críticas, defendem a hipótese que as empresas ganhadoras do Malcolm Baldrige e dos prêmios estaduais obtiveram um melhor desempenho antes e depois da implantação do modelo de gestão. O estudo de York e Miree (2004) utilizou uma amostra dos ganhadores do Baldrige e de 32 prêmios estaduais no período de 1978 – 1997. Os autores afirmam que os vencedores dos prêmios tiveram, antes de serem reconhecidos, em média, 20 anos de desempenhos financeiros bons. Eles afirmam que a relação entre TQM e desempenho financeiro é apenas uma covariação e não uma relação causal. Como um dos itens de avaliação crítico da pontuação dos prêmios é o desempenho financeiro, as empresas que já possuem um desempenho financeiro positivo saem na frente.

Jacob, Madu e Tang (2004) analisam o impacto dos indicadores financeiros dos ganhadores do *Malcolm Baldrige* em relação a um grupo de controle. Ainda segundo Jacob, Madu e Tang (2004), os resultados demonstram que as empresas ganhadoras possuem um desempenho positivo em seus indicadores e são mais bem avaliados por seus investidores comparados com firmas de tamanho semelhante. Contudo, os resultados não apontam para um aumento no valor de mercado da empresa no ano de sua premiação, nem nos anos subsequentes. Jacob, Madu e Tang (2004) sugerem que os ganhadores se destacam como as líderes de desempenho de seus segmentos antes e depois da premiação.

Jacob, Madu e Tang (2004) relatam um desempenho acima da média para os indicadores financeiros dos ganhadores do prêmio e de um maior volume de negociação das ações. As ganhadoras também possuem dívidas mais alavancada

se gastam mais com despesas de capital, pesquisa e desenvolvimento e propaganda características que poderiam, em tese, aumentar o valor da empresa. Nos testes com diversos índices de valor de mercado, os autores encontram que as ganhadoras são mais valiosas que as empresas do grupo de controle, principalmente na indústria. Contudo, os autores encontram indícios de que não há diferença significativa na valorização do valor de mercado das empresas durante o ano de premiação. Estes resultados sugerem que os vencedores são empresas mais bem sucedidas e são mais valorizados por parte dos investidores. No entanto, o prêmio em si não tem criado valor, uma vez que não adicionou qualquer diferença de valor após as empresas receberem os prêmios.

Balasubramanian, Mathur e Thakur (2005) iniciam seu artigo discutindo sobre a pressão que os gestores enfrentam para mostrar a relação de resultados para qualquer estratégia adotada e, em função desta pressão, os autores se propõem a medir o impacto da adoção de um modelo de gestão como o MEG nos preços das ações das empresas vencedoras. Os autores encontram, em seu estudo, que ser reconhecido por um prêmio como Malcolm Baldrige resulta em uma melhor valorização das ações de uma determinada empresa. Outro resultado importante é que as empresas com um maior número de ativos intangíveis são mais prováveis de gerar valor para seus acionistas e parceiros. Os resultados apontam que, para o prêmio do Malcolm Baldrige, o mercado reage positivamente em relação ao anúncio das premiadas. Ainda sobre os resultados, os autores afirmam que o mercado não recebe a informação com antecedência e que não é capaz de prever os vencedores do prêmio com antecedência. Os autores não encontram uma correlação positiva entre a adoção do modelo e o retorno anormal das ações ao longo do tempo (entre 6 a 18 meses), contudo, encontram uma correlação positiva para o período de 1988 a

2002. Os autores afirmam que a adoção de modelos como o MEG deixam mudanças duradouras em termos de percepção de qualidade e cultura dentro das organizações, aspectos estes que não são capturados pela variação do valor das ações.

Corredor e Goñi (2010) realizam um estudo que procura a veracidade da informação de que a aplicação do TQM está atrelada a um melhor desempenho das empresas. Os autores comparam firmas que ganharam o prêmio europeu, organizado pela Fundação Europeia da Qualidade, durante os anos de 1997 e 2003 com um grupo controlado de empresas que não aplicam o modelo. O resultado do trabalho sinaliza que os pioneiros na adoção do modelo obtiveram um desempenho melhor do que as empresas não praticantes; também reforça que as empresas que implementaram tardiamente o modelo de gestão não obtém resultado semelhante, ou seja, de modo geral, apenas as empresas que inovaram com a adoção do modelo colheram os frutos de um melhor desempenho. O estudo se propõe a investigar se a correlação positiva encontrada ocorre em função de as empresas possuírem um bom desempenho antes da implantação do TQM ou se a relação positiva foi mais percebida para as firmas pioneiras na adoção do modelo. Corredor e Goñi (2010) afirmam que o impacto em desempenho é visível apenas para os pioneiros e que este melhor desempenho é percebido um ano após o reconhecimento, por meio dos prêmios de qualidade. Eles comentam que nos casos em que a concorrência não adota o modelo, as pioneiras podem desfrutar de uma alta rentabilidade por um maior tempo. Os autores mencionam que a maioria dos trabalhos avalia a relação TQM e performance, por meio de cross-section. Contudo, estes estudos não analisam a causalidade deste melhor desempenho, não sendo

possível afirmar que estes se dão em função exclusiva da implementação do modelo de gestão.

Em sua conclusão Corredor e Goñi (2010) citam que seus resultados lançam dúvidas sobre os principais trabalhos realizados sobre o tema, os quais afirmam que a implementação de um modelo de excelência em gestão implica em ganhos de desempenho para as organizações. Em seus resultados, Corredor e Goñi (2010) identificam que apenas as empresas pioneiras possuem uma correlação positiva em seu desempenho, ou seja, a busca por melhores desempenhos está atrelada a busca por inovação. O maior impacto nestas empresas pode ser observado 1 ano após a implementação do MEG. As empresas “seguidoras”, entretanto, ao adotarem o modelo posteriormente não sentem os impactos em desempenho permanecendo com indicadores semelhantes aos das demais empresas estudadas. O único indicador de desempenho que demonstra impacto sobre a implementação do TQM é o *Return On Asset* (ROA). Desta forma, Corredor e Goñi (2004) afirmam que as empresas devem analisar criteriosamente, caso existam custos altos envolvidos, se devem ou não implementar o MEG.

2.3.3 Confronto dos principais resultados

Os estudos analisados se assemelham e divergem em vários pontos. Os principais indicadores estão relacionados aos indicadores financeiros e ao valor de mercado das empresas.

2.3.3.1 Indicadores Financeiros

Os estudos que analisam o impacto da adoção de um modelo de gestão nos indicadores financeiros são bem divergentes. Enquanto alguns autores

(SERASAEXPERIAN, 2010; MAZZALI et al., 2008; JACOB, MADU e TANG, 2004; BRITO 2005; EASTON e JARREL, 1998; GAO, 1991) encontram evidências de um impacto positivo, outros (CORREDOR e GOÑI, 2010; VEIGA, BARRETO e NUNES, 2008; MAZZALI et al., 2008; YORK e MIREE, 2004; ADAM, MCQUEEN e SEAWRIGHT, 1999) contestam esta correlação argumentando principalmente que estes indicadores eram positivos antes da implantação do modelo ou mesmo do reconhecimento por meio de uma determinada premiação.

Na corrente de estudiosos que defende a correlação positiva, os estudos da Serasa Experian (2010) e GAO (1991) analisam diversos indicadores como faturamento, EBITDA e lucro, apontando uma forte correlação positiva com a adoção do modelo. A ressalva a ser feita é que estes estudos foram solicitados pelas instituições que gerenciam os prêmios em seus respectivos países. Brito (2005) encontra uma correlação positiva entre a aplicação do modelo e o lucro das empresas. Easton e Jarrel (1998) também apontam indicadores como receita líquida e receita operacional que são afetadas positivamente pela adoção do modelo. Jacob, Madu e Tang (2004) relatam um desempenho acima da média para os indicadores financeiros dos ganhadores do prêmio. Mazzali et al. (2008) encontram uma correlação positiva para o índice de crescimento da receita.

Entre os autores que contestam este primeiro grupos de estudiosos estão Corredor e Goñi (2010), Mazzali et al. (2008), Veiga, Barreto e Nunes (2008), York e Miree (2004) e Adams, McQueen e Seawright (1999). Veiga, Barreto e Nunes (2008) fazem uma crítica direta ao estudo realizado pela Serasa Experian. Os autores afirmam que os dados apresentados não são conclusivos e não permitem afirmar que a adoção do modelo impacta positivamente os indicadores financeiros. Crítica semelhante é feita por Adams, McQueen e Seawright (1999) que analisam o estudo

de Hendricks e Shingal (1996) e também afirmam que os resultados encontrados devem ser analisados com cautela, pois não são apenas marginalmente significantes. Tanto Adams, McQueen e Seawright (1999) quanto Veiga, Barreto e Nunes (2008) criticam o fato de existirem, dentro da amostra dos ganhadores, empresas como Vale e General Motors que causam um grande viés quando comparadas com o grupo de controle. Uma crítica semelhante é feita por York e Miree (2004), porém ao invés de questionarem os resultados associados ao tamanho das empresas, eles ressaltam o fato das premiadas serem subsidiárias de grandes empresas e na análise ser considerado o balanço da *holding* e não daquela subsidiária premiada. Ainda do lado da correlação duvidosa entre indicadores financeiros e adoção de um modelo de gestão, Corredor e Goñi (2010) afirmam que esta correlação só será positiva para os pioneiros na adoção do modelo. Mazzali et al. (2008) também não encontram correlação positiva para os indicadores rentabilidade do patrimônio líquido legal e o índice de crescimento do lucro líquido legal.

2.3.3.2 Valor de Mercado das empresas

Os resultados relacionados ao ganho de valor de mercado não são tão contraditórios quanto os relacionados aos indicadores financeiros. Apenas dois estudos (PIGNANELLI, 2006 e JACOB, MADU e TANG, 2004) contestam o grupo (BALASUBRAMANIAN, MATHUR e THAKUR, 2005, HENDRICKS e SINGHAL, 2001a; EASTON e JARREL, 1998;) que afirma que a adoção do modelo impacta positivamente o valor de mercado das empresas.

Pignanelli (2006) em seu estudo sobre as empresas brasileiras vencedoras do PNQ não encontrou correlação positiva para o valor da ação e a adoção do modelo,

sendo que dos 13 setores analisados apenas 3 tiveram um retorno acima do grupo de controle. Jacob, Madu e Tang (2004) encontram indícios de que não há diferença significativa na valorização do valor de mercado das empresas durante o ano de premiação. Estes resultados sugerem que os vencedores são empresas consolidadas como bem sucedidas e, por esta razão, mais valorizados por parte dos investidores. Ou seja, a premiação nada interfere na valorização das ações.

Hendricks e Singhal (2001a) afirmam que as empresas vivenciam uma valorização de seu valor de mercado 38% a 46% maior que as empresas que não possuem o modelo implantado. Em seu primeiro estudo, os autores encontram uma correlação positiva já no primeiro ano após a premiação. No segundo trabalho, Hendricks e Singhal (2001a) encontram evidências de que esta valorização pode ser percebida ao longo de cinco anos. Resultado semelhante foi encontrado por Easton e Jarrel (1998) que também identificam uma valorização das ações ao longo de cinco anos. Balasubramanian, Mathur e Thakur (2005) encontram que ser reconhecido por um prêmio como Malcolm Baldrige resulta em uma melhor valorização das ações de uma determinada empresa. Os resultados apontam que, para o prêmio do Malcolm Baldrige, o mercado reage positivamente em relação ao anúncio das premiadas.

2.3.3.3 Pioneiros

Um dos resultados mais recorrentes (CORREDOR e GOÑI, 2010; HENDRICKS e SINGHAL, 2001; ADAMS, MCQUEEN e SEAWRIGHT, 1999; EASTON e JARREL, 1998), tanto nos trabalhos que encontram uma correlação positiva quanto nos que contestavam esta correlação, é que o impacto pode ser mais bem percebido nas empresas pioneiras na adoção do modelo. Easton e Jarrel

(1998) afirmam que as empresas que implementaram o modelo antes de 1992 obtiveram retorno, com uma correlação positiva em seus indicadores financeiros e em seu valor de mercado. Adams, McQueen e Seawright (1999) também fazem a mesma afirmação, respaldada em sua macro análise em que o impacto da implantação do modelo foi percebido somente nos premiados até o ano de 1992. Corredor e Goñi (2010) corroboram com os demais estudos e seus resultados sinalizam que os pioneiros obtiveram um desempenho melhor do que as empresas não praticantes do modelo. Contudo, as empresas que implementaram tardiamente o modelo não obtiveram resultados semelhantes. Hendricks e Singhal (2001a, 2001b) se contradizem, pois no primeiro estudo identificam que os pioneiros obtêm resultados melhores e no segundo, ao analisarem as características das empresas que adotaram o modelo, os autores consideram não ser possível afirmar esta correlação entre pioneiros e um melhor desempenho.

2.3.3.4 Viés de Grandes Empresas

Conforme mencionado anteriormente, um dos principais motivos de contestação dos resultados que encontram uma correlação positiva entre o modelo e um melhor desempenho organizacional está no viés das grandes empresas. Um grupo de autores (VEIGA, BARRETO e NUNES, 2008, YORK e MIREE, 2004, ADAMS, MCQUEEN e SEAWRIGHT, 1999,) questiona o fato das amostras serem impactadas por grandes empresas como Vale e General Motors elevando, desta forma, os indicadores das empresas TQM de forma geral. Veiga, Barreto e Nunes (2008) e Adams, McQueen e Seawright (1999) lançam este questionamento em seus trabalhos. Os autores brasileiros questionam a participação de empresas como Vale e Petrobrás no universo amostral, enquanto que os autores americanos

questionam a participação de empresas como General Motors e Federal Express. York e Miree (2004) fazem uma contestação um pouco diferente. Segundo os autores a grande maioria dos ganhadores (75% do Malcolm Baldrige e 74% de prêmios estaduais) é subsidiária de grandes empresas. Como as subsidiárias não possuem seus balanços publicados, os estudos analisam a holding de forma geral.

2.3.3.5 Viés de um bom desempenho histórico

Os autores (CORREDOR e GOÑI, 2010; VEIGA, BARRETO e NUNES, 2008; YORK e MIREE, 2004, JACOB, MADU e TANG, 2004;) questionam a relação positiva na adoção de um modelo de gestão, argumentando que as empresas analisadas (nos estudos de correlação positiva) já possuíam um desempenho acima da média de seu grupo de controle mesmo antes da implantação e da conquista de um determinado prêmio. York e Miree (2004) buscam compreender se esta correlação positiva é causal ou apenas uma correlação. Estes autores analisam um grupo de vencedores do Malcolm Baldrige e afirmam que esta relação é uma covariação, ou seja, uma empresa que possui bons indicadores financeiros está mais suscetível à adoção de modelos de gestão. York e Miree (2004) ainda colocam como ponto importante sobre os indicadores financeiros a pontuação que estes indicadores representam no prêmio. Assim como no PNQ, o Malcolm Baldrige pontua as empresas que possuem um bom desempenho neste critério e desta forma, as empresas que apresentavam indicadores favoráveis, saem na frente em uma premiação. Veiga, Barreto e Nunes (2008) também afirmam que é possível identificar que as empresas ganhadoras dos prêmios apresentavam anteriormente um bom desempenho financeiro antes da implantação do modelo e do reconhecimento. Corredor e Goñi (2010) também concluem não ser possível apontar

uma causalidade entre um bom desempenho e a adoção de um modelo de gestão. Jacob, Madu e Tang (2004) afirmam que o mercado não reage de forma distinta ao anúncio da premiação. Os autores até concordam que as empresas vencedoras possuem um maior volume de negociação na bolsa, mas que isto está relacionado com a consolidação da empresa como uma líder de seu segmento e não com a premiação.

2.3.3.6 Resultados positivos ao longo do tempo

Outro ponto levantado por vários trabalhos (BALASUBRAMANIAN, MATHUR e THAKUR, 2005; HENDRICKS e SINGHAL, 2001; ADAMS, MCQUEEN e SEAWRIGHT, 1999; EASTON e JARREL, 1998; GAO, 1991;) é que os resultados efetivos de uma implantação de um modelo de gestão são mais facilmente observados durante períodos mais longos de análise. O GAO (1991) afirma que os resultados de desempenho levam algum tempo para se concretizarem e não são passíveis de identificação logo após a premiação. Na maximização do valor de mercado da empresa, Hendricks e Singhal (2001) e Adams, McQueen e Seawright (1999) também afirmam que as empresas são impactadas no longo prazo. Easton e Jarrel (1998) encontram, como seu principal resultado, a correlação positiva entre a valorização das ações de longo prazo e a adoção de modelo de gestão. Balasubramanian, Mathur e Thakur (2005) corroborando em partes com os resultados de Hendricks e Singhal (2001) não encontram uma correlação positiva entre a adoção do modelo e o retorno anormal das ações ao longo do tempo (entre 6 a 18 meses). Contudo, encontram uma correlação positiva para o período de 1988 a 2002. Balasubramanian, Mathur e Thakur (2005) afirmam que a adoção de modelos como o MEG reflete mudanças duradouras em termos de percepção de qualidade e

cultura dentro das organizações, aspectos estes que não são capturados pela variação do valor das ações.

2.3.3.7 Estágio avançado do modelo

Aspecto relevante a ser ressaltado nos trabalhos a respeito do TQM e do desempenho organizacional é o retorno mais significativo para as empresas com um modelo de gestão mais avançado. Easton e Jarrel (1998) afirmam que o retorno maior sobre as ações podem ser percebidos naquelas empresas com o TQM implantado em estágios mais avançados. Hendricks e Singhal (2001) concordam com este dado, acrescentando que as empresas que possuem um modelo mais maduro, obtêm melhores resultados.

Capítulo 3

3. METODOLOGIA

3.1 MÉTODO ADOTADO

O objetivo deste trabalho é verificar o impacto da adoção do MEG no lucro líquido, na receita líquida e no valor de mercado das empresas adotantes do modelo. Para tanto utilizaremos o *Average Treatment Effect* (ATE) ou efeito médio nos tratados que, na linguagem dos modelos de diferenças das diferenças (Diff-Diff ou Efeito Fixo), é obtido pela diferença entre o grupo de tratados (dummy=1, quando implantam o modelo) que correspondem às empresas vencedoras ou finalistas do PNQ a partir do ano de premiação em relação ao grupo de controle (dummy=0). Constitui-se na diferença média entre os dois grupos na variável de interesse, que no caso deste estudo, são a receita líquida, o lucro líquido e o valor de mercado. Para tanto a amostra foi dividida em dois grupos, os vencedores/finalistas do prêmio e as empresas não participantes da premiação. Desta forma, a Proxy de adoção do modelo é o reconhecimento público por meio da premiação da FNQ.

Para analisar este impacto, foi utilizado modelo estatístico da diferença em diferença, permitindo, desta maneira, capturar o efeito da implantação do modelo de gestão nas empresas com relação às empresas do grupo de controle. De acordo com Coelho, Mello e Funchal (2011, p.10) este modelo estatístico compara os resultados do grupo de tratados antes e após a intervenção [no caso deste trabalho a implantação do modelo] com os resultados do grupo de controle durante o mesmo intervalo de tempo. Constitui-se na diferença de média entre os dois grupos (adotantes do modelo e não adotantes) nas variáveis de interesse lucro líquido, receita líquida e valor de mercado.

O modelo da diferença em diferença pode ser estimado por uma regressão linear com dois efeitos fixos (it). No caso deste modelo, o subscrito i denota os diferentes indivíduos (empresas) e o subscrito t denota o período de tempo que está sendo analisado. Assim, temos o seguinte modelo:

$$y_{it1} = \alpha_i + \beta MEG_{it1} + \sum \gamma_j \text{setor}_j + \delta \ln \text{ativo}_{it1} + \varepsilon_{it1} \quad (1)$$

$$y_{it2} = \alpha_i + \beta MEG_{it2} + \sum \gamma_j \text{setor}_j + \delta \ln \text{ativo}_{it2} + \varepsilon_{it2} \quad (2)$$

$$y_{it3} = \alpha_i + \beta MEG_{it3} + \sum \gamma_j \text{setor}_j + \delta \ln \text{ativo}_{it3} + \varepsilon_{it3} \quad (3)$$

Em que:

y_{it1} = logaritmo do lucro líquido (lnlucro)

y_{it2} = logaritmo da receita líquida (lnreceita)

y_{it3} = logaritmo do valor de mercado (lnVM)

α = efeito fixo *crosssection*

$\sum \gamma_j \text{setor}_j$ = variável de controle para cada setor analisado. Em função do ano de premiação ser distinto por setor, o período de análise se difere e por isso os setores receberam a numeração sequencial de 1 a 7, com objetivo de capturar os choques econômicos ao longo desses anos. A indústria de papel e a indústria química apareceram mais de uma vez na amostra, contudo, em função dos anos de premiação das empresas tratadas serem distintos, estes setores também receberam número sequencial distinto.

$\delta \ln \text{ativo}_{it}$ = variável de controle para o tamanho da empresa

MEG = dummy MEG; as vencedoras e finalistas receberam o valor 0 para os primeiros 5 anos da série. Estas empresas passaram a receber o valor 1 a partir do

sexto ano (data do evento da premiação) até o décimo ano da série. As empresas do grupo de controle receberam o valor 0 em toda a série.

ε_{it} = erro estatístico

Se $\beta > 0$ – a implantação do MEG tem um efeito positivo na variável dependente para as empresas do grupo de tratamento.

Se $\beta < 0$ – a implantação do MEG tem um efeito negativo na variável dependente para as empresas do grupo de tratamento.

Para estimar y_1 foi utilizado o logaritmo da receita líquida. Para estimar y_2 foi utilizado o logaritmo do lucro líquido da firma. Para estimar y_3 foi utilizado o logaritmo do valor de mercado da firma.

3.2 AMOSTRA

A amostra será composta pelos vencedores e finalistas do PNQ que possuem papéis negociados na Bolsa de valores de São Paulo (IBOVESPA). Hendricks e Singhal (2001) pontuam 5 motivos para a utilização do reconhecimento como *proxy* de uma efetiva adoção do modelo, a saber:

1. Os pilares dos modelos de gestão são os fundamentos das empresas de sucesso;
2. O reconhecimento é dado após uma criteriosa avaliação feita por especialistas que analisam o grau de adesão da gestão da empresa ao modelo de excelência;
3. Existência de um amplo referencial teórico que utiliza os critérios dos modelos de excelência como guia na condução de suas pesquisas;

4. Utilização dos critérios que orientam as premiações como benchmarking por parte de empresas que estão implementando modelo de gestão;
5. A maioria da literatura que aborda a gestão da qualidade discute o papel do prêmio no desenvolvimento e aperfeiçoamento do modelo.

Como o processo de avaliação perpassa uma criteriosa análise das práticas da candidata e também uma etapa de visitas, a premiação de uma empresa pode ser considerada como uma efetiva adesão ao MEG.

Os vencedores que possuem papéis negociados na bolsa são apresentados nas tabelas a seguir:

Tabela 2: Empresas Premiadas e Finalistas com papéis negociados em bolsa	
Empresa	Ano Premiação
CPFL Paulista	2008
Suzano Papel e Celulose	2008
Gerdau Aços Longos S.A. - Unidade Gerdau Riograndense	2007
Fras-le S.A.	2007
Petróleo Brasileiro S.A. - Área de Negócio Abastecimento	2007
Companhia Paulista de Força e Luz	2005
Petroquímica União S.A.	2005
Suzano Petroquímica S.A.	2005
Dana Albarus - Divisão de Cardans, Gravataí	2003
Gerdau Aços Finos Piratini	2002
Politeno Indústria e Comércio S.A.	2002
Bahia Sul Celulose S.A.	2001
Copesul Companhia Petroquímica do Sul	1997
Weg - Unidade Motores	1997

Fonte: FNQ, 2012

Das empresas apresentadas na Tabela 2, foram extraídas as empresas que são subdivisões de negócios como o caso da Gerdau, Dana, Petrobrás e Companhia Paulista de Força e Luz. Essa é uma prática na análise questionada por York e Miree (2004) ao afirmarem que a premiação da unidade de negócio não significa que o modelo de gestão está implementado em toda a *holding*.

As empresas do grupo de controle foram definidas a partir dos seguimentos das premiadas e escolhidas de forma intencional em função da sua área de atuação. Na seleção das empresas pertencentes ao grupo de controle foram considerados o nível 2 (subsetor) da *North America Industry Classification System* (NAICS).

Desta forma, tem-se 4 grandes áreas: Indústria de papel, indústria química, indústria de máquinas e indústria de equipamentos de transporte. Na indústria de papel têm-se as empresas conforme apresentado na Tabela 3:

Tabela 3: Empresas analisadas na Indústria de Papel	
Premiada	Grupo de controle
Suzano (2008)	Celulose Irani
	Fibria
	Melhoramentos
	Klabin papel e Celulose

Fonte: FNQ, 2012

Em função da falta de dados para o período pós-implantação, não foi considerado dentro do grupo de controle a empresa Bahia Sul Celulose.

Tabela 4: Empresas analisadas na Indústria de Papel	
Premiada	Grupo de controle
Bahia Sul Celulose (2001)	Celulose Irani
	Fibria
	Melhoramentos
	Klabin papel e Celulose
	Suzano

Fonte: FNQ, 2012

Na indústria de máquinas o grupo de controle ficou definido conforme Tabela 5:

Tabela 5: Empresas analisadas na Indústria de Máquinas	
Premiada	Grupo de controle
Weg motor (1997)	Bardella
	Romi
	Metal Frio
	Nordon

Fonte: FNQ, 2012

Para a análise da indústria de químicos foram retiradas as empresas: Bombril e Ultrapar em função do escopo do negócio ir muito além de indústria de produtos químicos. A Unipar também foi excluída em função de ser uma *holding* não operacional com participações acionárias em diversos negócios. As empresas premiadas e respectivos grupos de controle foram definidos conforme tabelas 6, 7 e 8:

Tabela 6: Empresas analisadas na Indústria Química	
Premiada	Grupo de controle
Cope Sul (1997)	Petroquímica União
	Politeno
	Braskem
	Elekeiroz
	Fertilizantes Heringer
	M G Poliest
	Milennium
	Nutriplant
	Providencia

Fonte: FNQ, 2012

A Tabela 7 apresenta o grupo de controle em função da premiada Petroquímica

Tabela 7: Empresas analisadas na Indústria Química	
Premiada	Grupo de controle
Petroquímica União (2005)	Cope Sul
	Politeno
	Braskem
	Elekeiroz
	Fertilizantes Heringer
	M G Poliest
	Milennium
	Nutriplant
	Providencia

Fonte: FNQ, 2012

A Tabela 8 apresenta o grupo de controle em função da premiada Politeno.

Tabela 8: Empresas analisadas na Indústria Química	
Premiada	Grupo de controle
Politeno (2002)	Cope Sul
	Petroquímica União
	Braskem
	Elekeiroz
	Fertilizantes Heringer
	M G Poliest

Milennium
Nutriplant
Providencia

Fonte: FNQ, 2012

Para a indústria de equipamentos, conforme Tabela 9, de transporte foram selecionadas as empresas que trabalham com a produção de partes e peças, assim como a vencedora, Fras-Le.

Tabela 9: Empresas analisadas na indústria de equipamentos e transportes	
Premiada	Grupo de controle
Fras Le (2007)	Autometal
	DHB
	Metal Leve
	Plascar
	Riosulense
	Tupy
	Wetzel
	Wiest

Fonte: FNQ, 2012

Como dito anteriormente, esta seleção amostral se fundamentou nos trabalhos que já foram feitos a respeito do tema tanto no Brasil quanto nos estudos norte americanos.

Capítulo 4

4. RESULTADOS

Na primeira regressão analisada pelo estimador de diferenças em diferenças foi analisado o impacto da adoção do modelo no lucro líquido das empresas. A Tabela 10 apresenta os resultados obtidos por meio desta análise:

Tabela 10: regressão diff in diff (variável dependente: lucro líquido)			
LnLucro	Coefficiente	Erro padrão	P> t
dummy	0,4310575	0,1603163	0,008
Inativo	1,040055	0,0839958	0
Dummy setorial: sim			
R2 = 0,6246 Prob> F = 0 Nº de obs. = 239			

Fonte: Stata

Conforme se pode observar, o resultado da regressão utilizando o estimador de diferenças em diferenças mostra uma correlação significativa para a variável lucro líquido, sendo que as empresas tratadas apresentam na média um coeficiente de 43,10% de diferença quando comparado com as empresas do grupo de controle. Ou seja, as empresas adotantes do modelo obtiveram um aumento médio de 43,10% em seu lucro líquido após a implantação do modelo.

Diante da análise do resultado do teste f, que determina se há relação entre as variáveis dependentes e as demais variáveis do modelo, os resultados sugerem que a adoção do modelo de gestão pode ter influenciado o lucro líquido das empresas que compõe a amostra analisada, ao nível de significância de 5%.

Esta correlação positiva encontrada neste trabalho corrobora com o resultado apresentado por Brito (2005) que também evidencia uma correlação positiva entre o lucro e a aplicação do modelo. Brito (2005) utiliza o mesmo critério para seleção do

grupo de tratamento, incluindo além das premiadas e finalistas, as empresas que passaram para a segunda fase do processo de avaliação. Segundo Brito (2005) a adoção do modelo está positivamente relacionada com uma média de lucratividade maior quando comparado com as empresas que não adotam o modelo. O autor afirma que “de forma geral, os resultados encontrados mostram que existe uma associação positiva entre a adoção do modelo e a lucratividade de empresas” (BRITO, 2005 p.25)

A mesma correlação positiva é encontrada nos estudos da Serasa Experian (2010), Hendricks e Singhal (2001a, 2001b) e GAO (1991). Desta forma, pode-se concluir que o lucro apresenta uma correlação positiva com a adoção do modelo.

Este resultado, porém, contradiz os achados de Mazzali et al. (2008) que identificam que o lucro não apresenta correlação significativa para as empresas que o adotaram quando comparado com o grupo de controle. Mazzali et al. (2008) finalizam seu trabalho relatando que estas correlações não são conclusivas.

A Tabela 11 apresenta a regressão realizada para a variável dependente receita líquida. Assim como na primeira análise, é possível observar uma correlação positiva entre receita líquida e adoção do modelo:

Tabela 11: regressão diff in diff (variável dependente: receita líquida)			
Lnreceita	Coefficiente	Erro padrão	P> t
dummy	0,0316393	0,151642	0,835
lnativo	0,9087109	0,0439904	0
Dummy setorial: sim			
R2 = 0,6495 Prob> F = 0 N° de obs. = 302			

Fonte: Stata

É possível observar que a receita líquida não apresenta correlação estatisticamente significativa com a adoção do modelo de gestão, ao nível de

significância de 5%. Portanto, não é possível afirmar que a receita líquida foi influenciada pela adoção do MEG.

Este resultado contradiz o achado de Mazzali et al. (2008), que encontrou uma correlação positiva entre a adoção do modelo e o índice de crescimento da receita. Contradiz também Easton e Jarrel (1998) que analisaram o impacto da implementação do TQM na performance das empresas. Estes autores encontram uma correlação positiva para as variáveis receita líquida de vendas e receita operacional. Hendricks e Singhal (2001b) também encontram essa correlação positiva quando comparam empresas adotantes do TQM e afirmam que as empresas que possuem uma maior maturidade na adoção do modelo (ou uma maior pontuação na premiação) obtiveram um aumento de 64,27% em sua receita comparado com 28,24% das empresas em fase inicial de adoção do modelo.

Na terceira e última regressão temos como variável dependente o valor de mercado das empresas. Conforme demonstra a Tabela 12:

Tabela 12: regressão diff in diff (variável dependente: valor de mercado)			
LnVM	Coefficiente	Erro padrão	P> t
dummy	0,406536	0,1390769	0,77
Inativo	0,7802042	0,0627586	0
Dummy setorial: sim			
R2 = 0,5052 Prob> F = 0 N° de obs. = 322			

Fonte: Stata

De acordo com a tabela acima, não há relação estatisticamente significativa entre valor de mercado da empresa e a adoção do modelo de gestão para as empresas da amostra analisada, ao nível de significância de 5% (valor p maior que 5%). Desta forma, a adoção do modelo não impacta positivamente o valor de mercado das empresas.

Este resultado vai ao encontro de Jacob, Madu e Tang (2004) cujos resultados não apontam para um aumento no valor de mercado da empresa no ano da premiação, tampouco nos anos subsequentes. Outro estudo com resultado semelhante é o de Pignanelli (2006) sobre as empresas brasileiras vencedoras do PNQ, que não encontra correlação positiva para o valor da ação e a adoção do modelo.

Contrariando este achado temos Hendricks e Singhal (2001) que estudaram o desempenho das ações de longo prazo para as empresas reconhecidas no prêmio Malcolm Baldrige. Os autores encontram evidências de que ao longo do processo de implantação, não é possível identificar uma correlação positiva, mas que no período pós implantação esta correlação se torna significativa. Esta correlação chega a um percentual de 38% a 46% para as empresas adotantes do modelo. Easton e Jarrel (1998) também encontram uma correlação positiva após 5 anos de implantação do modelo. Outro trabalho que mostra uma correlação positiva é Balasubramanian, Mathur e Thakur (2005), afirmando que a adoção do modelo impacta positivamente no valor das ações das empresas.

Observa-se que os estudos do Malcolm Baldrige apresentam, em sua maioria, uma correlação positiva entre o valor das empresas e a adoção do modelo. Contudo, o único estudo nacional sobre o tema, encontrou resultado semelhante ao desta pesquisa, não sendo possível afirmar tal correlação.

Considerando os resultados obtidos nesta pesquisa, em que o MEG aparenta gerar impacto positivo no lucro líquido e não apresenta relação estatisticamente significativa com a receita líquida, sugere-se que o MEG pode impactar mais diretamente nos custos e despesas das organizações adotantes. Este é um

resultado defendido por GAO (1991) que encontra como resultado o ganho de produtividade (melhora na qualidade e redução de custo) das organizações premiadas por meio do aumento na confiabilidade e pontualidade na entrega de seus produtos e serviços e pela redução de erros nos processos.

Brito (2005) apresenta evidências empíricas semelhantes aos resultados do presente estudo, uma vez que, segundo Brito (2005), as empresas brasileiras que adotam o MEG apresentaram lucratividade acima da média e crescimento da receita em linha com a média de seus setores.

A hipótese de que os principais efeitos da adoção do MEG estão relacionados à otimização de processos e redução de custo não foi testado neste estudo, sendo um caminho potencialmente interessante para futuras pesquisas relacionadas ao tema.

Capítulo 5

5. CONCLUSÃO

Tanto na bibliografia norte-americana quanto no caso brasileiro, os resultados encontrados pelos estudiosos, que analisaram a correlação entre adoção do TQM ou MEG e o impacto nos indicadores de desempenho das empresas são ambíguos. Existem duas correntes, a primeira defende uma correlação positiva entre desempenho dos indicadores financeiros e a adoção do modelo (SERASA EXPERIAN, 2010; MAZZALI et al., 2008; JACOB, MADU e TANG, 2004; BRITO 2005; EASTON e JARREL, 1998; GAO, 1991), enquanto que a segunda (CORREDOR e GOÑI, 2010; MAZZALI et al., 2008; YORK e MIREE, 2004; VEIGA, BARRETO e NUNES, 2008; ADAMS, MCQUEEN e SEAWRIGHT, 1999) encontra resultados irrelevantes na adoção do MEG ou TQM.

Assim, como os estudos empíricos anteriores, os resultados encontrados neste trabalho apresentam evidências conflitantes em relação à adoção do MEG e o desempenho financeiro das empresas. Se por um lado os resultados demonstram indícios de que a adoção do MEG resulta em um impacto significativo no lucro líquido quando comparado a um grupo de controle. Por outro, a receita líquida e o valor de mercado, para o universo amostral analisado, não são impactados pela adoção do MEG.

No lucro líquido, a adoção do modelo impacta em 43,10% com um R^2 equivalente a 62,46% e um p valor igual a 0. Isto demonstra que o modelo impacta positivamente no lucro líquido e que a adoção do MEG explica em 62,36% esta variação.

No caso da receita líquida a análise pela regressão utilizando o estimador da diferença em diferença não resulta em uma correlação entre a adoção do modelo e o impacto na receita líquida, tendo em vista que o p valor encontrado para esta análise foi de 83,5%.

Correlacionado o impacto positivo no lucro líquido e a falta de correlação com a receita líquida, tem-se o indício de que o modelo impacto nos custos e despesas das organizações adotantes. Este é um resultado defendido por GAO (1991) que encontra como resultado o ganho de produtividade (melhora na qualidade e redução de custo) das organizações premiadas por meio do aumento na confiabilidade e pontualidade na entrega de seus produtos e serviços e pela redução de erros nos processos.

Resultado semelhante entre as variáveis lucro líquido e receita líquida foi encontrada por Brito (2005). Seu estudo demonstrou que as empresas brasileiras que adotam o MEG apresentaram lucratividade acima da média e crescimento da receita em linha com a média de seus setores.

No caso do valor de mercado a análise dos dados não gera uma correlação significativa, sendo o valor p encontrado equivalente a 77%. Assim, a adoção do modelo não impacta positivamente o valor de mercado das empresas.

Pignanelli (2007) em seu estudo sobre o impacto da adoção de critérios de excelência na maximização da riqueza dos acionistas investigou esta correlação (MEG e a valorização das ações na BOVESPA). Assim como Veiga et al. (2008), Pignanelli (2007) demonstrou que não há evidências do impacto positivo no valor de mercado das empresas mediante a adoção do modelo.

Dado que o lucro líquido foi impactado pela adoção do modelo, era esperado que o valor de mercado das empresas também sofresse um impacto positivo mediante a adoção do modelo. Uma das explicações é dada por Adam et al. (1999) quando afirma que os resultados não são significativos, pois o mercado não precisa da premiação para saber que determinada empresa possui um padrão de qualidade. Os investidores avaliam a empresa e mesmo antes da premiação já identificam este modelo de gestão. Ou seja, a implementação de um modelo gestão é importante para uma organização e impacta em seu valor de mercado, contudo, este impacto não está relacionado com o reconhecimento por meio de um prêmio.

Apesar da significância estatística do resultado encontrado para a variável lucro líquido, para trabalhos futuros, pode ser interessante promover uma seleção amostral diferenciada, principalmente para o grupo de controle. Isto se justifica, pois nesta pesquisa, assim como nos trabalhos norte-americanos, utiliza-se como critério para seleção a não participação na fase final do prêmio nacional de qualidade. Entretanto, esta forma de seleção não garante que uma determinada empresa que não tenha chegado à fase final do prêmio, não adote o MEG em sua gestão.

Foi possível observar também diante da análise bibliográfica que os resultados tanto nacionais quanto americanos divergem diante dos resultados encontrados. Isto mostra, assim como esta pesquisa, que os resultados sugerem um incremento no desempenho organizacional, mas que tal afirmação não é conclusiva. Esta correlação será verificada, dependendo do tipo de análise feita e do universo amostral pesquisado. De qualquer forma, a motivação dos trabalhos que encontraram resultados negativos fundamenta-se justamente naqueles que encontraram resultados significativos com a implantação do modelo. Isto nos permite considerar que diante das críticas colocadas, surgem pesquisas cada vez mais

aprofundadas sobre o tema, consideradas relevantes tanto para a academia quanto para organizações e gestores que buscam aprimorar sua gestão, por meio de ferramentas comprovadamente eficazes.

Sob a ótica do gestor, este trabalho prove algumas informações adicionais quanto à relevância do Modelo de Excelência em Gestão (MEG). O modelo foi criado a partir das boas práticas de empresas líderes em seus segmentos e que são destaques internacionalmente. O modelo compreende as principais áreas a serem consideradas pelo gestor para o desenvolvimento do seu negócio e sugere melhoria contínua em termos de desempenho organizacional sendo esta melhoria um dos índices de pontuação para a premiação do PNQ. E por fim, diversos trabalhos sugerem que a adoção do modelo gera impacto direto nos resultados financeiros da organização.

REFERÊNCIAS

ADAMS, G.; MCQUEEN, G.; SEAWRIGHT, K., Revisiting the stock price impact of quality awards, **Omega**, n. 27, p. 595-604, 1999.

AVELINO, Ana Cristina. **Qualidade no processo de produção – um modelo de gestão para garantir a qualidade de acabamento das carrocerias em chapa na linha de produção**. 2005. 159 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia Automotiva) - Escola Politécnica, Universidade de São Paulo, São Paulo. Disponível em: <http://www.automotiva-poliusp.org.br/mest/banc/pdf/avelino_ana.pdf >. Acesso em: 19 fev. 2012.

BALASUBRAMANIAN, S. K.; MARTHUR, I.; THAKUR, R., The impact of high-quality firm achievements on shareholder value: focus on Malcolm Baldrige and J. D. Power and associates awards, **Journal of the Academy of Marketing Science**, n. 4, p. 413-422, 2005.

BARBÊDO, S.A.D; TURRIONI, J.B. Sistemas de gestão da qualidade no setor de serviços: um estudo de aplicabilidade em bibliotecas de ensino superior de uma cidade mineira, **Revista Pesquisa e Desenvolvimento Engenharia de Produção**, Itajubá, n. 1, p. 63-76, 2003.

BRITO, A. J. **Impactos da aplicação do modelo de excelência do PNQ no desempenho de empresas**. 2005, 85 f. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) - Escola de Administração de Empresas, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/5659/149572.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 17 jul. 2011.

CORREDOR, P.; GOÑI, S. TQM and performance: Is the relationship so obvious? **Journal of Business Research**, Pamplona, n. 64, p. 830–838, 2010.

COELHO, C. A.; FUNCHAL, B.; MELLO, J. M. P. The Brazilian Payroll Lending Experiment, **PUC**, Rio de Janeiro, Departamento Economia, n. 573, 2010. Disponível em: <<http://www.econ.puc-rio.br/pdf/td573.pdf>>. Acesso em: 03 fev. 2012.

CROSBY, P. B. **Quality Without Tears**: The art of Hassle-Free Management. Nova York: McGraw-Hill, 1984.

DEMING E. **Out of Crisis**. Cambridge: Massachusetts Institute of Technology, 1982.

EASTON G.;JARREL, E., The Effects of Total Quality Management on Corporate Performance An Empirical Investigation. **The Journal of Business**, Chicago, v. 71, n. 2, p. 253-307, 1998.

Fundação Nacional da Qualidade (FNQ). **Crítérios compromisso com a excelência e rumo a excelência**. Fundação Nacional da Qualidade: São Paulo, 2008.

Fundação Nacional da Qualidade: 2012. Disponível em: <<http://www.fnq.org.br/site/292/default.aspx>>. Acesso em: 20 fev. 2012.

GAVIN, D. **Managing Quality: the strategic and competitive edge**. Nova York: The Free Press, 1988.

GOMES, P.J.P., A evolução do conceito de qualidade: dos manufaturados aos serviços de informação, **Cadernos de Biblioteconomia Arquivística e Documentação Cadernos BAD**, n. 002, p 6-18, 2004.

Government Accountability Office (GAO), **U.S. Companies Improve Performance Through Quality Efforts**. NSIAD-91-190, 1991. Disponível em: <<http://www.gao.gov/assets/160/150572.pdf>>. Acesso em: 05 jan. 2012.

HENDRICKS, K. B.; SINGHAL, V. R., The Long-Run Stock Price Performance of Firms with Effective TQM Programs, **Management Science**, v. 47, n. 3, p. 359–368, 2001b.

HENDRICKS, K. B.; SINGHAL, V. R., Firm characteristics, total quality management, and financial performance, **Journal of Operations Management**, v. 19, p. 269–285, 2001a.

JACOB, R. ; MADU, C. N. ; TANG, C., An empirical assessment of the financial performance of Malcolm Baldrige award winners, **International Journal of Quality & Reliability Management**, v. 21 n. 8, p. 897-914, 2004.

JURAN, J. M. A. **Qualidade Desde o Projeto**: Os novos passos para o planejamento da qualidade em produtos e serviços. 1. ed. São Paulo: Pioneira Thomson, 1992.

JUSE: Union of Japanese Scientists and Engineers: 2012. Disponível em: <<http://www.juse.or.jp/e/>>. Acesso em: 20 fev. 2012.

LONGO, R.M.J. Gestão da Qualidade: Evolução Histórica, Conceitos Básicos e Aplicação na Educação, **Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada**, Texto para discussão, n.397, Brasília, 1996. Disponível em: <http://www.ipea.gov.br/pub/td/td_397.pdf>. Acesso em: 19 fev. 2012.

MAZZALI, L. ; JUNIOR, C. O.M. ; FILHO, J. B. ; FURLANETTO, C. Excelência em gestão e em resultado econômico-financeiro: uma análise crítica do desempenho das empresas vencedoras do prêmio nacional da qualidade, **BASE – Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos**, n. 5, v. 3, p. 213-223, 2008.

MOREJÓN, M.A.G. **A implantação do processo de qualidade ISO 9000 em empresas educacionais**. 2005. 331 f. Tese (Doutorado em História) - Programa de Pós-Graduação em História Econômica, Universidade de São Paulo, São Paulo. Disponível em: <http://www.unibero.edu.br/download/iberonews/TeseMMorejon_ISO.pdf>. Acesso em: 19 fev. 2012.

NIST: National Institute of Standards and Technology: 2012. Disponível em: < <http://www.nist.gov/index.html> >. Acesso em: 20 fev. 2012.

PIGNANELLI, A. O Impacto da adoção de critérios de excelência na maximização da riqueza dos acionistas. In: Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações Internacionais, 9,2006, São Paulo. **Anais Eletrônicos**. Disponível em: <http://www.simpoi.wvix.com.br/arquivo/2006/artigos/E2006_T00633_PCN15747.pdf>. Acesso em: 10 jan. 2012.

POLACINSKI, E. ; CAMFIELD, C. E. R. ; GODOY, L. P., **Análise do Sistema de Gestão da Qualidade em Organizações Militares: um estudo de caso**, In: Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, 3,2006. Disponível em: <http://www.aedb.br/seget/artigos06/666_Seget%20-%20OM.pdf>. Acesso em: 21 fev. 2012.

SERASA EXPERIAN. **Desempenho das Empresas Afiliadas**: Fundação Nacional da Qualidade Base de Balanços de 12/2000 a 12/2009, 2010. Disponível em :<http://www.fnq.org.br/pesquisa/pesquisa_fnq_meg.pdf>. Acesso em: 01/03/2012.

SHEWHART. **Economic Control of Quality of Manufactured Product**.50. ed. Nova York: American Society for Quality, 1931.

VEIGA, J. L. B. C.; BARRETO, D. F. C.; NUNES, G. S. Impacto da utilização do modelo de gestão da excelência nos resultados financeiros: comprovação de diferencial em empresas filiadas à Fundação Nacional da Qualidade e adotantes do modelo, In: Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 18,2008, Rio de Janeiro. **Anais eletrônicos**. Disponível em:<http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2008_TN_STP_070_499_10923.pdf>. Acesso em: 04 jan. 2012.

YORK, K. M.; MIREE, C. E., Causation or covariation an empirical re-examination of the link between TQM and financial performance, **Journal of Operations Management**, v. 22, p. 291–311,2004.