

FUNDAÇÃO PEDRO LEOPOLDO
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO

Jefeson Roger Alves de Sá

**INFLUÊNCIA DOS PROGRAMAS DE EXCELÊNCIA NA UTILIZAÇÃO
EFICAZ DOS SISTEMAS DE CONTABILIDADE GERENCIAL: UM
ESTUDO DE CASO**

PEDRO LEOPOLDO
2024

Jefeson Roger Alves de Sá

**INFLUÊNCIA DOS PROGRAMAS DE EXCELÊNCIA NA UTILIZAÇÃO
EFICAZ DOS SISTEMAS DE CONTABILIDADE GERENCIAL: UM
ESTUDO DE CASO**

Dissertação apresentada ao curso de mestrado profissional em administração da fundação Pedro Leopoldo, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

Área de concentração: Gestão da Inovação e Competitividade.

Linha de Pesquisa: Inovação e competitividade.

Orientador: Prof. Dr. Tarcísio Afonso.

Pedro Leopoldo
2024

658.1511
A447i

SÁ, Jefeson Roger Alves de
Influência dos programas de excelência na utilização eficaz dos Sistemas de Contabilidade Gerencial: um estudo de caso / Jefeson Roger Alves de Sá.
- Pedro Leopoldo: FPL, 2024.

61 p.

Dissertação Mestrado Profissional em Administração.
Fundação Cultural Dr. Pedro Leopoldo – FPL, Pedro Leopoldo, 2024.
Orientador: Prof. Dr. Tarcísio Afonso

1. Programa de Excelência.
 2. Sistema de Contabilidade Gerencial.
 3. Processos.
- I. AFONSO, Tarcísio, orient. II. Título.

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação
Ficha Catalográfica elaborada por Maria Luiza Diniz Ferreira – CRB6-1590

MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO

Dissertação intitulada “**Influência dos Programas de Excelência na utilização eficaz dos Sistemas de Contabilidade Gerencial: Um Estudo De Caso**”,
de autoria do mestrando Jefeson Roger Alves de Sá, aprovada pela banca examinadora
constituída pelos seguintes professores:

FOLHA DE APROVAÇÃO

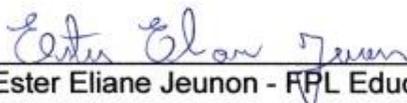
Título da Dissertação: “**INFLUÊNCIA DOS PROGRAMAS DE EXCELÊNCIA NA UTILIZAÇÃO EFICAZ DOS SISTEMAS DE CONTABILIDADE GERENCIAL: Um Estudo de Caso**”.

Nome do Aluno: **Jefeson Roger Alves de Sá**

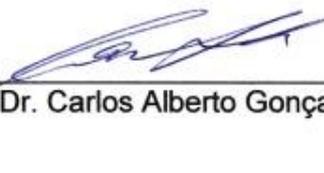
Dissertação de mestrado, modalidade Profissionalizante, defendida junto ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Faculdade Pedro Leopoldo, aprovada pela banca examinadora constituída pelos professores:



Prof. Dr. Tarcísio Afonso - Orientador - FPL Educacional



Profa. Dra. Ester Eliane Jeunon - FPL Educacional



Prof. Dr. Carlos Alberto Gonçalves - UFMG

Pedro Leopoldo (MG), 19 de junho de 2024.

A todos que contribuíram para o meu crescimento profissional, em especial a minha família e minha esposa pela compreensão, da minha ausência neste período de especialização.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus pela minha existência.

A minha esposa pelo amor e dedicação e que mesmo de longe me apoiou e sempre acreditou em mim.

Minha filha, por dar mais sentido a minha vida.

A minha Mãe Ana Alves de Sá e ao meu Pai Artur Cardoso de Sá e meus irmãos, pelo apoio dado nessa etapa de aprendizado na minha vida.

Agradeço à Distrinorte pela oportunidade de realizar mais um sonho

Ao Prof. Dr. Tarcísio meu orientador, que me abraçou e acreditou no meu potencial e pelos ensinamentos e pelas orientações cirúrgicas indispensáveis para a conclusão desse trabalho.

Agradeço ao Departamento de Ciências Contábeis da Unimontes e aos professores que contribuíram para formação de mais um profissional da contabilidade e que eu possa representar dignamente essa instituição, que dão excelentes “frutos”.

A todos os meus amigos, pelo companheirismo e ajuda.

“O homem quase sempre se torna aquilo que acredita ser. Se eu ficar repetindo que não serei capaz de fazer tal coisa, é possível que acabe me tornando incapaz de fazê-la. Por outro lado, se acredito que posso fazê-la, certamente irei adquirir tal capacidade, mesmo que não a detenha num primeiro momento”. (Mahatma Gandhi)

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABNT – Associação Brasileira de Normas Técnicas

DMAIC – (Define, Measure, Analyse, Improve e Control) Definir, Medir, Analisar, Melhorar e Controlar

ERP (Enterprise Resource Planning) – Sistemas Integrados de Gestão

GIO – Grau de Importância Operacional

ISO (International Organization for Standardization) Organização Internacional para Padronização

PDCA – (Plan, Do, Check, Act) Planejar, Desenvolver, Checar e Atuar

PEXD – Programa de Excelência Distritorte

POP - Procedimentos Operacionais Padrão

QLP - Controle de Quadro de Pessoal

SCCG – Sistema de Controle e Contabilidade Gerencial

SCG – Sistema de Controle Gerencial

TI – Tecnologia da Informação

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Excelência Empresarial	23
Figura 2 –Tipologia do pacote de SCG.....	27
Figura 3 – Mapa do planejamento estratégico da Organização	37
Figura 4 – Modelo de guia de avaliação itens de do Manual de Excelência	60

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Ferramentas e Sistemas de Gestão utilizados por Indústrias	21
Quadro 2 – Critérios para escolha dos entrevistados	31
Quadro 3 – Protocolo do estudo de caso.....	33
Quadro 4 – Divisão dos capítulos do Programa de Excelência Interno - PEXD.....	36

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1– Quantidade de colaboradores por tempo de atuação na empresa	42
Gráfico 2 – Frequência de palavras mais mencionadas na Entrevista.....	43

Resumo

Objetivo: Analisar como os Programas de Excelência das indústrias alimentícias influenciam nos SCCG (Sistema de Controle e Contabilidade Gerencial) de uma Distribuidora de Alimentos no Norte de Minas Gerais. **Relevância/originalidade:** A contabilidade gerencial tem evoluído devido ao avanço tecnológico e às novas necessidades dos gestores, tornando as organizações mais competitivas. Um Programa de Excelência é uma ferramenta que busca a melhoria contínua dos processos internos de uma organização. **Metodologia/abordagem:** Pesquisa qualitativa utilizando análise de conteúdo. Foram estudados documentos internos da empresa, realizadas entrevistas semiestruturadas com colaboradores e utilizado o método de observação. Foram analisados 03 manuais de excelência dos fornecedores, 01 manual de excelência interno da Distribuidora e realizadas entrevistas com 08 colaboradores de diferentes setores. **Principais resultados:** O Programa de Excelência mostrou-se crucial para a distribuidora, proporcionando uma visão holística dos processos para a alta administração, diretoria e gestores. Facilitou o controle e organização diária, abrangendo controle, organização, estratégia e capacitação. **Contribuições teóricas/metodológicas:** A pesquisa destaca a importância de um Programa de Excelência como ferramenta de gestão, auxiliando na adoção de melhores práticas contábeis e na tomada de decisões mais embasadas. **Contribuições sociais/para a gestão:** O estudo reforça a relevância de Programas de Excelência para a melhoria da qualidade das informações financeiras, tornando-as mais precisas, claras e fidedignas, essencial para a gestão eficaz das organizações.

Palavras-chave: Programa de Excelência; Sistema de Contabilidade Gerencial; Processos.

Abstract

Objective: To analyze how Excellence Programs in the food industry influence the Management Control and Accounting System (SCCG) of a Food Distributor in Northern Minas Gerais. **Relevance/originality:** Managerial accounting has evolved due to technological advancements and the new needs of managers, making organizations more competitive. An Excellence Program is a tool that seeks the continuous improvement of an organization's internal processes. **Methodology/approach:** Qualitative research using content analysis. Internal company documents were studied, semi-structured interviews were conducted with employees, and the observation method was used. Three excellence manuals from suppliers, one internal excellence manual from the Distributor, and interviews with eight employees from different sectors were analyzed. **Main results:** The Excellence Program proved to be crucial for the distributor, providing a holistic view of the processes for senior management, directors, and managers. It facilitated daily control and organization, encompassing control, organization, strategy, and training. **Theoretical/methodological contributions:** The research highlights the importance of an Excellence Program as a management tool, assisting in the adoption of better accounting practices and more informed decision-making. **Social/management contributions:** The study reinforces the relevance of Excellence Programs for improving the quality of financial information, making it more accurate, clear, and reliable, which is essential for effective organizational management.

Keywords: Excellence Program; Management Accounting System; Processes.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	14
2. REFERENCIAL TEÓRICO	18
2.1 Competitividade.....	18
2.2 Programa de Excelência.....	20
2.3 Sistema de Controle e Contabilidade Gerencial – SCCG.....	23
2.4 Tipologia para abordagem dos SCG	26
2.5 Mapeamento e Padronização de Processos.....	27
2.6 Medição dos Processos	29
3. METODOLOGIA.....	29
3.1 Protocolo do estudo de caso.....	33
4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	34
4.1 Unidade de Pesquisa	34
4.2 Programa de Excelência – PEXD	35
4.3 Análise do PEXD.....	36
4.4 Avaliação externa do PEXD	38
4.5 Desafios e Benefícios.....	39
4.6 Análise das Entrevistas	41
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	47
REFERÊNCIAS.....	50
APÊNDICE A – ROTEIRO DA ENTREVISTA.....	59
ANEXO – 1 - Modelo de guia de avaliação itens de do Manual de Excelência	60

1. INTRODUÇÃO

A falta de organização nas empresas é um desafio crítico que afeta sua eficiência operacional e, conseqüentemente, sua capacidade de atingir seus objetivos e metas. Diversos estudiosos e especialistas em gestão de empresas têm abordado essa questão ao longo do tempo. Autores renomados, como Peter Drucker (1996), considerado o pai da administração moderna, destacaram a importância da organização como um dos princípios fundamentais da gestão eficaz. Ademais, autores contemporâneos, como Jim Collins (2018) enfatizaram como a ausência de uma estrutura organizacional clara pode ser prejudicial ao sucesso a longo prazo das empresas. Neste contexto, é fundamental explorar as conseqüências da falta de organização nas empresas e buscar soluções para enfrentar esse desafio crescente.

Nos últimos anos, os projetos organizacionais, gerenciais e de controle vem se tornando de grande importância diante das necessidades das organizações em desenvolverem ideias que busquem novas práticas e uma maior vantagem competitiva (Shenhar e Dvir, 2007). O projeto é uma iniciativa de curto prazo realizada para desenvolver um produto, serviço ou resultado único. Porém, como dito anteriormente, tem caráter temporário, onde possuem um início e um fim definido. Por este modo, é evidenciado a importância do uso de programas como SCCG (Sistema de Controle e Contabilidade Gerencial), já que os programas podem ser definidos, pelo Project Management Institute, (2013), como um conjunto de projetos interligados e gerenciados de forma coordenada, com o propósito de alcançar benefícios estratégicos e um nível de controle que não seria possível caso fossem administrados de maneira independente.

Seguindo este caminho, a contabilidade está sempre em atualização e busca fornecer uma vasta gama de informações aos seus usuários. Utilizando seus princípios e conceitos para registrar as transações financeiras, visando realizar o controle categórico do patrimônio de uma organização Sant'anna (2012).

Por isso, observa-se a necessidade da Contabilidade Gerencial neste processo para obter destaque neste mercado competitivo. Para os autores Parisi e Megliorini (2011), a contabilidade gerencial é de suma importância na tomada de decisão, pois na maioria das vezes, a decisão é tomada baseados em informações e recomendações que ela disponibiliza.

No decorrer dos anos, a visão gerencial da contabilidade vem sofrendo mudanças significativas, devido aos avanços tecnológicos, mudanças empresariais e novas demandas

dos gestores. Por isso, as organizações vêm se tornando mais competitivas, tornando essencial o aperfeiçoamento (Petri, 2005).

Valendo-se do desenvolvimento e aperfeiçoamento da contabilidade gerencial como expediente administrativo, as instituições criaram métodos e ferramentas para assegurar sua sustentabilidade e destaque no mercado (Seleme, 2010). Mas, essa evolução ocorreu em função das demandas das pessoas que compõem esse mercado. Percebeu-se a necessidade de utilização de um modelo integrado de controle no processo estratégico, a fim de melhorar a posição contínua da organização (Gomes e Amat, 1995).

Em vista disso, os sistemas de controle e contabilidade gerencial vem sendo reconhecidos como mecanismos que facilitam a implantação de estratégias para alcance dos objetivos da empresa (Jordão et.al 2018). Estudos mostram sinais de que o sucesso do desempenho organizacional de uma empresa, resulta de fatores, como: o ambiente da organização, a estratégia, a estrutura e sistemas internos, que incluem os SCCG (Govindarajan, 1988)

Ansari (1977) expõe que os estudos relacionados ao desenho dos SCCG têm se concentrado basicamente em duas perspectivas diferentes. Em uma perspectiva, ele descreve como sendo estrutural, concentrada principalmente nos elementos de informação e comunicação que constam no sistema de controle. Enquanto isso, numa outra visão, baseia-se em estudos do comportamento humano dentro das empresas, considerando o controle como um mecanismo para o atingimento das metas de desempenho. Devido à importância significativa em torno dos aspectos humanos e sociais do controle, a última perspectiva pode ser denominada como sendo uma abordagem comportamental. Contudo, essas perspectivas levaram a uma abordagem fragmentada, em que os desenhos tentam otimizar as variáveis estruturais ou comportamentais (Ansari, 1977).

Com base nas informações vistas anteriormente, o programa de excelência busca a melhoria contínua de processos internos das organizações. Tom Peters (1982) afirma isso ao dizer que, excelentes empresas não acreditam em excelência, mas em uma melhoria e mudança constantes.

Foram encontrados estudos que avaliaram a Evolução de um Sistema de Controle Gerencial (SCG), a influência de um SCG no desempenho Organizacional e a Certificação de Qualidade nas Indústrias. O primeiro estudo de Santos, Beuren, Theiss e Gomes (2020), analisaram a influência do desenho dos sistemas de controle gerencial (SCG) no desempenho de tarefas mediado pela aprendizagem organizacional. Foram analisadas características de escopo, tempestividade, agregação e integração das informações. Ao todo foram respondidos

165 questionários válidos por gestores de empresas de grande porte, selecionados através do LinkedIn. Na análise dos dados valeu-se de estatísticas descritivas, e com o intuito de comprovar as hipóteses foi aplicada a técnica de modelagem de equações estruturais. Os resultados revelaram que as características informacionais apresentadas no desenho dos SCG desempenharam um papel significativo no processo de aprendizagem das organizações, bem como na melhoria e no aprimoramento do desempenho de tarefas dos gestores. Isso revela a importância de um desenho adequado dos SCG para a obtenção de sucesso das atividades gerenciais dentro de uma organização. Os aspectos de escopo, tempestividade, agregação e integração das informações exercem papéis diferentes e fundamentais na geração de conhecimento e no apoio às atividades dos gestores. Especificamente, o estudo indicou que o sucesso na execução de tarefas está ligado tanto ao desenho dos sistemas de controle e gestão estratégica quanto à capacidade de aprendizado organizacional, incluindo o escopo específico e o esforço necessário para alcançar resultados positivos.

Já Silva (2017), estudou de forma mais aprofundada a definição das características de um Sistema de Controle de Gestão (SCG) e a sua capacidade de adaptação, como essa variável contingencial pode afetar o SCG de uma organização. É um estudo de caso utilizando o framework de Ferreira e Otley (2009), visando proporcionar uma visão global e dinâmica sobre o SCG de uma organização que passou por várias alterações na sua estrutura acionária num curto período. Como resultado final, o estudo reforçou que as necessidades de controle podem variar de acordo com a lógica acionista, apresentada em cada período e de que, a eficácia do SCG vai depender da coerência e do equilíbrio das relações entre os diversos componentes do próprio sistema (Ferreira e Otley, 2009).

Por fim, Ferreira, Riva e Yamanaka (2022) realizaram um estudo com o objetivo de avaliar o impacto da adoção da International Organization for Standardization (ISO), que se traduz para Organização Internacional para Padronização, é responsável pela norma ISO 9001, em uma empresa localizada em Porto Velho, do seguimento de comercialização de água mineral com referida certificação. Foi realizado um estudo de caso, como instrumento de coleta de dados utilizaram entrevista com a empresa e um questionário onde envolveram 142 consumidores. Como resultado, conclui-se que o impacto da adoção da certificação (SELO ISO 9001) ainda é pequeno e pouco divulgado, mesmo garantindo resultados satisfatórios em termos de qualidade dos produtos abrangidos. Por isso, é importante intensificar a disseminação de tais possibilidades de melhoria processual.

No mundo atual, reflete a importância em como as instituições estão sendo administradas. Este ambiente cada vez mais transformador, exige que as empresas estejam

preparadas e aptas às novas tecnologias. Uma pesquisa realizada por Ghasemi, Habibi, Ghasemlo e Karami (2019) evidenciou que a utilização de um sistema avançado de contabilidade gerencial sofisticado tem um impacto positivo no desempenho gerencial. De acordo com o estudo realizado, constatou que as características de escopo, tempestividade e agregação do sistema de contabilidade gerencial têm um impacto significativo no exercício gerencial. Segundo os autores, os resultados sugerem que a implantação de um sistema mais sofisticado, pode auxiliar os gestores na tomada de decisões, garantindo mais rapidez e precisão, o que, conseqüentemente, resultará em melhorias.

A falta de organização nas empresas e a preferência de implantação de projetos de curto prazo, criam uma série de questões a serem refletidas. Como a ausência de uma estrutura organizacional clara, afeta a produtividade dos colaboradores? Qual é o impacto nos processos de tomada de decisão e na capacidade da empresa de responder rapidamente às demandas do mercado? Como a desorganização pode afetar a qualidade dos serviços ofertados? Quais são as conseqüências, de forma geral, quando a empresa escolhe soluções de curto prazo que não são capazes de resolver problemas fundamentais? E, por último, como isso influencia a competitividade e o sucesso a longo prazo da empresa, em um ambiente de negócios cada vez mais disputado? Considerando essas indagações, com o objetivo de centralizar o objeto dessa pesquisa, o problema a ser estudado é: “Como os programas de excelência das indústrias alimentícias influenciam nos sistemas de controle e contabilidade gerencial (SCCG)?”.

O presente estudo foi realizado numa empresa de distribuição especializada de alimentos do Norte de Minas Gerais. No contexto da Contabilidade Gerencial e seu impacto no desempenho organizacional, o estudo tem como objetivo geral: analisar como os programas de excelência das indústrias alimentícias influenciam na utilização eficaz dos SCCG (Sistema de Controle e Contabilidade Gerencial) da distribuidora.

E, para solucionar o objetivo geral, temos como objetivos específicos: Analisar os programas de excelência de uma Distribuidora de alimentos e suas empresas parceiras; examinar os resultados das avaliações realizadas pelos parceiros da Distribuidora e verificar a evolução do desempenho e identificar os SCCG existentes na Distribuidora e quais são oriundas dos programas de excelência.

Justifica-se este estudo, na relevância que possui na área acadêmica. Poucas pesquisas em contabilidade gerencial abordam esse tema específico, que diz respeito à adoção das boas práticas de grandes corporações de forma simultânea, por meio de programas de excelência em uma única empresa. Além disso, esta pesquisa tem potencial para contribuir para futuros

trabalhos acadêmicos e relatórios técnicos, auxiliando outras gestões que buscam implementar boas práticas de gestão.

Este trabalho está estruturado em seis capítulos, cada um desempenhando um papel importante no entendimento do estudo.

O Capítulo 01, Introdução, abrange a apresentação do trabalho e seus objetivos.

O Capítulo 02, Referencial Teórico, fornece uma fundamentação teórica que sustenta a pesquisa.

No Capítulo 03, Metodologia do Trabalho, são descritos os métodos e procedimentos utilizados para realizar a pesquisa.

O Capítulo 04, Apresentação e Análise dos Resultados, é subdividido em: Unidade de Pesquisa, Análise do Programa de Excelência PEXD e Análise das Entrevistas.

O Capítulo 05, Considerações finais, apresenta os resultados da pesquisa.

Por último, no Capítulo 06, há a bibliografia, onde foram incluídas todas as fontes e referências utilizadas neste estudo.

Após isso, apresenta o Apêndice, seção opcional onde será incluído como informação complementar, o questionário, que foi essencial para o entendimento da pesquisa. Essa estrutura permitiu uma compreensão detalhada do trabalho.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo abordaremos os conhecimentos utilizados no desenvolvimento deste trabalho. O referencial teórico será dividido em três seções: Competitividade, Programas de Excelência, Sistema de Contabilidade e Controle Gerencial (SCCG), Tipologia para abordagem dos SCG, Mapeamento e Padronização de Processos e Medição dos Processos.

2.1 Competitividade

Atualmente, há um aumento no nível de exigência dos consumidores, e a busca pela excelência como forma de obter vantagem competitiva se tornou ainda mais urgente. Esse impulso é motivado pelo fato de que os serviços de alimentação operam em um mercado altamente instável (Garcez, Fachin, e Júnior, 2000; Garcez Et Al., 2000). As empresas buscam se tornar cada vez mais competitivas, para tanto, os seus controles devem ser eficientes e eficazes e, fomentar as tomadas de decisões.

Porter (1998) defende que uma empresa pode alcançar uma vantagem competitiva somente se conseguir estabelecer de forma clara sua estratégia, mesmo que existem diversas abordagens que as organizações podem adotar em relação ao seu ambiente empresarial. O planejamento estratégico faz com que as organizações busquem estipular metas e objetivos.

Com o aumento da competitividade, as empresas estão buscando aprimorar seus controles gerenciais e suas práticas organizacionais, visando maior rentabilidade e aumentar a eficiência e eficácia nos processos. Segundo Clovis (2002), sob a ótica de avaliar a competitividade levando em consideração indicadores econômicos tem se limitado a eficiência operacional o que leva a competitividade ser oriunda da excelência empresarial no desempenho de atividades mensuráveis, através de indicadores.

Para se alcançar a excelência é inevitável a manutenção do processo de melhoria contínua, o princípio da melhoria contínua é caracterizado pela equipe que adquire conhecimento ao avaliar os resultados alcançados, investigando e adquirindo conhecimento sobre um objeto de estudo específico. Isso possibilita que seja propostas novas ações de aprimoramento (Carpinetti, 2010). A contabilidade surge então como facilitador na busca pela excelência, Marion (2008) discorre como sendo um dos conceitos de contabilidade: a ciência que estuda, registra, controla e informa os atos e fatos econômico-financeiros e que atingem o patrimônio de uma empresa, podendo ser ela pública ou privada. Deste modo, o patrimônio é o próprio objeto da Contabilidade.

A Contabilidade é o grande instrumento que auxilia a administração a tomar decisões. Na verdade, ela coleta todos os dados econômicos, mensurando-os monetariamente, registrando-os e sumarizando-os em forma de relatórios ou de comunicados, que contribuem sobremaneira para a tomada de decisões. (Marion, 2008).

O mercado brasileiro é volátil, a concorrência é presente em todos os setores organizacionais. Clovis (2002), diz que competitividade organizacional, leva em consideração além dos fatores econômicos, os fatores técnicos e de ordem institucional, aos quais seus recursos se compete, além de fatores externos para se adequarem as condutas socialmente aceitas, devido às pressões da sociedade.

Diante desse contexto, os empresários estão sendo exigidos a analisar os processos de suas empresas e identificar áreas que precisam ser aprimoradas. Portanto, a revisão dos processos é de extrema importância e deve ter como foco a busca pela excelência. Estabelecer metas e objetivos claros que elevem a empresa a um patamar mais avançado garantirá sua sustentabilidade a longo prazo e a fidelidade dos clientes atendidos por ela (Machado, 2017).

Assim, nesse panorama competitivo do mercado atual, é fundamental explorar como os programas de excelência podem contribuir para o desempenho e sucesso das organizações.

2.2 Programa de Excelência

Antes de adentrarmos neste subitem, se faz necessário frisarmos que excelência e qualidade têm significados diferentes, ainda que no referencial a nossa abordagem dada a excelência está estritamente relacionada à “qualidade”. Atualmente, no meio empresarial e em várias áreas, fala-se muito sobre atingir a excelência. No entanto, é necessário compreender precisamente o significado de excelência atrelada à gestão empresarial, conceito esse que será de grande utilidade para a compreensão da presente pesquisa.

Silva (2008) afirma que a Excelência é alcançada quando a eficiência leva a uma eficácia maior do que o esperado, ou seja, o resultado alcançado é melhor do que o planejado. Dessa forma, autores como Shewhart, Deming, Feigenbaum, Juran, Crosby, Ishikawa, Taguchi e Garvin desempenharam um papel fundamental no desenvolvimento e aprimoramento da definição de qualidade, a partir da década de 50, nos EUA, quanto no Japão (Kanji, 1990). Chegaram a serem chamados de “gurus da qualidade”, devido terem, fixado preceitos que são aplicados em vários contextos, como por exemplo: em Sistemas de Gestão da Qualidade (SGQ) para que, através do planejamento, verificação e registros eficientes, se assegure que, seja entregue produto de boa qualidade ao consumidor. Em 1980 alguns sistemas de produção se destacaram como a introdução de SGQ, devido a necessidade de abertura de novos mercados exigentes e com a padronização de produtos e serviços das indústrias brasileiras, e tornando as corporações mais competitivas (Depexe; Paladini, 2008). Assim, as empresas que visa se consolidar, e se sobressair no mercado, necessita se adaptar às novas mudanças.

As ferramentas de gestão da qualidade são amplamente aplicadas, um dos sistemas de destaque é o da Toyota feito na década de 70, buscando centralizar a qualidade no sistema da produção (Monaco, 2007). No entanto, há setores nos quais a aplicação desses métodos ainda pode evoluir, como na empresa de distribuição de gêneros alimentícios, objeto do nosso estudo.

A busca constante pela qualidade não está voltada apenas para o resultado interno da corporação. Mas é de suma importância também na entrega de qualidade de seus produtos e serviços, tornando-os mais longínquos no mercado. O Japão se destaca como propulsor,

Kaoru Ishikawa demonstrou através de técnicas que é possível gerenciar qualidade em empresas (Neyestani, 2017).

As rotinas das organizações, com padronização e sistemas de controle e qualidade, aplicadas corretamente buscam proporcionar para as empresas benefícios que possam torná-las cada vez mais competitivas e produzir com eficiência e eficácia. Seleme (2010) diz que as normas, bem aplicadas, formam uma proteção nos processos de organização.

O Quadro 01 mostra as ferramentas de Gestão de grandes Indústrias Nacionais e Internacionais, de diferentes setores.

Quadro 1

Ferramentas e Sistemas de Gestão utilizados por Indústrias

Setor	Ferramenta	Controle e gestão	Autor
Construção	PDCA, DMAIC	CEP, Seis Sigma, TRIZ, ISO 9000, ISO 14000, OHSAS 18000	(Rumane, 2011)
Automobilístico	Just-in-Time, TI, Kaizen, TRM, DMAIC	ISO 9000, ISO 14000, GQT, Seis Sigma	(Escanferla; Peres, 2014) (Andrade Et Al., 2008), (Moraes Et Al., 2003), (Cerra; Bonadio, 2000)
Metalúrgico	Just-In-Time, Poka Yoke, PDCA, Ishikawa, Pareto, 5W2H, 5S	GQT, CEP, MASP, ISO 9001, ISO 14001	(Veit Et Al., 2013), Coutinho Et Al., 2015), (Duarte, 2014), (Rodrigues Et Al., 2008)
Químico	FMEA, DMAIC, PDCA	GIO, RBM, ISO 14000, ISO 14001, ISO 9000	(Mathias, 2014), (Pombo; Magrini, 2008), (Carvalho; Toledo, 2000)

Elaborado pelo próprio autor. TRM: Technology Roadmapping; MASP: Método de Análise de Solução de Problemas; RBM: Risk Base Maintenance; GIO: Grau de Importância Operacional.

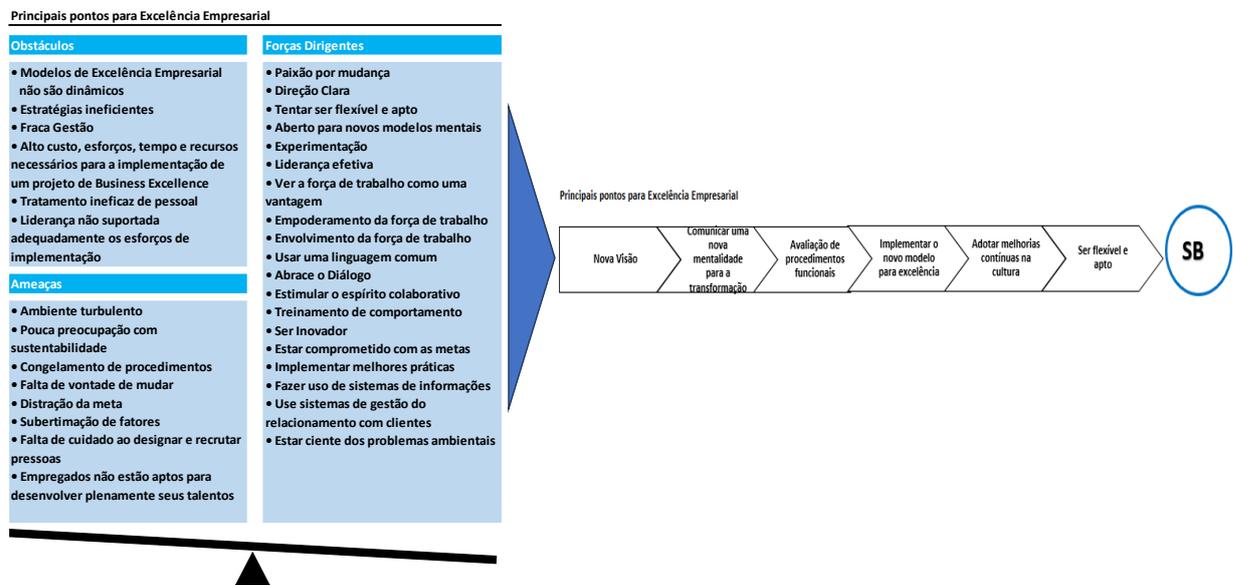
De acordo com o quadro anterior, as organizações estão manifestando um significativo interesse na implementação de ferramentas voltadas para a consecução da excelência. Mann et al. (2012) afirmam que tal busca implica na adoção de critérios, conceitos e valores que fundamentam a excelência. Os modelos de excelência tiveram início na década de 1980 com o estabelecimento do Prêmio MBNQA nos Estados Unidos, e a introdução do Prêmio de Qualidade da Fundação Europeia para a Gestão da Qualidade (EFQM) em 1991 (Ilies et al., 2015).

Autores como Boulter, Bendell e Dahlgard (2013), afirmam que as organizações utilizam modelos de excelência com objetivo de alcançar duas finalidades: capacitar a empresa para a excelência empresarial e avaliar o desempenho da organização, levantando seus pontos fortes e trabalhando em estratégias para corrigir os pontos fracos.

Dentre as ferramentas de gestão, destacam-se as relacionadas ao controle da gestão e à avaliação de desempenho, que exigem uma gestão eficiente e um monitoramento dos indicadores de desempenho (Guptill, 2005). Ferramentas que buscam otimizar os sistemas de gestão com aprimoramento da qualidade dos dados, tornam as soluções mais confiáveis e de fácil entendimento. Embora a inserção e utilização dessas ferramentas possa ser desafiador na organização, elas se tornam grandes aliadas, ao longo do tempo, se incorporam ao processo e passam a ser consideradas práticas de trabalho usuais (Pereira, 2014).

No âmbito das ferramentas e sistemas de gestão, é pertinente ressaltar a influência dos programas de excelência como componentes essenciais na busca incessante pela melhoria contínua e na consecução dos objetivos organizacionais. Estes programas desempenham um papel crucial ao fomentar uma abordagem integrada e complexa em direção à excelência. Entretanto, de acordo com Metaxas e Koulouriotis (2014), a implantação de um programa de excelência requer compromisso, comunicação e cooperação entre os setores.

Na Figura 1, os autores apresentaram um modelo de excelência que identifica os desafios relacionados à implementação de um programa desse tipo. O referido modelo destaca os obstáculos que podem surgir durante a execução de um programa de excelência, oferecendo uma visão abrangente dos fatores críticos a serem considerados.

Figura 1**Excelência Empresarial**

Adaptado de Metaxas e Koulouriotis (2014)

Mesmo diante dos obstáculos para implementação é nítido a importância do programa de excelência como um processo contínuo de melhorias, Peter Drucker (1996) diz que o programa de excelência empresarial é uma jornada contínua em busca da melhoria constante, onde cada pequena conquista contribui para o sucesso duradouro da organização. Cada etapa ao longo dos anos contribui para o sucesso da empresa, criando uma cultura de melhoria contínua e se adequando às adversidades do mercado atual.

Além disso, Peter Drucker (1996), que é considerado o pai da administração moderna, ressalta características essenciais de um programa de excelência empresarial, ao dizer que ele deve ser baseado na busca constante pela inovação, na valorização das pessoas, no foco na qualidade em todos os processos e no compromisso com a satisfação do cliente.

Dentre esses enfoques, o presente estudo irá tratar sobre Programa de Excelência e sua influência no Controle de Sistema e Contabilidade Gerencial.

2.3 Sistema de Controle e Contabilidade Gerencial – SCCG

A contabilidade gerencial é o processo de identificação, mensuração, análise e comunicação de informações financeiras que auxiliam na tomada de decisões dentro de uma organização. Ela se concentra em fornecer dados relevantes para gestores, ajudando no

planejamento, controle e avaliação de desempenho. Segundo Anthony (2023), a contabilidade gerencial é essencial para a eficiência operacional e a maximização dos lucros.

A contabilidade fiscal, por outro lado, está voltada para o cumprimento das obrigações tributárias e legais de uma empresa. Ela envolve a preparação e apresentação de relatórios financeiros de acordo com as normas fiscais vigentes, garantindo que a empresa esteja em conformidade com a legislação tributária. De acordo com Silva (2022), a contabilidade fiscal é fundamental para evitar penalidades e otimizar a carga tributária.

Já a contabilidade legal refere-se ao conjunto de práticas contábeis que asseguram a conformidade com as leis e regulamentos aplicáveis. Ela abrange a auditoria, a conformidade regulatória e a preparação de demonstrações financeiras que atendam aos requisitos legais. Conforme Oliveira (2021), a contabilidade legal é crucial para a transparência e a credibilidade das informações financeiras.

Essas três áreas da contabilidade estão interligadas e se complementam. A contabilidade gerencial utiliza dados da contabilidade fiscal e legal para fornecer uma visão abrangente da saúde financeira da empresa, enquanto a contabilidade fiscal e legal garante que as operações estejam em conformidade com as normas e regulamentos. Dessa forma, a integração dessas áreas é vital para a gestão eficaz e a sustentabilidade das organizações¹²³.

Sistemas de Controle Gerencial (SCG) são mecanismos e ferramentas que auxiliam na execução de planos estratégicos (Simons, 1991). O desenho do Sistema de Contabilidade Gerencial pode ser baseado nas características das informações que o compõem (Wee, Foong e Tse, 2014), e ter implicações diretas na aprendizagem organizacional. O Sistema de Controle e Contabilidade Gerencial (SCCG) é o mecanismo utilizado nesta pesquisa, decorrente dos SCG.

A contabilidade gerencial desempenha um papel crucial na tomada de decisões estratégicas dentro das organizações. Ela fornece informações detalhadas e precisas que permitem aos gestores avaliar o desempenho financeiro e operacional, identificar áreas de melhoria e tomar decisões informadas. Segundo Anthony (2023), a contabilidade gerencial é essencial para a eficiência operacional, pois oferece uma visão clara dos custos e receitas, facilitando a alocação de recursos de maneira mais eficaz.

Além disso, a contabilidade gerencial é fundamental para o planejamento e controle das atividades empresariais. Ela permite que os gestores estabeleçam metas financeiras, monitorem o progresso e ajustem as estratégias conforme necessário. De acordo com Silva (2022), a contabilidade gerencial ajuda a identificar desvios em relação ao orçamento e a

implementar ações corretivas, garantindo que a empresa permaneça no caminho certo para alcançar seus objetivos.

Por fim, a contabilidade gerencial contribui para a transparência e a responsabilidade dentro da organização. Ela fornece relatórios detalhados que são utilizados para comunicar o desempenho financeiro aos stakeholders, incluindo investidores, credores e reguladores. Conforme Oliveira (2021), a contabilidade gerencial promove a confiança e a credibilidade das informações financeiras, o que é vital para a sustentabilidade a longo prazo da empresa.

Os Sistemas de Controle e Contabilidade Gerencial (SCCG), segundo Jordão (2018), são facilitadores da implantação das estratégias para alcançar os objetivos nas corporações. Além de se tornarem mais competitivas, potencializam cada vez mais seus recursos, gerando informações fidedignas e assertivas nas tomadas de decisões, estabelecendo assim uma maior vantagem competitiva.

Mahama e Cheng (2013) observaram que os gerentes que percebem seu sistema de custeio como mais capacitador apresentam níveis elevados de desempenho em suas tarefas. Essa relação é conciliada através da frequência com que o sistema de custeio é usado e por meio do nível de empoderamento psicológico experimentado pela gerência. Por outra via, em uma pesquisa realizada por Santos et al. (2019) notaram que diferentes tipos de controles utilizados em um sistema de mensuração de desempenho estão interrelacionados e que contribuem de maneiras diferentes e complementares na explicação do desempenho de gestores. A técnica de medição utilizada para avaliar o desempenho afeta diretamente o desempenho dos gestores, ao englobar dois componentes principais: o sistema de recompensas e o *feedback*. Ambos exercem um papel fundamental no incentivo dos gestores e na orientação para atingir resultados significativos.

Diante disso, evidencia-se que o controle gerencial é essencial nos dias de hoje para o êxito empresarial. A prática de "controlar para gerir" revela-se crucial, permitindo que os gestores tomem decisões acertadas. A posse de informações precisas e confiáveis é fundamental para evitar possíveis fracassos.

Jiambalvo (2002) diz que os gerentes da organização precisam planejar e controlar suas transações, mas devem realizar uma série de decisões.

A meta da contabilidade gerencial é viabilizar as informações de que necessitam para o planejamento, a direção e a tomada de decisão. Se o objetivo é ser um administrador eficaz, é substancial um conhecimento profundo de contabilidade gerencial. O controle das empresas é logrado pela avaliação do desempenho dos gestores e das tramitações pelas quais eles são responsáveis. Os gerentes são

examinados para determinar como seu desempenho deve ser retribuído ou penalizado motivando-os a ter resultados de alto nível. Jiambalvo (2002).

Para promover a aprendizagem organizacional, um sistema de controle e contabilidade gerencial deve fornecer informações de modo a ser eficiente e conseguir coletar e disseminar dados relevantes e em tempo hábil aos seus indivíduos. A forma como o Sistema de controle gerencial é utilizado pelos membros da empresa pode impactar nas atividades de aprendizagem organizacional (Wee et al., 2014), o que melhora a tomada de decisões.

Os aspectos da informação gerencial contábil de um ponto de vista conceitual e teórico e as metas do sistema gerencial contábil e de controle (SCGC), segundo Atkinson (2000) são as seguintes:

Auxiliar a empresa a planejar para o futuro; Monitorar os eventos do ambiente externo, a fim de identificar os seus efeitos no projeto e funcionamento do SCGC; Medir e registrar os resultados das atividades que ocorrem dentro da empresa para assegurar que os tomadores de decisão estejam bem informados; Motivar as pessoas e grupos que são afetados e que afetam o SCGC; Avaliar o desempenho dos funcionários e grupos da empresa (Atkinson, 2000).

Um SCG bem projetado e funcional pode auxiliar uma empresa num alinhamento entre as metas individuais e organizacionais; entretanto para isso, devem atender às seguintes condições:

Uma consistente estrutura técnica e global, que além de permitir flexibilidade (principalmente em unidades operacionais) na empresa, promova a sua melhoria contínua; A incorporação do código de conduta ética da empresa, dentro do projeto do sistema, para motivar um comportamento adequado; O desenvolvimento e uso de informações qualitativas e quantitativas em um formato oportuno para controle, motivação e avaliação de desempenho; A participação e autonomia do funcionário no projeto e melhoria do sistema e também na educação contínua para compreender como o sistema funciona, como interpretar suas informações significativamente e quais decisões e ações a tomar; Desenvolvimento de mecanismos tais como sistemas de recompensas, amarrados com o desempenho, para promover motivação e coerência de metas entre a empresa e os funcionários (Atkinson, 2000, P. 769).

2.4 Tipologia para abordagem dos SCG

Os autores Malmi e Brown (2008) propõem uma tipologia que aborda os SCG como um conjunto integrado, com o intuito de enriquecer os estudos empíricos sobre esse tema. Essa classificação foi elaborada após uma análise abrangente de cerca de 40 anos de pesquisas sobre SCG. Abrangendo cinco tipos de controle distintos: planejamento, remuneração, cibernético e recompensa, administrativo e cultural. Cada um desses desempenha um papel específico na forma com as instituições são gerenciadas.

A figura 2 apresenta uma síntese da tipologia do pacote de SCG defendidos por Malmi e Brown, conforme figura abaixo:

Figura 2

Tipologia do pacote de SCG

Grupo		Cultural				Símbolos
		Valores				
Planjamento		Cibernético				Remuneração e recompensa
Planej. Estratégico	Planej. Operacional	Orçamentos	Controles financeiros	Controles não financeiros	Controle Híbridos	
		Administrativo				
Estrutura de Governança		Estrutura organizacional			Políticas e Procedimentos	

Adaptado de Malmi e Brown (2008, p. 291).

Ao analisar os SCG como um processo, é possível comparar as suas características com as funções no processo administrativo, como: planejamento, organização, execução e controle (Maximiano, 2002).

Malmi e Brow (2008), propõem uma tipologia para qualificar os controles gerenciais, evidenciados em:

- Controles culturais: onde são analisados controles que tem relação direta com os valores;
- Controles de planejamento: planejamento estratégico e operacional;
- Controles administrativos: estruturas de governança, organizacional e políticas e procedimentos;
- Controles cibernéticos: orçamentos e controles financeiros, não financeiros e, por fim, híbridos.

Isso reafirma a importância de compreender de maneira mais abrangente os aspectos de configuração e utilização do conjunto de SCG, uma vez que desempenham papel fundamental no processo administrativo das empresas.

2.5 Mapeamento e Padronização de Processos

Segundo diz ABNT (2005): um processo consiste em uma vasta variedade de atividades inter-relacionadas que usam ferramentas que convertem entrada em saída. Mello *et al* (2009) afirma que um processo em si, estabelece além de tempo, espaço, ordenação, também objetivos e valores.

Os procedimentos e técnicas usadas numa organização desempenham um papel fundamental na definição de uma estrutura eficaz, visando aprimorar a entrega de seus produtos aos clientes. É importante ressaltar que os processos podem ser aperfeiçoados ao longo dos anos. Ao serem criados, os processos visam alcançar resultados específicos, adaptados ao foco determinado, sempre buscando constantes melhorias com o intuito de atender as necessidades do mercado. No entanto, ao longo dos anos, passam por refinamentos, adaptações e variações individuais, o que pode levar à diminuição de sua eficácia e conseqüentemente, à perda de controle sobre os mesmos (Mello *Et Al*, 2009).

Segundo Adair e Murray (1996), após alcançar o objetivo é necessário refazer os processos, para que assim ele continue a ser eficiente e eficaz. De acordo com Mello *et al* (2009) os processos podem ser divididos em:

- Processos primários: o cliente consegue perceber a falha;
- Processos de apoio: a satisfação do cliente;
- Processos gerenciais: coordena os outros processos.

A ABNT (2008) confirma a importância de gerenciar, visando a melhoria contínua dos processos essenciais na implementação e manutenção do sistema de gestão da qualidade. O fluxograma neste caso, pode ser usado para auxiliar no mapeamento das atividades, entregando de forma resumida todo o processo. Para a realização desse trabalho, é essencial incluir o setor de qualidade da empresa. Será necessário analisar criteriosamente os fluxogramas, a fim de detectar falhas e identificar possíveis melhorias nos processos da organização.

Segundo Martins (2012), as aplicações de fluxograma são instrumentos que facilitam a compreensão do processo de trabalho e a criação de padrões minuciosos das atividades que estão sendo mapeadas. É de suma importância destacar que, ao criar o fluxograma, é mais fácil evidenciar as atividades que necessitam de correção e que não foram percebidas anteriormente. Fazendo com que haja uma atuação mais eficaz diante dessas questões, contribuindo assim, para resultados satisfatórios. Após mapear todos os processos, é preciso padronizar cada um. Conforme dito por Mello *et al* (2009), a execução da padronização possui dois objetivos fundamentais: obter resultados em processos que são repetitivos e assegurar o domínio da tecnologia na empresa, assegurando que as atividades em execução estejam em conformidade com a documentação correspondente.

A padronização atua como um complemento ao mapeamento dos processos que são tidos como críticos. De acordo com Alves (2010), para classificar quais são os processos críticos, é essencial avaliar a extensão dos impactos que eles causam no produto final ou no

processo final, bem como dos benefícios ao padronizá-los. Os padrões técnicos caracterizam-se como documentos departamentais acordados e estabelecidos, essenciais para atividades técnicas diretamente relacionadas ao produto ou processo, como o plano de controle final e as instruções operacionais (Mello *Et Al*, 2009).

Os processos devem ser apresentados de forma simples, clara e com uma escrita lógica, incluindo formatos e nomenclaturas expressivas. Além disso, é importante que contenha informações, como a data da elaboração, da revisão e assinatura da aprovação dos documentos. Normalmente, os padrões técnicos são direcionados para a área responsável pela parte operacional da empresa, e precisam ter uma linguagem mais simples, clara e acessível, com o uso de uma linguagem da região, e se apropriado, até mesmo gírias (Mello *Et Al*, 2009).

Os procedimentos passam por rigorosas fases de aprovação e suas aprovações são concretizadas somente após a condensação de todas as informações. Após serem analisados e aprovados, os usuários devem efetuar treinamentos e serem avaliados quanto à realização. Além disso, é importante programar auditorias, para avaliar o desempenho de todo o processo e identificar possíveis falhas do processo de qualidade (Mello *Et Al*, 2009).

2.6 Medição dos Processos

As medições são de grande importância para a organização, dado que constituem o fundamento principal baseado nos fatos e nos dados, para a tomada de decisão. Conforme mencionado por Maekawa, Carvalho e Oliveira (2013), o controle de qualidade oferece maior segurança e precisão quando a aplicação dos sistemas de gestão de qualidade é feita em sintonia com as normas da ISO.

A instituição carece da utilização de técnicas compatíveis para monitorar e, quando apropriado, medir os processos do sistema de gestão da qualidade (ABNT, 2008).

Conforme Sousa (2012), os métodos de controle adotados pela organização devem evidenciar a habilidade de seus processos em alcançar os objetivos planejados. E caso esses objetivos não tenham sido alcançados, devem ser implementadas medidas corretivas assegurando assim, a qualidade do produto.

Vale enfatizar que correção e ação corretiva têm significados diferentes. Segundo a ABNT (2005), a ação corretiva objetiva excluir a causa de um requisito que não foi cumprido, visando garantir que esse erro não ocorra novamente. Por outra via, a correção é uma medida adotada para excluir o requisito que não foi cumprido, e pode ocorrer um retrabalho, com o

objetivo de transformar o produto que não está em conformidade em um em conformidade, ou seja, é feita uma transformação, a correção do produto.

O planejamento é essencial para garantir a devida realização de monitoramento de maneira adequada, definindo o método, o responsável e o período correto. Mello *et al* (2009) complementa que as medições podem ser empregadas tanto para gerenciar as operações do dia a dia, quanto para os projetos de ruptura, de acordo com os objetivos prioritários organizacionais, proporcionando uma abordagem abrangente e de modo paralelo com as metas da empresa.

Além disso, uma citação do autor Peter Drucker (1996) sobre controle gerencial, afirmar que, “controle não é apenas uma função do gerente, mas também é a essência do gerenciamento”, evidencia a importância da prática dos sistemas de controle no contexto gerencial. O controle impulsiona o sucesso e a eficiência de uma empresa, auxiliando na tomada de decisão, no monitoramento e alcance dos objetivos estratégicos da organização.

3. METODOLOGIA

A pesquisa foi delineada como um estudo de caso, procedimento metodológico bastante utilizado nas ciências sociais, que consiste em um estudo mais profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento (Gil, 2008).

O estudo de caso tem uma riqueza em informações detalhadas que auxilia num maior conhecimento e numa possível resolução de problemas relacionados ao assunto estudado, e de maneira mais intensiva em decorrência do esforço dos pesquisadores concentrarem-se em determinado objeto de estudo (Gil, 1999).

A fim de atingir o objetivo desta pesquisa, foi eleita uma Distribuidora de Alimentos situada no Norte de Minas Gerais. Em virtude da quantidade de funcionários, optou-se por realizar uma entrevista nos setores em que tiveram ou têm influência direta nos programas de excelência, com o objetivo de entender a influência dos programas de excelência nos controles internos já existentes e implementados após a implantação dos programas de excelência.

A influência dos programas de excelência na utilização eficaz dos sistemas de controle e contabilidade gerencial (SCCG) envolveu uma abordagem qualitativa e quantitativa. Inicialmente, foi realizada uma revisão bibliográfica para identificar as melhores práticas e ferramentas de controle gerencial, conforme proposto por Malmi e Brown (2008). Em

seguida, foram conduzidas entrevistas semiestruturadas com gestores e colaboradores envolvidos no processo de implantação dos SCCG, a fim de coletar dados sobre suas experiências e percepções. Além disso, foram analisados documentos internos e relatórios financeiros para avaliar o impacto dos programas de excelência na eficácia dos sistemas implantados¹.

Foi criado um quadro, que permite uma visualização mais sintetizada e clara dos critérios da entrevista:

Quadro 2

Critérios para Escolha dos entrevistados

Área	Nº de trabalhadores no setor	Nº de colaboradores participantes na entrevista	Critério de escolha
Contábil	5	2	Tempo de atuação na área
Financeiro	8	2	Tempo de atuação na área
Tecnologia e Informação	2	2	Tempo de atuação na área
Distribuição	30	2	Envolvimento direto com o Programa de Excelência

Elaborado pelo autor, 2023

Quanto ao tipo de avaliação, a pesquisa é qualitativa. Para Martins e Theóphilo (2007), na pesquisa qualitativa, é de suma importância o trabalho de campo; coleta, levantamento e análise. Além disso:

A pesquisa qualitativa também é conhecida como pesquisa naturalística, uma vez que para estudar um fenômeno relativo às ciências humanas e sociais é necessário que o pesquisador entre em contato direto e prolongado com o ambiente no qual o fenômeno está inserido (Martins e Theóphilo, 2018).

Quanto a pesquisa documental e entrevistas com os colaboradores e gestores, foi utilizado o método de observação. O pesquisador-observador desempenha um papel ativo, se torna parte integrante de uma estrutura social, e ao participar diretamente com os sujeitos da pesquisa, obtém informações, dados e evidências (Martins e Theóphilo, 2018).

A empresa disponibiliza acesso aos relatórios e aos Programas Internos de Excelência e das Indústrias o que que permitiu analisar quais os programas de Excelência das indústrias alimentícias influenciam nos SCCG (Sistema de Controle e Contabilidade Gerencial) do distribuidor.

A pesquisa foi realizada a partir da análise dos programas de excelência de 3 dos 14 fornecedores da empresa. Para definir os critérios de escolha para avaliação, foram considerados os fornecedores que possuem participação significativa no faturamento da empresa, elegendo os que representam 33%, 18% e 9%, respectivamente. Permitindo assim, uma pesquisa de forma aprofundada e detalhada da empresa em estudo. Após a análise, foi feita uma entrevista com alguns gestores e colaboradores dos setores envolvidos na elaboração do Programa de Excelência interno, sendo: setor de Centro de Distribuição (Armazenagem e Estoque), Setor de T.I (Tecnologia e Informação) , Setor de Contabilidade e Setor Financeiro.

Para a coleta dos dados, criou-se um roteiro com questões para a entrevista, entretanto permitindo que a entrevista seja semiestruturada. Marconi e Lakatos (2004) afirmam que, na entrevista semiestruturada, há uma liberdade para adequar e mudar a situação, levando-a para qualquer direção que considere adequada, explorando de forma ampla as questões.

Durante a entrevista e após, na análise dos dados coletados, o entrevistador possui uma maior flexibilidade. Por meio da interação entre o entrevistador e o entrevistado, é possível realizar uma mediação e reflexão sobre as percepções e significados atribuídos a outros e ao ambiente circundante (Fraser e Gondim, 2004; Battisti, 2016; Lüdke e André, 2004).

As entrevistas foram colhidas em setembro de 2023, e foram realizadas de forma presencial e online, de acordo com a disponibilidade dos entrevistados. Foram anotados os pontos principais e relevantes durante a entrevista. Foram entrevistados colaboradores do setor de Centro de Distribuição (Armazenagem e Estoque), Setor de T.I (Tecnologia e Informação) , Setor de Contabilidade e Setor Financeiro. Para análise dos resultados a seguir, adotaremos a análise de conteúdo citada por Bardin (2011) que afirma que: a análise de conteúdo é a categorização que busca agrupar informações qualitativas, organizar e interpretar dados sobre o assunto ao qual se investiga. E, Bardin (2011) também diz que, essa análise possui 03 etapas: pré-análise, exploração do material e, por fim, o tratamento dos resultados e interpretação.

Na primeira etapa, foi realizado uma pré-análise das entrevistas e transcrição delas, anotações, classificação e organização dos principais pontos observados durante aplicação das perguntas. Na segunda etapa, durante a exploração do material, foram criadas as categorias e

identificadas as entrevistas que cada uma pertencia e na terceira etapa, no tratamento dos resultados foi feita uma síntese das informações para efetuar a interpretação e por fim, análise dos resultados.

A análise de conteúdo permitiu identificar padrões e temas recorrentes nas entrevistas e documentos analisados, enquanto a estatística descritiva foi utilizada para quantificar os dados coletados. De acordo com Oliveira et al. (2023), a combinação dessas técnicas proporciona uma visão abrangente e detalhada dos fatores que influenciam a eficácia dos SCCG.

Além disso, no Apêndice A, apresentamos o questionário utilizado nas entrevistas, realizadas com os colaboradores da pesquisa, para coleta de dados. Essas entrevistas foram conduzidas seguindo um roteiro semiestruturado, que analisou as visões, opiniões e experiências dos participantes diante do tema abordado no estudo. O apêndice fornece informações detalhadas para uma compreensão mais aprofundada dos resultados.

3.1 Protocolo do estudo de caso

A definição do protocolo de estudo serve para dar mais confiabilidade e organização durante os processos para realização do estudo de caso. De acordo com Yin (2009), o protocolo é a forma de garantir uma maior confiabilidade a um estudo de caso, além de servir com um guia, no processo de coleta de dados. Aborda não somente o campo, mas outros itens do projeto, como: questão de pesquisa, proposições e objetivos. Ademais, no quadro 03 abaixo, onde é exemplificado o protocolo e seus elementos:

Quadro 3

Protocolo do estudo de caso

1ª etapa
Estudar tema
Obter autorização para realização do estudo
2ª etapa
Estudar manuais dos fornecedores e documentos internos
3ª etapa
Definir instrumento de coleta de dados: entrevista, destinados a atingirem os objetivos do estudo;

Realizar entrevistas e Observação;
Transcrever entrevistas;
Conciliar informações das entrevistas e dos documentos internos
4ª etapa
Analisar documentos internos – programas de excelência das parceiras e da Distribuidora
Analisar entrevistas
Analisar a influência dos programas de excelência dos parceiros e da Distribuidora nos resultados
Realizar conclusão dos achados

Elaborado pelo autor com base em Faems et al. (2008); Yin (2009).

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS.

4.1 Unidade de Pesquisa

A empresa estudada é uma das maiores distribuidoras do Norte de Minas Gerais, presente em mais de 100 cidades com um raio de atuação de 600 km. Fundada em abril de 1991, a organização valoriza a excelência de seus serviços, mantendo uma equipe altamente qualificada e atualizada, que acompanha de perto as mudanças e tendências do mercado em termos de treinamentos e equipamentos.¹

A empresa tem como missão ser uma empresa de distribuição, com excelência em execução no mercado, gerando satisfação às representadas, clientes e colaboradores, com lucratividade, e busca em sua visão ser um dos primeiros no ranking nacional em venda per-capita e distribuição numérica, no segmento de atuação. Além disso, possui como valores: A transparência e ética nas relações comerciais e pessoais, e também, o reconhecimento, segurança e confiança mútua entre colaboradores e empresa. A busca constante da excelência na execução de mercado. O desenvolvimento contínuo dos seus profissionais. E, a valorização do compromisso dos colaboradores por meio de premiações periódicas.²

Para responder o objetivo geral foi considerado a utilização das técnicas de coleta de dados a seguir: documentos, entrevista e observação.

¹ Informações obtidas no site Institucional da Empresa.

² Informações obtidas no site Institucional da Empresa.

Nas entrevistas foram respondidas 15 questões, que identificam cargo de atuação e setor, tempo de atuação e questões específicas que nortearão a resposta do objetivo do estudo.

As entrevistas foram conduzidas junto a setores da empresa, propiciando uma análise mais aprofundada acerca da utilização dos SCCG na organização. As indagações formuladas foram concebidas em consonância com os objetivos gerais e específicos da pesquisa em foco, visando a sua devida elucidação.

A análise dos resultados foi realizada após a junção dos manuais dos programas de excelência e compilação das entrevistas, e subdivididas em três fases: Análise dos programas de excelência (PEX), análise das entrevistas e síntese das entrevistas.

4.2 Programa de Excelência – PEXD

O estudo realizou pesquisas nos documentos internos disponibilizados pela organização, visando identificar SCCG já existentes e aspectos gerais. O processo de pesquisa do estudo de caso analisa um programa de excelência, que neste caso, é um manual, criado com base nos padrões de excelência dos seus fornecedores: o PEXD (Programa de excelência D) no qual a letra D, refere-se ao nome da empresa em estudo. Este, foi criado em 2013, primeiramente para atender as exigências dos fornecedores, entretanto após uma análise, identificou a importância deste programa para a melhoria contínua em diversos aspectos dentro da organização.

O Programa de Excelência D – PEXD, visa estabelecer um sistema de gestão que aprimore os padrões de planejamento, organização, supervisão e controle, tornando-os mais eficazes e eficientes em todos os níveis da empresa, incluindo a estratégia, nível tático e operacional. Esse aperfeiçoamento abrange todos os departamentos e setores da organização.

Este programa de excelência interno é fruto de uma pesquisa intensiva e do comprometimento da equipe de gestão da empresa em estudo. Inicialmente, foi desenvolvido com base na criação de diretrizes e procedimentos específicos para cada setor da empresa. Posteriormente, houve uma expansão conceitual e uma melhora na compreensão em relação à definição dos processos de gestão. Isso foi alcançado por meio da leitura e revisão dos manuais elaborados e publicados pelas indústrias parceiras envolvidas na representação, execução e distribuição no mercado.

O principal objetivo consiste em apoiar com clareza técnica a aplicação das melhores práticas, as quais já foram reconhecidas e apresentadas por empresas líderes em seus respectivos mercados e fabricam os produtos representados pela empresa. Com base nesse

padrão de qualidade dos fornecedores, buscam alcançar um alto nível de excelência, decorrente do desempenho de toda a equipe envolvida na cadeia de distribuição, resultando na maximização dos resultados e assegurando o êxito e crescimento tanto da empresa quanto de seus parceiros e colaboradores.

Os objetivos do programa abrangem: Padronizar as operações; melhorar os processos da Empresa (Excelência/Qualidade); orientar os colaboradores quanto às melhores práticas; avaliar a atuação da Empresa, em todos os níveis (Auditorias); reconhecer os colaboradores com bons resultados.

4.3 Análise do PEXD

A implementação de programa de excelência nas empresas apresenta vantagens e desafios. Entre os pontos positivos, os programas oferecem uma estrutura sistemática para melhorar a eficiência operacional, promover uma cultura de melhoria contínua e alcançar padrões de qualidade mais elevados. Além disso, ao seguir metodologias bem fundamentadas, as empresas podem aprimorar seus processos, aumentar a produtividade e, em última análise, melhorar sua competitividade no mercado.

O programa de excelência PEXD foi criado em 2013 e é revisado anualmente, buscando sempre atualização de acordo com as demandas e mudanças do mercado. Este manual, está organizado em 12 capítulos, sendo que cada um deles é subdividido em quesitos, que são formados por objetivos, onde define o que pretende atingir em cada quesito; itens, e cada um possui uma pontuação, em que irá verificar o grau de cumprimento do objetivo definido; e os conceitos e exemplos, que irão servir como explicação para uma visualização mais clara do que se pretende medir e atingir. Para isso, o manual possui 12 capítulos divididos conforme o quadro abaixo demonstra:

Quadro 4

Divisão dos capítulos do Programa de Excelência Interno - PEXD

Capítulo	Descrição do Capítulo
01	Identidade Organizacional, Estrutura Física, e Normas Corporativas da Distribuição
02	Administrativo e Administração de Vendas da Distribuição

03	Contabilidade da Distribuição
04	Controladoria da Distribuição
05	Financeiro da Distribuição
06	Logística da Distribuição
07	Marketing e Merchandising da Distribuição
08	Recursos Humanos da Distribuição
09	Tecnologia de Informação da Distribuição
10	Equipe e Processos de Vendas da Distribuição
11	Diretoria – Planejamento e Gestão da Distribuição
12	Acompanhamento e Avaliação da Distribuição

Elaborado pelo autor, 2023

As metas anuais da Distribuidora são estabelecidas pelos diretores ou sócios diretores, levando em consideração, no mínimo, os seguintes aspectos: desempenho financeiro, volume de vendas e crescimento, rentabilidade sustentável, histórico de inadimplência, bem como o desempenho no Programa de Excelência e a avaliação das indústrias representadas para fins de reconhecimento e premiação.

O planejamento para alcance das metas é feito a partir da aplicação de um diagnóstico estruturado e multifuncional. A empresa realiza reuniões mensais de toda a equipe gerencial da organização para o Planejamento Estratégico. Durante esses encontros, são realizados momentos de revisão da identidade da empresa, análise de situação atual e diagnóstico, definição dos objetivos, metas corporativas e estratégias. Esse processo visa resultar num plano de ação bem elaborado, com cronograma definido, que será a diretriz para atuação de todos os setores da empresa no ano em curso.

Figura 3

Mapa do Planejamento Estratégico da Organização:



Adaptado de Valadares, Maurício Castelo Branco (2002)

Dada a importância de manter uma rotina de aplicação dos conhecimentos disseminados pelo PEXD, o programa conta com um sistema de avaliação contínua em colaboração com todas as áreas. Visando consolidar a aplicação prática dos conhecimentos e processos apresentados pelo programa, além de realizar uma avaliação abrangente do desempenho de todos os departamentos e colaboradores da empresa. Isso permitirá medir a eficácia do sistema de gestão em vigor.

Para isso, em cada edição do programa, foi escolhido um Monitor e Apoiador durante uma reunião do conselho de gestão da empresa. Essa reunião foi registrada as deliberações e documentadas em ata, com a presença da diretoria e de pelo menos 70% do corpo de gestores.

O Monitor e os Apoiadores são encarregados de acompanhar, avaliar e apresentar os resultados, contando com a assistência direta da Diretoria, do Consultor (Gestor Estratégico) e do Controller da Empresa.

Diante disso, é definido um cronograma de treinamento. Esses treinamentos devem ser organizados por área, conforme o conteúdo específico, para aprendizado de cada colaborador do setor. As avaliações dos monitores e apoiadores devem ser realizadas periodicamente, de forma bimestral ou trimestral. Após efetuadas as avaliações, as mesmas devem ser validadas pelo monitor em até 3 dias úteis (após a data de conclusão).

4.4 Avaliação Externa do PEXD

De forma anual são realizadas avaliações na distribuidora, por parte de suas representadas. São considerados o sistema de avaliação de distribuidores pautado no ebook produzido e enviado pelas indústrias, e que inclusive serviu de motivação, inspiração e referência bibliográfica para a produção do PEXD.

O Programa de Excelência é composto por dimensões e requisitos que são usados para cálculo do desempenho do programa. Nesse manual de avaliação, foram atribuídos pesos de 1 e 2 para verificar se a Distribuidora atende aos critérios de avaliação propostos pelo Programa de Excelência em estudo. Ao atribuir pesos diferentes a diversos critérios de avaliação, como habilidades técnicas, gestão, cumprimento de prazos, eficiência, integração, avaliação de desempenho, e resultados alcançados, o manual de avaliação permite uma análise mais detalhada e justa do desempenho de suas operações. Os critérios com peso 2 avaliam áreas críticas, como a precisão na entrega e o gerenciamento eficiente do estoque, enquanto os critérios com peso 1 podem envolver aspectos importantes, mas menos impactantes, como a

comunicação interna e o trabalho em equipe. Essa abordagem permite identificar áreas que precisam de melhoria, possibilita ajustes estratégicos e aprimoramentos contínuos que garantam um serviço eficiente e satisfatório aos clientes.

Na figura abaixo é evidenciado as dimensões do PEX de um dos Fornecedores que a empresa estudada é avaliada, contendo o peso atribuído a cada uma dos itens e critérios abordados.

As avaliações são realizadas por um auditor externo, indicado pela indústria, podendo ocorrer mediante cronograma e escopo definidos e enviados à distribuidora para apresentação de evidências que comprovam os itens avaliados, ou sem comunicado prévio, o que reforça a importância da disseminação do programa junto a todos os funcionários.

Além disso, é importante ressaltar os desafios e benefícios do programa de excelência, pois consideramos que esse tema é de extrema relevância para a empresa. O programa de excelência tem sido um pilar fundamental para impulsionar o desempenho e a qualidade dos processos e controles internos.

4.5 Desafios e Benefícios

A implantação de um programa de excelência em uma empresa gera uma série de desafios e benefícios. Ao implantar um Sistema de Gestão como esse, a organização visa atingir altos padrões de qualidade, gestão, eficiência e inovação, porém, é importante estar preparado para as dificuldades que podem surgir ao longo do processo.

Neste capítulo, serão examinados de maneira mais pormenorizada esses desafios e benefícios, a fim de propiciar uma compreensão mais aprofundada de como exercem impacto na organização.

Ao analisar o Manual de Excelência da Distribuidora, na figura 4, informada no Anexo I, onde é verificado se a Distribuidora atende aos critérios estabelecidos, percebemos que ele avalia critérios como Controle Financeiro, Métodos de cobrança, Gestão Financeira, Impostos, Inventário, Recrutamento e seleção, Integração de novos funcionários, Liderança, Avaliação do desempenho, Engajamento e Turnover, e essa avaliação pode acarretar em pontos positivos e negativos. Através dessa avaliação, é possível perceber que a empresa apresenta um alto nível de Excelência.

Entre os pontos positivos, foram observados critérios como o recrutamento e seleção; integração de novos funcionários, o que facilita o treinamento e a capacitação dos colaboradores. Além disso, um manual de excelência pode fornecer diretrizes claras para a

gestão financeira da empresa, auxiliando no controle dos recursos e na tomada de decisões mais assertivas. O critério de turnover, por exemplo, avalia a rotatividade de funcionários, e é essencial para a organização, pois reflete na produtividade, clima organizacional e custos. Através desse indicador, é possível identificar e corrigir problemas na gestão de recursos humanos e a necessidade de outro sistema de recrutamento de talentos, ou até mesmo pontos a serem melhorados na gestão dos colaboradores.

A avaliação do desempenho e o engajamento dos funcionários, através de premiações, reconhecem e recompensam o esforço e dedicação dos funcionários, e criam um ambiente de trabalho motivador e estimulante. Quando os trabalhadores sabem que seu empenho será valorizado e recompensado, eles se sentem mais engajados e comprometidos em alcançar os objetivos da empresa. E, resulta em maior produtividade, qualidade do trabalho e satisfação no ambiente de trabalho.

Um dos principais desafios apontados, está relacionado à necessidade de investimentos financeiros para implementar o programa de excelência. Além da implantação, foi preciso disponibilizar recursos para treinamentos, contratação de consultorias especializadas, atualização de tecnologias e infraestrutura adequada para que a implementação fosse feita de maneira correta. É fundamental planejar e garantir a alocação adequada de recursos financeiros para superar esse desafio e garantir o sucesso do programa de excelência. Isso exige um planejamento financeiro e a procura por fontes de financiamento, uma vez que os benefícios do programa de excelência não são visualizados de imediato. No entanto, a longo prazo, o investimento tende a se traduzir em eficiência operacional, qualidade aprimorada e satisfação do cliente.

Outro desafio visualizado e relatado referente à implementação do programa de excelência, foi a resistência à mudança por parte dos colaboradores, muitos colaboradores estavam acostumados com os processos e rotinas antigas e de início, resistiram a adotar novas práticas e abordagens. O gerenciamento das mudanças de uma cultura organizacional atual e ativa, por uma cultura nova, que promova a excelência, exige uma abordagem estratégica e minuciosa. No entanto, no decorrer da pesquisa foi perceptível os inúmeros benefícios, que no fim superaram esses obstáculos.

Apesar dos desafios, a implantação de um programa de excelência em uma organização promove melhorias significativas em todos os setores. Um dos principais benefícios foi a melhoria dos processos internos, resultando em maior eficiência e produtividade. Através do programa, foi possível identificar e eliminar desperdícios,

retrabalhos e gargalos, a empresa pode otimizar suas operações, reduzir custos e aumentar a qualidade dos produtos ou serviços entregues aos clientes.

Além disso, contribuiu também para o aumento da satisfação do cliente. Ao focar na melhoria contínua e na excelência dos processos, a empresa conseguiu entregar produtos e serviços de maior qualidade, atendendo às expectativas dos clientes de forma mais eficiente. Isso resultou em uma maior fidelização dos clientes, aumentou e fidelizou a parceria com os fornecedores, que confiam na Distribuidora para serem representantes de suas marcas, aumentou a reputação da empresa no mercado e possibilitou a aquisição de novos clientes por meio de recomendações positivas, medição realizada através das avaliações anuais com o aumento da positividade, ou seja, aumento de clientes atendidos pela Distribuidora.

A empresa se mantém competitiva em um mercado de constante evolução. Resumidamente, de modo geral, os programas de excelência se tornaram essenciais para impulsionar o crescimento, a competitividade e a inovação da empresa no mercado empresarial.

4.6 Análise das Entrevistas

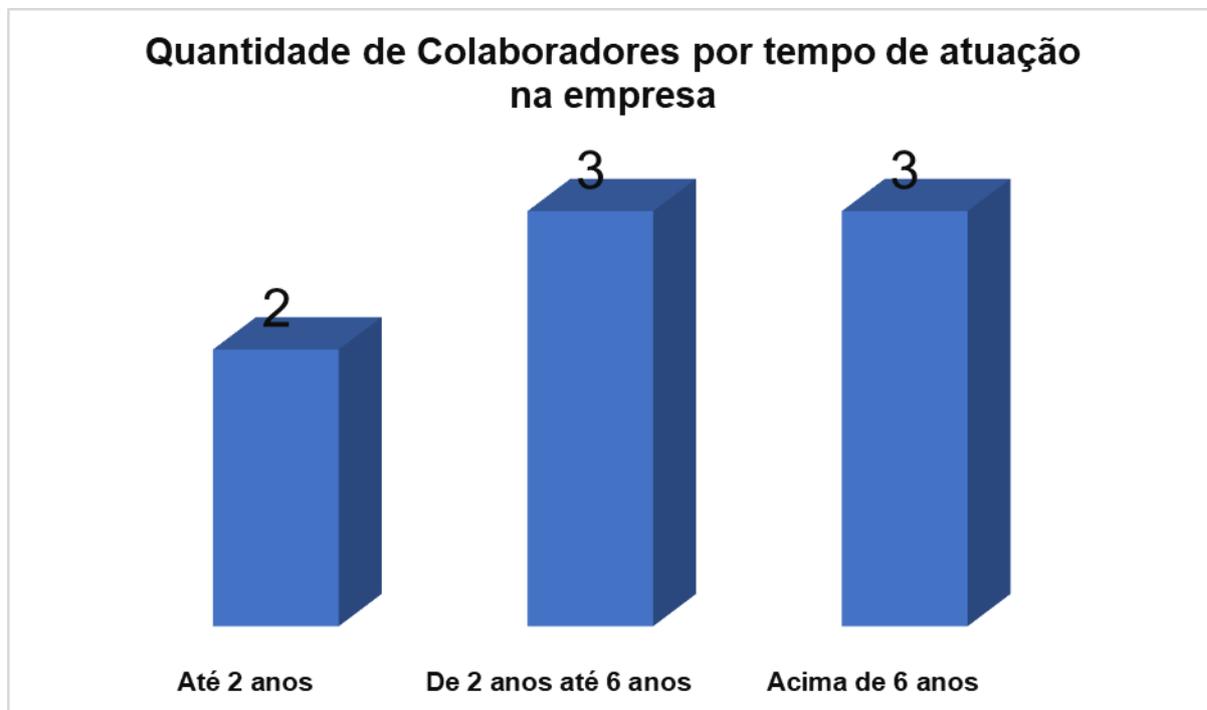
Inicialmente, traz-se para este estudo os programas de excelência e a importância deles nos controles gerenciais da Distribuidora. As entrevistas foram realizadas em cada setor escolhido, conforme informado no Quadro 02. O aspecto que foi examinado se refere à adequação do uso da entrevista como forma de compreensão do estudo.

São 15 questões, conforme apresentado no Apêndice A. A entrevista começa com as 02 perguntas iniciais, sendo questões específicas de Nome e setor em que o colaborador atua. Após isso, foram feitas perguntas gerais e específicas sobre o objetivo do estudo. Por se tratar de uma entrevista semiestruturada, alguns pontos foram aprofundados, com questões complementares. Após a realização das entrevistas, das anotações dos pontos relevantes e observados, foram transcritos e tabulados no *Microsoft Excel*, para posterior análise. A partir daí, foi realizada a junção de todos os dados coletados, além da entrevista, para garantir uma análise de resultado mais segura, qualificada e consistente.

Durante a análise da pesquisa, os entrevistados foram questionados quanto ao tempo de trabalho na organização. Esse ponto foi essencial para avaliarmos as mudanças ocorridas antes e depois da implantação do programa de excelência. Para uma visualização mais clara, as respostas foram expostas no gráfico abaixo:

Gráfico 1

Quantidade de colaboradores por tempo de atuação na empresa



Elaborado pelo autor, 2023.

Diante da análise das respostas sobre o tempo de atuação na empresa, é relevante explorar a influência dos programas de excelência nos Sistema de Controle e Contabilidade Gerencial (SCCG), nessa mesma organização e a percepção por parte dos colaboradores sobre esses programas. E, destacou-se uma compreensão unânime entre os entrevistados a respeito do conceito de "Programas de Excelência", questão demarcada como "Questão nº 04". Todos os entrevistados demonstraram grande conhecimento acerca do tema e reforçaram que é uma ferramenta que objetiva otimizar os controles internos de uma organização. Essa unanimidade nas respostas dos entrevistados indica uma clara compreensão da importância deste, como instrumentos na gestão e eficiência operacional da empresa, e que o conceito de Programas de Excelência é amplamente reconhecido no contexto da empresa estudada, evidenciando sua importância no ambiente empresarial. Este entendimento compartilhado serve como base sólida para a análise mais aprofundada dos impactos e implicações desses programas no desempenho das organizações.

Além da compreensão compartilhada sobre Programas de Excelência, podemos observar que, ao abordar a questão de como são traçados os planos para atingir os objetivos da empresa e que controles de qualidade são utilizados, todos os entrevistados informaram que

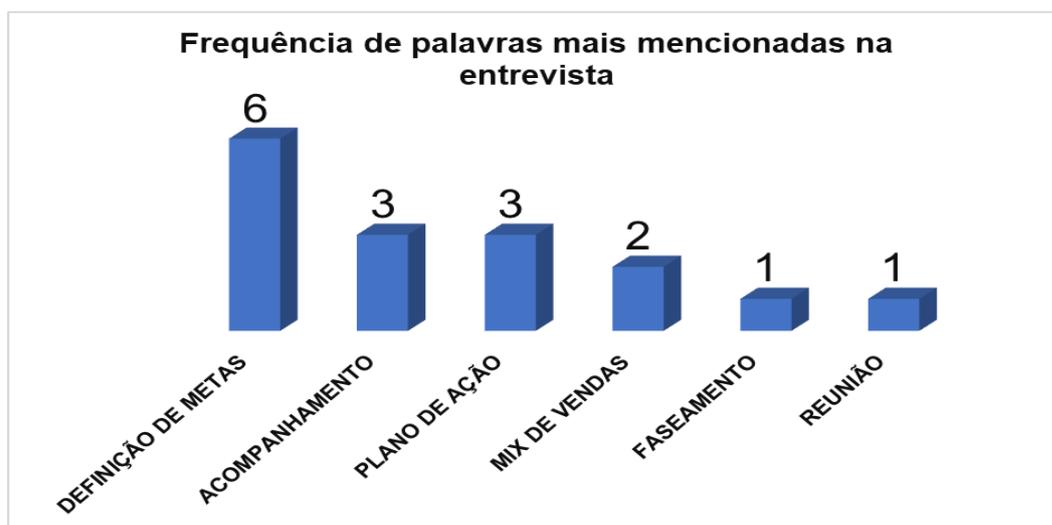
são realizadas reuniões de alinhamento. Essas reuniões desempenham um papel de suma importância na elaboração e implementação dos planos estratégicos e na supervisão dos controles de qualidade, além de possuir um papel fundamental na coordenação e na avaliação dos esforços direcionados à excelência operacional.

Já na questão 06, de maneira complementar, os entrevistados responderam “Quais são os controles gerenciais mais utilizados em reuniões e como são utilizados ou monitorados?”, e informaram que a empresa possui uma abordagem baseada em levantamentos mensais de dados e acompanhamento diário. Além disso, ressaltaram a importância da definição de metas, ponto mencionado em todas as entrevistas. Devido à natureza da empresa de venda e distribuição, ela utiliza uma estratégia de "faseamento" para gerenciar o alcance das metas. Essa estratégia divide o período mensal em diferentes fases, cada uma com uma porcentagem específica da meta total, objetivando otimizar a logística de entrega. Esses métodos de monitoramento e gestão de metas contribuem para o alcance da excelência operacional e aprimoramento do desempenho organizacional, e os gestores podem atuar nos pontos críticos no decorrer do desempenho de vendas.

Para a melhor compreensão da entrevista sobre esse tema, procedeu-se à categorização das respostas dos entrevistados, analisando e identificando as palavras mais frequentemente mencionadas. Dessa forma, tornou-se possível elaborar um gráfico para uma análise mais fundamentada, destacando a frequência com que cada palavra foi citada.

Gráfico 2

Frequência de palavras mais mencionadas na entrevista



Elaborada pelo autor, 2023

A questão 07, abordou a prática de recompensar o atingimento de planos e metas. Essa prática é importante para a motivação dos colaboradores. Os entrevistados relataram, que através de remuneração baseada em porcentagem das vendas, a empresa fornece um incentivo direto para que os funcionários alcancem ou até mesmo superem suas metas. Ademais, a premiação, tanto financeira quanto simbólica, reconhece o esforço e a dedicação de cada um, seja por meio de quadro de homenagens situado na empresa ou através de destaques mensais. Essa estratégia, alinha os dois objetivos importantes, os individuais e os objetivos da empresa, resultando em um desempenho de alto padrão.

Diante das informações obtidas através das respostas anteriores, é perceptível que os controles gerenciais desempenham um papel essencial nas operações da empresa, fornecendo uma estrutura que permite avaliar e melhorar o desempenho. Ao interrogar os colaboradores sobre: ‘Quais são os controles gerenciais mais utilizados e como são utilizados?’, houve respostas onde frisaram o "tripé da distribuição", que é um sistema fundamental, que possui 03 elementos chaves: a positivação, onde se concentra em aumentar o número de clientes atendidos; o mix, que consiste em vender uma variedade de produtos diferentes para o mesmo cliente; e, por fim, a venda, que é o valor do pedido feito pelo cliente, com a consultoria do vendedor.

As reuniões, também ganharam destaque nas respostas, sua constância, seja elas, reuniões diárias e semanais, segundo os entrevistados, garante foco no desempenho e na busca da excelência e representam a importância na aplicação desses controles gerenciais. Essas reuniões discutem assuntos como: planos de ação, compartilhar insights e motivar as equipes, além de garantir o alinhamento entre os gestores e colaboradores para alcançar os objetivos da empresa, seja, através de capacitação, controle e aprimoramento das habilidades.

Já nas questões seguintes, 09 e 10, foram questionados sobre o alinhamento entre os setores da organização e se há compartilhamento de conhecimento do programa entre eles, os entrevistados enfatizaram que a empresa possui forte integração e comunicação entre os diferentes setores. Essa integração é facilitada pelo uso de um sistema ERP (*Enterprise Resource Planning*), onde todas as ações são integradas, permitindo uma comunicação eficaz entre os diversos departamentos. Ademais, os gestores da empresa mencionaram a busca contínua por soluções compartilhadas, do trabalho em equipe para resolver problemas e o cumprimento de tarefas de acordo com o organograma da empresa. Essa abordagem reforça o compromisso da empresa com o alinhamento, colaboração interdepartamental e acompanhamento de cada etapa do programa, o que é fundamental para alcançar os objetivos de excelência em seus projetos e programas.

Outrossim, em relação à adequação dos treinamentos recebidos pelos diferentes setores, as respostas foram diversificadas. 75% (que representa 6 entrevistados) consideraram suficiente o treinamento oferecido, enaltecendo que o programa de excelência (PEX) fornece uma base sólida e íntegra. Porém, alguns entrevistados (25%, representados por 2 colaboradores), levantaram a necessidade de conhecimentos técnicos mais avançados, especialmente na área contábil. Revelando assim, que embora os colaboradores estejam satisfeitos com os treinamentos, a complexidade de algumas funções exige atualizações constantes na regulamentação, necessidade de adaptação às novas normas contábeis (CPC) e conhecimentos técnicos mais especializados.

Para avaliar o impacto dos programas de excelência, foi questionado aos entrevistados se: "Foi possível visualizar diferenças significativas após a aplicação desses programas em todos os processos da empresa, incluindo aspectos gerais, internos, estruturais e organizacionais?". Essa questão indaga sobre a visualização de diferenças após a implementação dos programas de excelência. As respostas obtidas pelos entrevistados mostraram uma visão positiva quanto a esses impactos dos programas em diversos fatores. No início, os entrevistados falaram sobre a busca pela padronização e avaliação simultânea dos diferentes setores da empresa. Isso demonstra que os programas de excelência visam promover a uniformização de procedimentos e propõem uma garantia de qualidade em todos os setores da organização. Essa padronização é de suma importância para a melhoria da eficiência e eficácia dos processos internos, refletindo em uma organização mais ágil e competitiva.

Um ponto considerável, que representa essa padronização, foi mencionado por um dos entrevistados, durante a entrevista semiestruturada. Ele citou a criação de Procedimentos Operacionais Padrão (POPs) que facilitam a execução das tarefas dentro do seu setor. Isso demonstra como os programas de excelência incentivam a busca por melhores práticas e a documentação dos procedimentos, o que, conseqüentemente, reflete numa maior eficiência na execução das tarefas diárias. Os entrevistados que foram contratados pela empresa após a implantação dos programas de excelência, perceberam que a organização é uma entidade bem estruturada, o que demonstra a eficácia dessas iniciativas em manter um ambiente de trabalho que valoriza a eficiência e o controle, mesmo para aqueles que não fizeram parte do processo de mudança e de implementação.

Embora a maioria dos entrevistados tenha expressado visões positivas sobre os programas de excelência, um colaborador destacou desafios iniciais de adaptação. Isso não é

incomum em processos de mudança, e reafirma a importância da empresa em reconhecer a dificuldade e abordá-las para garantir uma transição eficaz e sem pressão.

Outra pergunta importante para a análise, é a questão 13: “Qual foi o seu grau de envolvimento no processo? Quais suas contribuições na implantação do projeto?”. Nela, 02 entrevistados relataram participação ativa na implantação, adaptação e integração do PEXD (Programa de Excelência da empresa em estudo). Essa atuação dinâmica demonstra o comprometimento dos funcionários em alinhar os programas internos com os padrões de excelência externos.

Um entrevistado, embora não tenha participado diretamente da implantação do programa, participou ativamente do processo de adaptação, e desempenhou um papel significativo na manutenção, sugestão de melhorias e aprimoramento diário das operações da empresa. Já os outros sete colaboradores mencionaram que entraram na organização após a execução do PEXD, e que mesmo diante disso, percebem as melhorias resultantes do programa e o valor do PEXD para a eficácia operacional da empresa.

As respostas demonstram a importância da experiência e envolvimento dos funcionários no processo de implementação e manutenção do Programa de Excelência, seja em qual fase estiver. Pois, o conhecimento adquirido durante o processo de adaptação e a conscientização das melhorias geradas pelo PEXD são fundamentais para o progresso da organização.

Durante a entrevista, as respostas dos entrevistados referentes à questão 14, destacam pontos positivos do Programa de Excelência (PEXD) no desempenho da empresa. A organização o utiliza como uma ferramenta para implementar melhores controles internos e práticas operacionais, interferindo diretamente na eficiência dos processos. Outro ponto que merece ser mencionado é o impacto nos resultados de mercado. Os programas de excelência permitem que a empresa se posicione de maneira única, garantindo a exclusividade no fornecimento de diversos produtos em sua região.

Essas respostas enfatizam que os programas de excelência são percebidos como elementos-chave que garantem o bom desempenho da empresa, otimizando processos e práticas e fortalecendo sua posição no mercado, contribuindo assim para o sucesso e a competitividade da organização.

Por fim, na última questão da entrevista explora com mais profundidade os controles internos da empresa e quais são oriundos dos programas de excelência. Dentre os mais citados, destaca-se o QLP (Controle de Quadro de Pessoal), que é uma ferramenta essencial para gerenciar o registro dos colaboradores. Além disso, os entrevistados mencionam o

acompanhamento da performance dos vendedores e promotores, a implantação da política de faseamento, e a implantação das rotinas básicas dos colaboradores. Essas estratégias contribuem para que a distribuidora consiga lidar com os desafios no mercado.

Outros controles apontados incluem rotinas diárias e internas específicas de cada setor. Todos os controles citados, desempenham um papel vital na gestão operacional e organizacional da empresa, contribuindo para práticas de melhorias no desempenho geral da Distribuidora. Esses controles, decorrentes dos programas de excelência, contribuem significativamente para manter a empresa no caminho da excelência operacional.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo desta pesquisa foi analisar como os programas de Excelência das indústrias alimentícias influenciam nos SCCG (Sistema de Controle e Contabilidade Gerencial) da distribuidora. Para isso, realizou-se um estudo de caso em uma distribuidora de alimentos. Com base nos protocolos pré-estabelecidos, as etapas foram concluídas, permitindo uma análise concreta.

Ao longo deste estudo, foram realizadas diversas etapas que contribuíram para a análise e conclusões apresentadas nesta dissertação. Na primeira etapa, dedicou-se a estudar minuciosamente o tema em questão, a fim de obter um embasamento sólido para a pesquisa. Na segunda etapa, estudamos os manuais dos fornecedores e documentos internos da empresa, aprofundando sobre as práticas e diretrizes adotadas pela organização. Em seguida, na terceira etapa, definimos o instrumento de coleta de dados mais adequado às nossas necessidades, optando por realizar entrevistas que nos permitissem atingir os objetivos propostos. Com base nessas entrevistas e na observação cuidadosa realizada, transcrito as falas dos participantes e conciliamos as informações obtidas com os documentos internos analisados. Por fim, na quarta etapa, procedemos com a análise dos documentos internos, especialmente os programas de excelência das parceiras e da Distribuidora, bem como das entrevistas realizadas. A partir dessas análises, buscamos compreender a influência dos programas de excelência nos resultados obtidos pela organização. Com base em todas essas etapas e análises realizadas, foi concluído e apresentado as considerações finais desta dissertação.

A implantação do programa de excelência na distribuidora possibilitou a melhoria dos processos internos, a melhoria na padronização e automação das atividades contábeis e facilitou o acesso às informações. Para a empresa, observou-se as seguintes vantagens: maior

competitividade, aumento da eficiência operacional, redução de custos, maior satisfação dos clientes e colaboradores, e maior capacidade de inovação e adaptação às mudanças do mercado.

Já para os colaboradores, além dos benefícios citados acima, podemos destacar: atualização constante das habilidades e competências, oportunidade de valorização e crescimento profissional, transmissão de conhecimento entre os setores, maior lucratividade e reconhecimento através das premiações. O reconhecimento já foi citado por Benevides Filho (1999) como importante fator motivacional para o colaborador.

O Programa de Excelência revelou-se muito importante no resultado da distribuidora em questão, pois possibilitou que os sócios tivessem uma visão geral da organização e facilitou o controle e organização diária da mesma, abrangendo o entendimento de controle, organização, estratégia, capacitação através de melhorias contínuas do programa e do que ele exige. Assim, ao reunir todos esses aspectos, houve a possibilidade de projetar e analisar os resultados. Com um programa de excelência bem estruturado, a distribuidora pode alcançar uma gestão mais eficaz e embasada em dados precisos, contribuindo para o crescimento sustentável do negócio.

A limitação deste estudo pode ser atribuída a diferentes fatores, principalmente na obtenção de dados e acesso aos fornecedores distantes ou de grande proporção, o que pode impedir uma compreensão completa de todo o processo, tornando mais difícil a identificação de vulnerabilidades que possam surgir.

Em termos de contribuição, o trabalho evidencia três benefícios advindos da pesquisa de estudo de caso. Para a organização, percebeu-se que, com a implantação do Programa de Excelência, pode padronizar processos e manter a organização, controle estratégico e uma visão geral e fidedigna da situação da empresa. Para os colaboradores, o Programa de Excelência, além dos pontos destacados acima, permite que eles saiam da zona de conforto, tenham maior flexibilidade, pontualidade e capacidade de adaptação às mudanças.

Como contribuição para a Contabilidade Gerencial, auxilia na coleta e interpretação de informações, mais precisas para o processo de tomada de decisão. Os pontos positivos incluem maior eficiência, informações fidedignas, análise mais detalhada dos dados contábeis e melhoria na gestão econômica e financeira.

Portanto, concluiu-se que a técnica pode ser vantajosa tanto para a empresa quanto para seus colaboradores. Os objetivos foram alcançados com sucesso, através da coleta de dados detalhada, análise minuciosa dos resultados e uma compreensão aprofundada das práticas de excelência implementadas. A partir dessas análises, foi possível identificar os

SCCG existentes na Distribuidora e estabelecer uma correlação clara entre os programas de excelência das indústrias alimentícias e como esses programas de excelência influenciam positivamente no sistema de controle e contabilidade gerencial da distribuidora.

Para finalizar, recomenda-se estudos futuros em outros segmentos para analisar os benefícios do Programa de Excelência, e aprimoramento dos sistemas de controle e gestão contábil. E, conclui-se que Programa de Excelência é uma importante ferramenta de gestão, que auxilia no processo de melhores práticas gerenciais e contábeis, sendo essencial no processo de tomada de decisões mais embasadas e tornar a qualidade das informações financeiras mais precisas, claras e fidedignas.

REFERÊNCIAS

AIDAR, Marcelo Marinho. (2003) **A institucionalização da gestão e do desempenho organizacional por meio do Prêmio Nacional da Qualidade**, Tese de Doutorado em Administração de Empresas, Fundação Getúlio Vargas, Escola de Administração de Empresas de São Paulo, São Paulo.

ANDREOLLI, G. P.; ESCORSIM, S.; PAULA, R. M. de; CÂMARA, T. O.; CIVIDINI, P. C. G. **Implementação de um sistema integrado de informação gerencial. Um estudo de caso sobre benefícios e dificuldades em uma revenda de uma multinacional de bebidas. XIX Congresso Internacional de Administração**, 2006.

ÂNGELO, Lívia. B. **Indicadores de Desempenho Logístico**. GELOG – UFSC: Grupo de estudos logísticos Universidade Federal de Santa Catarina, 2005. Disponível em: academia.edu/31879871/Estudos_realizados_GELOG_UFSC_2005_Indicadores_de_Desempenho_Logístico Acesso em: 20 de maio de 2023.

Ansari, S.L. (1977). An integrated approach to control system design. *Accounting, Organizations and Society*, 2(2), 101-112. [https://doi.org/10.1016/0361-3682\(77\)90027-7](https://doi.org/10.1016/0361-3682(77)90027-7)

Anthony, R. N. (2023). *Contabilidade Gerencial: Princípios e Práticas*. São Paulo: Editora Contábil.

ATKINSON, A. A . et al. *Contabilidade gerencial*. São Paulo: Atlas, 2000.

BARBOSA, J. G. P.; GOMES, J. S. **Um estudo exploratório do controle gerencial de ativos e recursos intangíveis em empresas brasileiras**. *Revista de Administração Contemporânea*, 2002. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S1415-65552002000200004> Acesso em: 08 de abril de 2023.

BARBOSA, Leandro Luiz Santos.; DRUMMOND. **O Processo de Implementação de Estratégia em uma Empresa do Setor Têxtil**. Belo Horizonte/MG, 2008. Disponível em: <https://livros01.livrosgratis.com.br/cp098960.pdf>. Acesso em: 14 de julho de 2023.

BISBE, J.; BATISTA-FOGUET, J. M.; CHENHALL, R. **Definindo construtos de contabilidade gerencial: uma nota metodológica sobre os riscos de má especificação conceitual.** Barcelona - Espanha. ScienceDirect, 2007. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.aos.2006.09.010> Acesso em: 10 de março de 2023.

Boulter, L. , Bendell, T. e Dahlgaard, J. (2013), "Qualidade total além da América do Norte: uma análise comparativa do desempenho dos vencedores do Prêmio de Excelência Europeu", *International Journal of Operations & Production Management* , Vol. 33 N° 2, pp. <https://doi.org/10.1108/01443571311295635>

CAMARGO, Wellington. **Gestão de qualidade Total.** Curitiba/PR. e-Tec Brasil, 2011. Disponível em: <https://efivest.com.br/wp-content/uploads/2018/08/etec-qualidade-total.pdf>. Acesso em: 01 de abril de 2023.

CARPINETTI, Luiz Cesar Ribeiro. **Gestão da qualidade: Conceitos e técnicos.** Tradução. São Paulo: Atlas, 2010. Disponível em: <https://repositorio.usp.br/item/002179582>. Acesso em: 28 de janeiro de 2023.

CHIAVENATO, I.; SAPIRO, A. **Planejamento estratégico: Fundamentos e aplicações.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2004. Disponível em: <https://acervo.enap.gov.br/cgi-bin/koha/opac-detail.pl?biblionumber=52002>. Acesso em: 05 de março de 2023.

CRISTINA, T.; FERRAZ, P. **Nível de excelência organizacional em melhoria contínua: estudo de caso em organizações do ramo automotivo.** Bauru/SP. XIII SIMPEP, 2006. Disponível em: https://simpep.feb.unesp.br/anais/anais_13/artigos/692.pdf Acesso em: 29 de jun. de 2023.

CRUZ, A. P. C.; FREZATTI, F.; BIDO, D. S. **Estilo de Liderança, Controle Gerencial e Inovação: Papel das Alavancas de Controle.** Revista de Administração Contemporânea, 2015. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2015150099>. Acesso em: 07 de agosto de 2023.

DA SILVA, Ricardo Filipe Fernandes. Evolução de um Sistema de Controlo de Gestão (SCG) de uma empresa com sucessivas alterações na sua estrutura acionista: um estudo de caso. **Faculdade de Economia Universidade do Porto**. Acesso em: 01 de jun. de 2023.

DEPEXE, M. D.; PALADINI, E. P. Benefícios da implantação e certificação de sistemas de gestão da qualidade em empresas construtoras. *Revista Gestão Industrial*. 2008.

DRUCKER, Peter F. **Administração em Tempos de Grandes Mudanças**. São Paulo: Pioneira, 1996.

DRUCKER, Peter F. **O homem que inventou a administração**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1996.

ERDMANN, R. H.; SOARES, T. C. **Modelo de avaliação de desempenho global**. *Revista RAUnP*, 2018. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.21714/raunp.v10i1.1513>. Acesso em: 01 agosto de 2023.

FAEMS D., JANSSENS, M., BOUWEN R., Van Looy B. 2006. **Governando alianças exploratórias de P&D: Buscando estratégias eficazes**. *Revista de Gestão*, 2008. Acesso em: 20 de setembro de 2023.

GARCEZ, M. S.; FACHIN, R. B.; JÚNIOR. P. A. **Indicadores da qualidade em restaurantes: um estudo de caso**. *Revista de Ciências da Administração*, 2000. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/adm/article/view/8034>. Acesso em: 23 de jun. de 2023.

FEIGENBAUM, A. V. “GURUS” DA QUALIDADE TOTAL. UM PARALELO DE SUAS CONTRIBUIÇÕES COM A ABORDAGEM “SISTÊMICA” DAS ORGANIZAÇÕES.

FERREIRA, Aldónio; OTLEY, David. The design and use of performance management systems: An extended framework for analysis. *Management accounting research*. 2009.

FERREIRA, U. M. P.; RIVA, F. R.; YAMANAKA, C. T. **Certificação de qualidade na indústria de Água Mineral: percepção do consumidor de Porto Velho-RO**. Amazônia,

Organizações e Sustentabilidade, 2022. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.17648/aos.v12i1.2595>. Acesso em: 17 de maio de 2023.

FRASER, M. T. D; GONDIM, S. M. G. **Da fala do outro ao texto negociado: discussões sobre a entrevista na pesquisa qualitativa**. Paidéia /Ribeirão Preto, 2004. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/S0103-863X2004000200004> . Acesso em 20 de junho de 2023.

GHASEMI, R.; HABIBI, HR; GHASEMLO, M.; KARAMI, M. "A eficácia dos sistemas de contabilidade gerencial: evidências de organizações financeiras no Irã". *Journal of Accounting in Emerging Economies*, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/JAEE-02-2017-0013>. Acesso em: 11 de agosto de 2023.

GOMES, J. S.; AMAT. J. M. **Controle de Gestão: Um Enfoque Contextual e Organizacional**. In: Anais do IV Congresso Internacional de Custos. Campinas, 1995. Disponível em: www.intercostos.org/documentos/TEXT03-7.pdf Acesso em: 20 de abril de 2023.

GOVINDARAJAN, Vijay. **Uma abordagem de contingência para a implementação da estratégia no nível da unidade de negócios: Integrando mecanismos administrativos com estratégia**. *Jornal da Academia de Administração*, 1988. Disponível em: <https://doi.org/10.2307/256341>. Acesso em: 06 de julho de 2023.

GUPTILL, J. Knowledge management in health care. *Journal Health Care Finance*, v. 31, n. 3, p. 10-14, 2005.

Hui Wee, S., Yau Foong, S. e SC Tse, M. (2014). Sistemas de controle gerencial e aprendizagem organizacional: os efeitos do design e do uso. *Revista de Pesquisa Contábil*, 27 (2), 169-187.

ILIES, L. et al. QUALITY AWARDS: AN IMAGE OF BUSINESS EXCELLENCE. *Annals of the University of Oradea: Economic Science*, v. 25, n. 1, p. 1120–1129, 2015.

IUDICIBUS, S. de. **Contabilidade Gerencial**. 6. ed. 10. Reimpr. São Paulo: Editora Atlas, 2007.

JIAMBALVO, J. **Contabilidade Gerencial**. Rio de Janeiro: LTC, 2002.

JORDÃO, R. V. D.; DE SOUZA, A. A.; GONÇALVES, M. A.; LARA, C. O. **Estratégia e mudanças no sistema de controle gerencial pós-aquisição: uma experiência brasileira de sucesso**. Fortaleza/Ceará. Anais do Congresso Brasileiro de Custos – ABC, 2009. Disponível em: <https://anaiscbc.emnuvens.com.br/anais/article/view/1070>. Acesso em: 13 abr. 2023.

JORDÃO, R. V. D.; BARBOSA, C. R.; RESENDE, P. T. **Inflação Interna, Gestão e Controle de Custos: uma Experiência de Sucesso em uma Multinacional Brasileira**. Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade (REPeC), 2018. Disponível em: <https://repec.emnuvens.com.br/repec/article/view/1642>. Acesso em: 12 abr. 2023.

JR, T. W.; CALDAS, M. P. (2007). **Empresas brasileiras e o desafio da competitividade**. Revista de Administração de Empresas, 2007. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0034-75902007000300006> Acesso em: 13 de março de 2023.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1992.

MAEKAWA, R.; CARVALHO, M. M. de.; OLIVEIRA, O. J. de. **Um estudo sobre a certificação ISO 9001 no Brasil: mapeamento de motivações, benefícios e dificuldades**. São Carlos/SP. SciELO - Scientific Electronic Library Online, 2013. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0104-530X2013005000003>. Acesso em: 02 de abril de 2023.

Mahama, H. e Cheng, MM (2013). O efeito das percepções facilitadoras dos gerentes sobre o uso do sistema de custeio, capacitação psicológica e desempenho de tarefas. Pesquisa Comportamental em Contabilidade , 25 (1), 89-114.

Malmi, T. e Brown, DA (2008). Sistemas de controle de gestão como um pacote – Oportunidades, desafios e direções de pesquisa. Pesquisa em contabilidade gerencial , 19 (4), 287-300.

Mann, R., & Kehoe, D. (2012). Factors affecting the implementation and success of

TQM. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 12(1).

MARION, José Carlos. **Contabilidade Empresarial**. 11. Ed São Paulo: Atlas, 2005.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital**. São Paulo: Atlas, 2012.

M. E., Santos, V. C. B. dos, & Belluzzo, R. C. B. **Vantagem competitiva nas empresas contemporâneas: a informação e a inteligência competitiva na tomada de decisões estratégicas**. Intexto, 2012. Disponível em: <http://seer.ufrgs.br/intexto/article/viewFile/22959/23493>. Acesso em: 10 de março de 2023.

MARTINS, G. D. A.; THEÓPHILO, C. R. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. São Paulo: Atlas, 2007.

MEGLIORINI, E (orgs.). *contabilidade gerencial*. São Paulo: Atlas, 2011.

MELLO, C. H. P. **Gestão da qualidade**. São Paulo: Pearson Education do Brasil. 2009

MONACO, F. F, et al. A Gestão da Qualidade Total e a reestruturação industrial e produtiva: um breve resgate histórico. *Race*, Joaçaba, v. 6, n. 1, p. 7-26, 2007

METAXAS, I. N.; KOULOURIOTIS, D. E. **A theoretical study of the relation between TQM , assessment and sustainable business excellence**. *Total Quality Management & Business 96 Excellence*, 2014.

NASCIMENTO, A. R.; JUNQUEIRA, E.; MARTINS, G. A. **Pesquisa acadêmica em Contabilidade Gerencial no Brasil: análise e reflexões sobre teorias, metodologias e paradigmas**. *Revista de Administração Contemporânea*, 2010. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S1415-65552010000700008>. Acesso em: 17 de setembro de 2023.

Neyestani, B. (2017). Seven Basic Tools of Quality Control: The Appropriate Techniques for Solving Quality Problems in the Organizations. doi:<https://doi.org/10.5281/zenodo.400832>

OLIVEIRA, G. T. de; Martins, R. A. **Efeitos da adoção do modelo do Prêmio Nacional da Qualidade na medição de desempenho: estudos de caso em empresas ganhadoras do prêmio.** Gestão & Produção, 2008. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0104-530X2008000200004>. Acesso em: 19 de fev. de 2023.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia, práticas.** 20 ed. São Paulo: Atlas, 2004.

Oliveira, M. A. (2021). Contabilidade Legal e Normas Regulamentares. Brasília: Editora Jurídica.

PADOVEZE, C. L. **Manual de contabilidade básica: uma introdução á pratica contábil.** 2. ed – São Paulo: Editora Atlas, 1991.

PARISI, C. M. E (org.). Contabilidade gerencial - São Paulo:Atlas, 2011.

PEREIRA, M. F.; BOA, H. M. C. Resenha: **Vencedoras por Opção** - (Jim Collins & Morten T. Hansen - 2011). Revista Ibero-Americana de Estratégia, 2015.

Peters, T. (1982). Em Busca da Excelência: Lições de Empresas que Fizeram a Diferença. HarperCollins.

PETRI, S. M. **Modelo para apoiar a avaliação das abordagens de gestão de desempenho e sugerir aperfeiçoamentos: sob a ótica construtivista,** 2005. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/101763> Acesso em: 18 de março de 2023.

PLANALTINA; F. De, FARIAS, L. D. S. **Modelo Organizacional: Unidade de inteligência mercadologia na revenda tchê produtos agrícolas.** Planaltina – DF, 2013. Disponível em: https://bdm.unb.br/bitstream/10483/6685/1/2013_LarissaDeSouzaFarias.pdf. Acesso em: 08 de agosto de 2023.

[PMI 2004] PMI - Project Management Institute. (2004) A Guide to the Project Management Body of Knowledge. 2004. Project Management Institute. Four Campus Boulevard. Newtown Square. USA.

PORTER, M. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência** (7a ed.). Rio de Janeiro: Campus, 1986.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. The Standard for Program Management - Third Edition. Newtown Square: Project Management Institute, 2013

RODRIGUES, A.; BUFONI, A. L.; GOMES, N. G. M.; GOMES, J. S. **O Controle Gerencial de uma Empresa Estatal Brasileira Internacionalizada: o Caso da Petrobras**. ENANPAD XXVI, 2002. Disponível em: https://www.bdt.d.uerj.br:8443/bitstream/1/8133/1/Dissertacao_Aline_de_Almeida_Filgueiras.pdf. Acesso em: 04 de julho de 2023.

SANT'ANNA, Paulo Roberto; LONGO, Orlando Celso; BARONE, Francisco Marcelo; COVA, Carlos José Guimarães; DE OLIVEIRA, Fernando Augusto Lagoeiro. Tecnologia da Informação como Ferramenta para a Análise Econômica e Financeira em Apoio à Tomada de Decisão para as Micro e Pequenas Empresas. Rio de Janeiro/RJ. 2012.

SILVA, C. R. da.; CRUZ, A. P. C. da.; MACHADO, D. G.; BARBOSA, M. A. G. **Uso Do Sistema De Controle Gerencial Como Instrumento De Implementação Da Estratégia – O Caso De Uma Empresa Familiar Em Processo De Sucessão**. Anais Do XI Congresso Anpcont, 2017. Disponível em: <https://anpcont.org.br/pdf/2017/CCG843.pdf>. Acesso em: 05 de fev. de 2023.

Silva, J. P. (2022). Contabilidade Fiscal: Teoria e Prática. Rio de Janeiro: Editora Fiscal.

SIMONS, R. Strategic orientation and top management attention to control systems. Strategic Management Journal, n.12, n.1, p.p.49-62, 1991.

SHENHAR, A. J.; DVIR, D. Reinventing project management: the diamond approach to successful growth and innovation. Boston: Harvard Business School Press, 2007

SANTOS, V. D.; BEUREN, I. M.; THEISS, V.; GOMES, T. **Influência do Desenho dos Sistemas de Controle Gerencial no Desempenho de Tarefas Mediado pela Aprendizagem**

Organizacional. Contabilidade Vista & Revista, 2021. Disponível em: <https://revistas.face.ufmg.br/index.php/contabilidadevistaerevista/article/view/5632>. Acesso em: 28 jun. 2023.

SELEME, R.; STADLER, H. **Controle da qualidade: as ferramentas essenciais.** Curitiba: Ibplex, 2010.

Shewhart, WA e Deming, NÓS (1986). Método estatístico do ponto de vista do controle de qualidade. Corporação de Correios.

SILVA, J. A. L. da.; SILVA, S. W.; JÚNIOR, P. d. S. P.; PAIVA, L. R.; PIURCOSKY, F. P.; JÚNIOR, E. d. S. G. **Educação Corporativa e Competitividade: Um estudo de caso em uma empresa de eletrônicos do sul de Minas Gerais.** Revista Eletrônica da Universidade Vale Do Rio Verde, 2018. Disponível em: <http://periodicos.unincor.br/index.php/iniciacaocientifica/article/view/4306>. Acesso em: 10 abril de 2023.

SILVA, Reinaldo O. da. **Teorias da Administração.** São Paulo: Pearson, 2008.

SILVA, R. F. F. **Evolução de um Sistema de Controle de Gestão (SCG) de uma empresa com sucessivas alterações na sua estrutura acionista: um estudo de caso.** 2017 Disponível em: https://sigarra.up.pt/fep/en/pub_geral.show_file?pi_doc_id=119349 Acesso em: 23 de jun. de 2023.

APÊNDICE A – ROTEIRO DA ENTREVISTA

1. Nome:
2. Setor:
3. Há quanto tempo trabalha na instituição?
4. Qual o seu entendimento sobre “Programas de Excelência”?
5. Como são traçados os planos para atingir os objetivos da empresa? Quais controles de qualidade são utilizados?
6. Como é monitorada a realização de planos e metas?
7. Como é recompensada o atingimento de planos e metas?
8. Quais são os controles gerenciais mais utilizados em reuniões (plano de ação, debate, reuniões de alinhamento)? Como são utilizados?
9. Há alinhamento entre os diversos setores da instituição?
10. É realizado o compartilhamento do conhecimento dos programas?
11. Você considera suficiente o treinamento recebido pelo seu setor?
12. Foi possível visualizar diferença após a aplicação dos programas de excelência? (Diferença em todos os processos: geral, interno, estrutural, organizacional da empresa)
13. Qual foi o seu grau de envolvimento no processo? Quais suas contribuições na implantação do projeto?
14. Como os programas de excelência influenciam no desempenho da Empresa?
15. Pelo seu conhecimento, quais os controles existentes na empresa que são oriundos dos programas de excelências da Distribuidora?

ANEXO – 1 – Modelo de guia de avaliação itens de do Manual de Excelência

Figura 4

Modelo de guia de avaliação itens de do Manual de Excelência

MARS		MANUAL DE EXCELÊNCIA DO DISTRIBUIDOR		ADMINISTRATIVO 15	
ITEM	DESCRIÇÃO	ATENDE?			PONTOS
		1	2	3	
1. Controle Financeiro	1. Possui sistema informatizado para gestão e controle financeiro. Tal sistema contém informações como faturamento, custos, despesas e estoques separados por contas contábeis e Centros de Custos.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	30
	2. Possui um DRE (Demonstrativo de Resultados do Exercício), que garanta a visibilidade e o controle das finanças da empresa. Nesse DRE são controlados: Faturamento Bruto, Faturamento Líquido, Mark-up, Lucro Bruto e Lucro Líquido (ver sugestão de DRE anexal).	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	30
2. Métodos de Cobrança	1. O saldo de contas a receber está entre 21 e 28 dias. Os valores das duplicatas vencidas não representam mais de 5% dos valores a receber. Recomenda-se a consulta ao material anexo Boas Práticas de Crédito e Cobrança. Para conferência utilizar o seguinte cálculo: Dias de Recebimento = (Saldo de Contas a Receber / Vendas no Período) * Dias do Período.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	30
3. Pontualidade no Pagamento	1. Cumpre os prazos de pagamento das duplicatas e/ou prazos de crédito em conta pré-acordados com a MARS. Confirmada por relatório trimestral do departamento de contas a receber da MARS.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	30
4. Gestão de Inventário	1. Possui sistema de controle de inventário capaz de gerar a informação de estoque na extensão VMI (Vendor Managed Inventory) no layout requerido pelo sistema de controle de estoque da MARS.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	20
	2. Envia diariamente o relatório de estoque.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	20
	3. Realiza inventário mensal ou por período MARS de 100% dos itens em estoque, devidamente registrado e comunicado ao coordenador MARS. Faz controle adequado das semanas de estoque e o mesmo não se encontra acima dos patamares pré-estabelecidos entre a MARS e o Distribuidor.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	20
5. Impostos	1. Faz a correta apuração de todos os impostos/contribuições devidos, seja de âmbito Federal (PIS, Cofins, IR, CSSL, INSS e FGTS), Estadual (ICMS) ou Municipal (ISS e IPTU). No DRE, os impostos que estão destacados serão os impostos sobre as Vendas (PIS, Cofins, ISS e ICMS), além do IR e CSSL. Os créditos tomados que poderão ser utilizados para abatimento no pagamento deverão estar alocados nas linhas corretas do DRE.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	20
6. Gestão Financeira	1. Existe um responsável (funcionário próprio ou terceirizado como contador) para fazer a gestão financeira do negócio. Essa pessoa não deverá ser o próprio controlador do negócio, para garantir que haja um foco maior sobre a gestão e os controles.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	20

MARS		MANUAL DE EXCELÊNCIA DO DISTRIBUIDOR		ADMINISTRATIVO 16	
ITEM	DESCRIÇÃO	ATENDE?			PONTOS
		1	2	3	
7. Gestão de Pessoas	1. Há um recurso interno responsável pelo exercício das atividades de recursos humanos, incluindo não apenas administração de pessoal, mas também com foco em treinamento, desenvolvimento, remuneração, recrutamento e seleção. Para distribuidores com mais de 100 funcionários, esse recurso deve ser dedicado.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	30
	2. Há um programa que incentiva melhorias através de ideias dos próprios funcionários. Essas ideias devem englobar, por exemplo: riscos de segurança e qualidade, eliminação de desperdícios, incremento em vendas, etc.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	10
8. Recrutamento e Seleção	1. Há o registro da Descrição de Perfil para cada uma das principais atividades de vendas existentes na sua estrutura organizacional, tais como Supervisor de Vendas, Vendedor e Promotor de Vendas.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	10
	2. As vagas abertas na área de vendas são preenchidas no prazo máximo de 30 dias para as vagas de vendas e merchandising e no prazo de 45 dias para as vagas de supervisão e gerência.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	20
9. Integração para Novos Funcionários	1. No prazo de até 7 dias após a data de admissão, o novo funcionário de vendas recebe um treinamento de integração, incluindo conteúdo sobre produtos, processos de vendas e acompanhamento em campo.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	20
10. Avaliação de Desempenho	1. Anualmente, os funcionários de vendas são submetidos a um processo de avaliação de desempenho e sessões individuais de feedback com o seu gestor direto, com base no atingimento dos objetivos individuais previamente estabelecidos.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	20
11. Desenvolvimento de Lideranças	1. Há pelo menos uma ação Treinamento e Desenvolvimento anual implementada com objetivo de desenvolver habilidades de liderança para os gestores de vendas e merchandising.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	20
12. Engajamento	1. Utiliza, mede e valoriza o engajamento como forma de gestão.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	20
13. Turn Over	1. A taxa de Turn Over é monitorada mensalmente ou por período MARS e está abaixo de 10%.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	30
SOMA					350

Adaptado do Manual de Excelência da Distribuidora.