

# 2024 Relatório Anual



# Índice

3

## INTRODUÇÃO

Sobre o Relatório

Mensagem do presidente do Conselho Curador

Mensagem do presidente executivo

6

## A FNQ

Sobre a FNQ

Propósito, crença, causa, aspiração e valores

A evolução da marca FNQ

O MEG 22

Filiados e Patrocinadores

17

## DESAFIOS E REALIZAÇÕES

Plano de Recuperação/Comitê Econômico e Auditoria (CEA)

Portfólio e Clientes

Eventos e Reconhecimento

Comunicação e Disseminação

39

## GESTÃO FNQ

Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS)

Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD)

Governança Corporativa

Capital Humano

44

## PRESTAÇÃO DE CONTAS

Demonstrações Financeiras Auditadas

Projetos e Ações Realizados

Planejamento e Controle 2024 e 2025

# Sobre o Relatório

Emitido em 30 de abril de 2025

O Relatório Anual da Fundação Nacional da Qualidade(FNQ) apresenta as principais atividades realizadas pela entidade durante o período de 1º de janeiro a 31 de dezembro de 2024 e os projetos e as ações do Plano de Recuperação até 30 de abril de 2025.

O desempenho de 2024 reflete a maturidade alcançada pelo fortalecimento dos processos de governança, pela gestão financeira e pela busca contínua por maior eficiência operacional, o que evidencia o sucesso das estratégias de reestruturação e otimização dos negócios, orientadas para a sustentabilidade, a criação de valor e o crescimento sólido da FNQ no médio e longo prazos.



# Mensagem do presidente do Conselho Curador

**Avançamos, com significativas conquistas, em nossa jornada rumo à excelência da gestão**



**MARCELO PRUAÑO**

É com satisfação que apresento o Relatório de Administração de 2024 da FNQ - Fundação Nacional da Qualidade.

O ano de 2024 foi marcado por significativas conquistas em nossa jornada rumo à excelência na gestão, impulsionadas pelo compromisso irrestrito junto a nossos clientes e nossas organizações filiadas, bem como pela determinação de nossa equipe.

Desde 2022, a FNQ dedicou-se à revisão do Modelo de Excelência da Gestão® (MEG), culminando na sua 22ª edição, lançada em março de 2024. Esse novo modelo, que incorpora as melhores práticas e os temas contemporâneos nacionais e internacionais, reforça nosso papel como referência em excelência e inovação.

Em 2024, grandes e importantes clientes uniram-se a nós, além dos que já estão como parceiros em nossa base, fazendo uso dos nossos serviços diferenciados em diagnóstico e mentoria, e com os quais desenvolvemos soluções em conjunto, além de benefícios exclusivos que oferecemos.

O Congresso FNQ de Excelência em Gestão® (CEG), com foco em ESG, e o reconhecimento das empresas mais maduras por meio do “Melhores em Gestão®” são provas do nosso comprometimento em fomentar e disseminar o conhecimento, a gestão e a qualidade.

Além disso, continuamos a promover, por meio de nossos webinars, um amplo compartilhamento e discussão em cima de temáticas atuais e estratégicas para a sociedade e o ambiente empresarial.

No campo institucional e financeiro, prosseguimos com um rigoroso plano de recuperação, começado em 2023, com iniciativas consequentes de otimização de custos e avançando em direção a um aumento considerável no faturamento da Fundação.

Também contamos com o reforço dos Conselhos Curador e Fiscal, com novos integrantes, e concretizamos a estruturação das diretorias executivas institucional, administrativa e financeira.

Nossos resultados evidenciam não apenas a busca contínua por desempenho superior, mas, também, a construção de uma cultura organizacional sólida, que valoriza as pessoas, promove o aprendizado e estimula a inovação em todos os níveis.

Reafirmamos, assim, nosso compromisso de seguir evoluindo de forma ética, transparente e sustentável, sempre orientados pela visão de futuro e pela geração de valor para a sociedade.

Agradeço a todos os colaboradores, parceiros e demais stakeholders que contribuíram para este ciclo tão relevante na nossa trajetória.

# Mensagem do presidente executivo

2024 foi um ano de transformações e avanços importantes para a FNQ



**RONALD DAUSCHA**

O ano de 2024 marcou um período de transformações significativas e avanços notáveis, culminando no lançamento da 22ª edição do MEG, que reflete nosso compromisso contínuo com a excelência na gestão.

A reestruturação da área de marketing e comunicação tem sido fundamental para ampliar a visibilidade da FNQ e de nossos serviços.

Com uma atuação mais contundente, conseguimos disseminar nossa missão, nossos valores, de maneira eficaz, impactando positivamente nossos públicos.

Para isso, também, foram criadas duas áreas comerciais, com abrangência nacional, com foco em associações, municípios e órgãos públicos.

A continuidade dos nossos webinars quinzenais tem se mostrado uma estratégia valiosa para engajamento e aprendizado compartilhado, enquanto o Congresso FNQ de Excelência em Gestão (CEG), realizado em dezembro de 2024 e centrado no tema ESG, configurou-se como um marco de relevante discussão sobre práticas sustentáveis e responsabilidade corporativa.

Estendemos nossos benefícios para filiados, incluindo visitas de benchmarking, e ampliamos nosso portfólio de parcerias com empresas que buscam se associar à nossa marca. O aumento no número de clientes, representando uma maior diversidade nos setores privado e público, destaca a relevância de nossa proposta no cenário atual.

Ainda, tivemos o orgulho de realizar, em 2024, mais um ciclo do Prêmio Melhores em Gestão®, que reconheceu as empresas que se destacaram pela maturidade em suas práticas gerenciais.

Também prosseguimos na implementação das premissas da LGPD em nossos processos-chave, garantindo a segurança e a privacidade de nossos clientes e filiados.

Essas conquistas não seriam possíveis sem o empenho e a dedicação de nossa equipe e o apoio do Conselho Curador, Conselho Fiscal e Diretoria Executiva.

Agradeço a cada membro desse time por seu comprometimento e por tornarem nossa visão uma realidade, permitindo que a FNQ siga como referência em qualidade e gestão no Brasil.

# Sobre a FNQ

## 33 anos de história e muitas conquistas

Incentivados pela criação do Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade (PBQP), resposta brasileira à globalização da economia, um grupo acompanha atentamente o movimento internacional pela qualidade em gestão e reúne-se na Câmara Americana de Comércio (AMCHAM), em São Paulo.

Como evolução dessas reuniões, em 11 de outubro de 1991, representantes de 39 organizações, públicas e privadas, instituem, na capital paulista, a Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade (FPNQ), uma entidade sem fins lucrativos, criada para administrar o Prêmio Nacional da Qualidade® (PNQ) e as atividades decorrentes do processo de premiação, em todo o território nacional, além de fazer a representação institucional externa do PNQ nos fóruns internacionais. Tem início, assim, uma trajetória em busca das melhores práticas da gestão para o aumento da competitividade das organizações e do Brasil.

Em 2005, a então FPNQ promove uma ampla reestruturação. Elege uma nova Governança na Assembleia Geral Ordinária, reformula a sua logomarca e retira o nome prêmio da sigla, passando a se chamar Fundação Nacional da Qualidade (FNQ). Também incorpora, ao Modelo de Excelência da Gestão® (MEG), novas práticas de gestão com tendências de organizações de Classe Mundial, entre elas: visão sistêmica, liderança, sustentabilidade, responsabilidade corporativa e valorização das pessoas, da qualidade de vida e da diversidade.

Em 2007, remodela os Fundamentos da Excelência da Gestão, em consonância com princípios e valores que passaram a nortear suas atividades. Em 2011, ao completar 20 anos, a FNQ redefine sua missão, sua aspiração, suas crenças e seus compromissos.

Em 2018, passa a dar foco na gestão para a transformação, alinhando sua atuação diante da velocidade das mudanças do cenário econômico do Brasil e mundial. Reformula, uma vez mais, sua missão e aspiração.

Nesses quase 34 anos, a FNQ tem cumprido o seu papel de ajudar as organizações na conscientização da sua causa, voltado para o aumento da qualidade, da produtividade, da competitividade, dos resultados e, também, para o desenvolvimento da sociedade. Aquelas que caminham conosco nessa trajetória rumo ao sucesso têm colhido bons frutos, melhorado a sua gestão e alcançado resultados que se refletem positivamente, inclusive, na sua cadeia de valor. Em 2023, atualiza o layout do seu logo, trazendo movimento e modernidade.

O MEG tem sido determinante para a criação de uma cultura corporativa favorável ao debate e às práticas de sustentabilidade nos negócios, à valorização da ética, das pessoas e da diversidade, além de proporcionar melhores resultados econômicos, mesmo diante das turbulências do cenário global.

O MEG está em sua 22ª edição e é um instrumento flexível, adaptável, ágil e aderente ao cenário atual sem, com isso, perder sua robustez como modelo de gestão, possibilitando às empresas públicas e privadas, bem como aos municípios, a sua utilização de forma mais direta e eficaz.

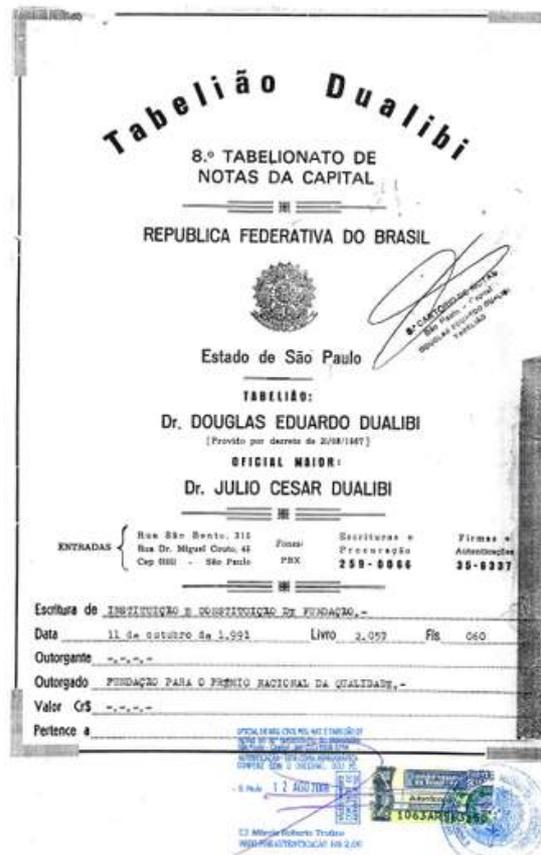
# Sobre a FNQ

## 33 anos de história e muitas conquistas

É sempre um orgulho lembrar das organizações que materializaram a FNQ, à época, sob o nome de Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade, e dos representantes que assinaram o documento.

1. **American Express do Brasil S/A Turismo** – César Augusto Solorzano
2. **Associação Nacional dos Fabricantes de Veículos Automotores – Anfavea** – Mauro Marcondes Machado
3. **Brastemp S/A** – Carlos Aparecido Gracias
4. **Câmara Americana de Comércio para o Brasil– São Paulo** – José Arraes Bacurau
5. **Cargill Agrícola S/A** – Cornelis Pieter Arnouldus Nieuwenhuysen
6. **Citibank N/A** – Antônio Marino Boralli
7. **Companhia Brasileira de Alumínio** – Francisco Afonso Bezerra de Albuquerque
8. **Coopers & Lybrand Consultores Ltda** – Ivo Stangalin
9. **Cummins Brasil S/A** – Ricardo Chuahy
10. **Dow Química S/A** – José Carlos Nunes
11. **Editora Abril S/A** – Djair de Souza Rosa
12. **Ericsson Telecomunicações S/A** – Max Casarsa Campello
13. **Ernst & Young Sotec Consultores Ltda** – Camille Curi
14. **Fiat do Brasil S/A** – Silvano Valentino
15. **Freios Varga S/A** – Silvio Orcesi de Luca
16. **General Motors do Brasil Ltda** – Alexandre Tom Schaffner
17. **Gradiente Eletrônica S/A** – Moris Arditti
18. **IBM Brasil – Máquinas e Serviços Ltda** – Giancarlo Gerli
19. **Indústrias Villares S/A** – Clóvis de Barros Carvalho
20. **Kodak Brasileira Comércio e Indústria Ltda** – Gerald Herbert Greene
21. **L.A. Falcão Bauer – Centro Tecnológico de Controle de Qualidade Ltda** – Luiz Alfredo Falcão Bauer
22. **Laboratórios B. Braun S/A** – José Carlos Loureiro
23. **Magels Industrial S/A** – Arnold Krayer Krauss
24. **Matel – Tecnologia de Teleinformática S/A** – Adolfo Menezes Melito
25. **Metal Leve S/A** – Indústria e Comércio – Wilson Marques Carvalho
26. **Monsanto do Brasil Ltda** – Felipe Vasquez Westin
27. **Motorola Produtos Eletrônicos Ltda** – Rui Osvaldo Gatto

28. **Oracle do Brasil Sistemas Ltda** – Michael ChenowethWimert
29. **Petróleo Brasileiro S/A – Petrobras** – Carlos Affonso de Aguiar Teixeira
30. **Philips do Brasil Ltda** – James Stuart Hodge
31. **Rhodia S/A** – José Carlos Villaça
32. **S/A Moinho Santista Indústrias Gerais** – Esménil Stocco Vieira
33. **São Paulo Alpargatas S/A** – Carlos Eduardo Monte Alegre Toro
34. **ShellBrasil** – Milton de Paula Veloso
35. **Siemens S/A** – Hermann Heinemann Wever
36. **T.L. Publicações Industriais Ltda** – Robert Christopher Lund
37. **Varig S/A** – Hardy Carlos Brust
38. **WEG S/A** – Ademar José Marcarini
39. **Xerox do Brasil Ltda** – MiguelLotufo Griya



# Sobre a FNQ

Pelo que trabalhamos

## Propósito

- Transformar pela gestão.

## Causa

- Apoiar, capacitar e instrumentalizar as organizações na jornada da transformação para enfrentar, com responsabilidade, os desafios impostos pela era de mudanças exponenciais e da cultura da aceleração.

## Aspiração

- Sermos reconhecidamente relevantes e autênticos no nosso propósito, ajudando as organizações a se manterem à frente das transformações que os novos cenários exigem, para atender às demandas da sociedade.

## Crença

- A capacidade de adaptação é o que promove a evolução das pessoas.
- A perenidade das organizações e a construção de uma sociedade mais engajada, para termos um País viável, mais ético, sustentável e justo.

## Valores

- O comprometimento de nossa equipe.
- A adaptação aos desafios e às mudanças.
- A transferência de conhecimento, gerando valor para os clientes.
- A confiança, credibilidade e reputação.
- Ações fundamentadas em fatos e dados.
- A colaboração para um futuro sustentável, ético e justo.
- A causa da gestão focada em excelência.
- A inspiração para uma sociedade e um mundo melhor.

# Sobre a FNQ

## Nossa marca - Gestão para Resultados

Criada em 1991, a Fundação Nacional da Qualidade (FNQ) consolidou-se como um marco no movimento pela excelência da gestão, que reúne milhares de pessoas em rede para disseminar a causa e colocar as organizações brasileiras e o País na rota da competitividade mundial. São vários os avanços desde sua criação.

Nossas empresas estão cada dia mais conscientes de seu papel evolutivo diante dos cenários em constante mudança, voltadas ao aumento da qualidade, da produtividade, dos resultados e, também, ao desenvolvimento da sociedade.

A marca da FNQ também evoluiu diante dos cenários e dos seus direcionamentos.

Veja, abaixo, um pouco da história da evolução da nossa marca.

**1990** - o Brasil promove a abertura da economia. Institui-se o Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade, que acelera a necessidade da criação de uma instituição que mobilize as empresas rumo à excelência da gestão fora do âmbito oficial.

**1991** - diante desse cenário, 39 organizações privadas e públicas instituem, em São Paulo, a Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade.

**2005** - a Fundação promove uma ampla reestruturação. Reformula a sua marca e passa a se chamar Fundação Nacional da Qualidade. Também redefine sua missão, sua visão e seus objetivos e incorpora aos Critérios de Excelência novas práticas de gestão, com tendências das organizações de classe mundial, entre elas a sustentabilidade, a responsabilidade corporativa e a valorização das pessoas, da qualidade de vida e da diversidade.



### MARCAS REGISTRADAS DA FNQ

- MODELO DE EXCELÊNCIA DA GESTÃO® (MEG)
- notório saber, com dispensa de licitação
- PRÊMIO NACIONAL DA QUALIDADE® (PNQ)
- MELHORES EM GESTÃO®

# Sobre a FNQ

## Nossa marca - Gestão para Resultados

**2016** - a FNQ apresenta o seu novo foco em três grandes pilares - o engajamento da sociedade na causa da excelência para a gestão, a melhoria da produtividade das organizações e a retomada da competitividade do País - e promove uma reestruturação da sua marca para acompanhar a evolução de sua missão.

**2018** - em consonância com a velocidade das transformações nos cenários e nos modelos de negócio, a FNQ apresenta-se como uma instituição ágil, pronta para auxiliar as organizações em suas necessidade de mudança. Nossa marca passa a enfatizar a Gestão para Transformação.

**2023** - o layout do logo foi revitalizado.

**2024** - em sintonia com as entregas da FNQ, que visam a resultados efetivos, seu logo passa a ter nova assinatura: **Gestão para Resultados**.



# Modelo de Excelência da Gestão® – 22ª edição

## Núcleos de Estudo e Conhecimento - MEG 22

Com o objetivo principal de debater questões relacionadas ao aperfeiçoamento do Modelo de Excelência da Gestão® (MEG) e aos temas em voga na gestão brasileira, a FNQ criou, em 2022, um Núcleo de Assessoramento Técnico (NAT), que trabalhou, por dois anos, na elaboração da 22ª edição do MEG, lançado em março de 2024. O NAT foi composto por profissionais com sólida formação em gestão e conhecimento profundo sobre o Modelo de Excelência da Gestão® (MEG).

## Participantes do Núcleo de Assessoramento Técnico - NAT MEG 22

### COORDENADOR TÉCNICO DO ESTUDO

Cesarino Carvalho Junior

### COORDENADORA ADMINISTRATIVA

Marcela Ferreira Ignez Beltramin

### RELATOR

Cesarino Carvalho Junior

### ESPECIALISTAS DO NAT

Antonio João Correia Barata

Cesarino Carvalho Junior

Emerson Ricardo Furlaneto

Fábio Santana

Marcos Antonio Rodrigues Massaro

Mauro Sergio Paganotti

Nádia Corso Nicole Orfali

Ricardo Motta

Roberta Aquino de Mendonça

Rodolfo Cardoso

Rosana Chamon

Sergio Sabino de Carvalho

Sergio Schaumloeffel

Silvana Hoffmann

### COLABORAÇÃO

Basílio Dagnino

Cristiano Heckert

Daviane Chemin

Deborah Virginia Macedo Arôxa

Eduardo Antônio Böckel

Eric Fassheber Novais

Fernando Maquiaveli

Filipe Cassapo

Gelson Renan Tavares Pinto

Gilmar Antonio Casagrande (em memória)

Hernan Valenzuela (em memória)

Leny Iara Vasem Medeiro

Luis Fernando Cassinelli

Marcelo Luiz Tokars

Marcos Travassos

Marcos Vasconcelos

Rogério de Campos Souza

Sebastiana Rodrigues

Vanda Scartezini

Wagner Giovanini

Ao lado, o Tangran, que representa os oito Fundamentos da Excelência da Gestão, da 22ª edição do MEG e as novas publicações: o MEG 22 e o Instrumento de Avaliação



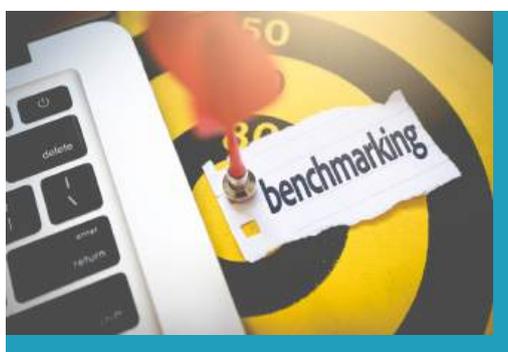
# Filiados

## Mais do que parceiros, apoiadores da causada FNQ

A FNQ conta com o apoio de empresas filiadas para a realização de suas atividades com foco em disseminação do conhecimento sobre a gestão para excelência. Como mantenedores da Fundação, as organizações filiadas apoiam a sua causa e são beneficiadas com todo o conhecimento disponível em estudos, projetos, cursos, seminários, publicações e premiações.

As organizações filiadas têm benefícios exclusivos, a saber:

- troca de experiências entre os filiados com possibilidade de acesso às Melhores Práticas de Gestão;
- desconto a partir de 10% em todos os cursos oferecidos pela FNQ;
- desconto de 20% na realização de todos os cursos oferecidos pela FNQ no formato in company;
- desconto mínimo de 10% na candidatura ao Melhores em Gestão®;
- palestra de sensibilização para a alta direção.;
- participação em Encontros de Filiados para Benchmarking e Networking;
- utilização do Selo de Membro da FNQ, demonstrando que a empresa é integrante do movimento em prol da excelência em gestão e da competitividade no País;
- acesso-cortesia a nove cursos EADs da FNQ, com foco no MEG 21ª edição;
- acesso a conteúdos digitais exclusivos, como palestras ministradas por lideranças empresariais sobre cases de sucesso e práticas de gestão de suas organizações, vídeos, webinars.



# Filiados

## Encontro com mais de 40 colaboradores de empresas filiadas

A FNQ realizou, em 25 de julho de 2024, o Encontro de Filiados, com a participação de mais de 40 colaboradores de organizações filiadas.

O evento on-line contou com uma palestra sobre Benchmarking, além de apresentações de Boas Práticas de empresas reconhecidas no Melhores em Gestão da FNQ - ciclo 2023. Ao final, os participantes se distribuíram em salas simultâneas para conversar com os palestrantes e para realizarem networking: uma rica experiência para todos filiados!

Palestrantes:

1. Ricardo Motta, CMC - especialista da FNQ, coordenador do comitê de Benchmarking da Fundação, que trouxe, com maestria, o tema Benchmarking para os convidados;
2. Leandro Farina - gerente de Saúde em Segurança, Qualidade e Sustentabilidade da Irani Papel e Embalagem, que abordou o tema da descarbonização, trazendo pontos importantes a serem considerados nesse processo pelas empresas;
3. Katia Carlini - gerente corporativa de Desenvolvimento Organizacional do Grupo Neoenergia, que falou sobre cultura organizacional e boas práticas objetivas de gestão de pessoas e exemplos de ações efetivas da organização.



Encontro de Filiados, organizado pela FNQ, aconteceu em 25 de julho de 2024, de forma virtual, com a participação de 40 pessoas

# Filiados

## Organizações filiadas em 2024

- ABENGOA CONSTRUÇÃO BRASIL LTDA
- ABRACEM
- BRASAL REFRIGERANTES
- CAIXA ECONÔMICA FEDERAL
- CHINA THREE GORGES BRASIL ENERGIA LTDA
- CTG
- COMPANHIA DE SANEAMENTO DE MINAS GERAIS - COPASA MG
- COMPANHIA ULTRAGAZ S.A.
- E R FURLANETO CONSULTORIA
- ENEL DISTRIBUICAO SAO PAULO
- EQUATORIAL ENERGIA MARANHÃO
- FECOMERCIO
- FIOTEC - FUNDACAO PARA O DESENVOLVIMENTO CIENTIFICO E TECNOLÓGICO
- FLEURY MEDICINA E SAÚDE
- FOCO SOLUÇÕES CORPORATIVAS
- FOCUS CONSULTORIA E TREINAMENTOEMPRESARIAL LTDA
- FUNDAÇÃO ASSEFAZ
- FUNDAÇÃO HERMÍNIO OMETTO
- GENUS CONTABILIDADE
- GLASART INDÚSTRIA E COMÉRCIO LTDA
- JAIRO MARTINS DA SILVA - O CACHACISTA
- LAVANDERIA WASH LTDA
- MAQUINASAGRICOLAS JACTO S/A - JACTO
- MAQUINASAGRICOLAS JACTO S/A - UNIPAC
- MARCIO EDUARDO CLÍNICA GASTROLÓGICA

- MAYLSON HEY FAGUNDES
- MEDSET CLÍNICA DE MEDICINA E SEGURANÇA DO TRABALHO LTDA
- MINERAÇÃO PARAGOMINAS S.A.
- NEOENERGIA COELBA
- NEOENERGIA ELEKTRO
- PARLATO CONSULTORIA LTDA
- PROGRAMA PARAIBANO DA QUALIDADE
- REDE NACIONAL DE ENSINO E PESQUISA
- SABESP
- SAFEGROW
- SEBRAE PARANÁ
- SERVIÇO NACIONAL DE APRENDIZAGEM NACIONAL - SENAC
- SERVIÇO NACIONAL DE APRENDIZAGEM NACIONAL - SENAC RS
- SESC RS
- SESCOOP NACIONAL
- SOCIEDADE PAULISTA DE MEDICINA PREVENTIVA E ADMINISTRAÇÃO EM SAÚDE - SOMPAS
- SOCIEDADE INTELIGÊNCIA E CORAÇÃO
- TELEBRAS
- THE PERFECT LINK
- USINAS SIDERÚRGICAS DE MINAS GERAIS - USIMINAS - MG
- VICAX
- VITAI ENERGIA LTDA
- VMAG DESEMPENHO HUMANO LTDA
- WIRTHMANN VICENTE ADVOGADOS ASSOCIADOS

# Patrocinadores

## Apoiadores da causa da gestão para excelência

As empresas que patrocinaram a FNQ, em 2024, tiveram a oportunidade de associar a sua imagem à causa da instituição e, ao mesmo tempo, participar do processo de busca da gestão para excelência, por meio de eventos on-line e presenciais.

O público alcançado pelas ações da FNQ é constituído por presidentes, dirigentes, gestores e técnicos de organizações renomadas no Brasil, o que torna o **patrocínio** uma solução eficiente para colocar em prática suas estratégias de marketing.

Os conteúdos são dirigidos a organizações de todos os setores e portes, bem como a municípios, oferecendo, aos patrocinadores, opções de apoio em iniciativas agregadoras às suas estratégias de comunicação.

O agradecimento e o reconhecimento ao apoio das empresas representam o compromisso da FNQ com a continuidade e a intensificação de suas ações, a fim de que a marca patrocinadora esteja aliada à uma organização cada vez mais fortalecida e prestigiada por grandes líderes e empresas comprometidas com a gestão para excelência.

Fotos: André Conti



# Patrocinadores

## Apoiadores da causa da gestão para excelência

Em 2024, a FNQ contou com patrocinadores e parceiros em seu ciclo de webinars quinzenal e, também, no Congresso FNQ de Excelência em Gestão® (CEG), que aconteceu em 9 de dezembro, no Espaço Apas, em São Paulo, capital.

### Patrocínio/Apoio Educacional | CEG - 2024



Foto: André Conti

### Patrocínio/Apoio Educacional | ciclo de webinars 2024

**3 de outubro**  
**Quinta-feira - 16h**

**WEBINAR**  
**Gestão em Primeiro Plano**  
**A Inovação no Serviço Público**

Neste webinar teremos a honra de receber o Secretário Executivo do Ministério de Gestão e Inovação, um dos órgãos-chave na modernização da administração pública federal. Nesta conversa, ele abordará as políticas e diretrizes que foram e estão sendo desenvolvidas e moldadas para a transformação da gestão pública no Brasil, incluindo o aperfeiçoamento das estruturas organizacionais e a implementação de processos e inovações estratégicas.

O secretário compartilhará detalhes sobre como o ministério promove a pactuação de resultados entre órgãos e entidades, garantindo que a gestão pública seja não apenas eficiente, mas também inovadora e responsiva às demandas, em última instância, da sociedade. Falaremos sobre a importância da gestão do conhecimento e da cooperação, além de projetos especiais que visam à transformação do Estado.

**Patrocínio**  
**MicroPower**

**Apoio Educacional**  
**Fecomércio RS**  
CNC SINC SENAC

**Apoio Institucional**  
**MS COMPETITIVO** **EXCELÊNCIA SC** **UBI** **ABQ**

**FNQ**  
GESTÃO PARA RESULTADOS

**WEBINAR**

**Inteligência Artificial - Uma Transformação Inexorável da Sociedade!**

17 de outubro | 16 horas

**Gilberto Zanlorenzi**  
CONVÉSIO  
Engenheiro graduado pelo ITA, possui especialização em Gestão Empresarial pela FGV, MBA em Supply Chain pela FIA/RJ. Conselheiro certificado pelo Board Academy, tem mais de 30 anos em posições executivas em empresas multinacionais no segmento de construção civil e automotivo. É membro do Conselho Curador da FNQ.

**Ronald Dauscha**  
MAGGIOTTO  
Presidente executivo da FNQ e membro do CONIC da FIESP. Foi Diretor Geral de Estratégia, Inovação, Processos e Qualidade do Grupo Siemens no Brasil. Engenheiro Eletrônico pela FEEJ da USP com ênfase em Administração Industrial, Finanças, Empresas e Inovação e Tecnologia.

**Patrocínio**  
**MicroPower**

**Apoio Educacional**  
**Fecomércio RS**  
CNC SINC SENAC

**Apoio Institucional**  
**MS** **UBI** **ABQ**

Seja, também, um apoiador da causa da FNQ e tenha destaque em nossos materiais de divulgação, dando maior valor e alcance à sua marca!

# Plano de Recuperação

## Equilíbrio econômico-financeiro - 2024/2026

O Plano de Recuperação contém os projetos e as ações definidos e iniciados em 2023 e que avançaram em 2024, visando ao equilíbrio econômico-financeiro e aumento de receitas da FNQ no triênio 2024/2026.

Em 2023, o Plano de Recuperação foi baseado em cinco eixos fundamentais e, em 2024, foi adicionada uma iniciativa chamada de Comitê Econômico e de Auditoria.

- FINANÇAS;
- PRODUTOS & SERVIÇOS;
- MERCADO & CLIENTES;
- COMUNICAÇÃO;
- GOVERNANÇA & TIME.

### PRINCIPAIS AÇÕES REALIZADAS EM 2024 POR EIXO

#### FINANÇAS

Em 15 de março de 2024, às 10h, em reunião presencial na Av. Paulista, 2.300 – Pilotis, espaço Regus, foi instituído o Comitê Econômico e de Auditoria (CEA) pelo Presidente do Conselho Curador, Marcelo Pruão, para deliberar sobre os assuntos propostos na pauta, previamente discutida em reunião do Conselho Fiscal ocorrida em 27 de fevereiro de 2024, com respectivos trabalhos realizados:

- Auditoria - alinhamento com os auditores externos da HLB sobre as pendências para conclusão da auditoria das Demonstrações Financeiras de 2021 (parecer emitido em 12/04/2024), e planejamentos dos próximos anos: 2022 (parecer emitido em 04/06/2024), 2023 (parecer emitido em 24/07/2024) e de 2024 (parecer emitido em 08/04/2024), com reapresentação de 2023. Implementação dos trabalhos de pré-balanço, a partir de agosto/2024, para dar celeridade aos trabalhos de auditoria.
- Orçamento - Foi implementado rigoroso controle mensal dos resultados pelos regimes de competência e caixa e relatórios complementares com as aberturas das margens por natureza de receita. Aprimoramento da comunicação e fluxo das informações entre as áreas, com maior detalhamento.
- Gestão de Risco - Foi desenvolvida e implementada a Matriz de Risco com a identificação dos riscos relacionados a receitas e custos operacionais, margem bruta, despesas, EBTIDA, despesas financeiras, gestão fiscal tributária, provisão para contingências, conformidade fiscal e indicadores financeiros (índices de liquidez,

# Plano de Recuperação

## Equilíbrio econômico-financeiro - 2024/2026

rentabilidade, retorno, naturezas de receita, margens e custos, alocação por centro de custos, transparência e tempestividade na divulgação econômico-financeira, geração de caixa operacional, nível de concentração de clientes, entre públicos e privados e LGPD.

- Fluxo de Caixa – Gestão estratégica de caixa, visando a melhor alocação de recursos em função da situação crítica do caixa da FNQ, que requeria corte de gastos da ordem de R\$ 150 mil mensais. Operacionalização de normas, políticas e procedimentos para realização dos pagamentos planejados, em substituição das decisões diárias por processo estruturado e sistêmico.
- Gestão estratégica de custos– Foram implementados projetos e ações emergenciais de cortes de gastos decididas e aprovadas durante as reuniões semanais do CEA, detalhadas no item prestação de contas.
- Informações econômico-financeiras – Foram realizadas reuniões de alinhamento sobre a entrega mensal das Demonstrações Contábeis assinadas pelos contadores, a elaboração dos relatórios contábeis tempestivamente pela Contábil Guararapes. Foram implementados os relatórios semanais do Fluxo de Caixa da FNQ, comparados ao orçamento e a composição de contas a pagar e a receber – posição patrimonial e de resultado.

De março/2024 a janeiro/2025, o CEA foi coordenado pela conselheira fiscal Cida Hess e composto pelo Presidente do Conselho Curador, Marcelo Pruão, pelos membros do Conselho Fiscal, Ronaldo Cordeiro e Akira Sato, pelo Presidente Executivo, Ronald Dauscha e Gerente Financeiro, Alberto Alvares. A Diretora Financeira, Valquíria Brovini, passou a integrá-lo a partir de 24/09/2024.

As reuniões do CEA foram realizadas semanalmente, com duração de duas horas e, posteriormente, passaram a ser quinzenais e, ao final, mensais, em função dos resultados alcançados e orquestração dos trabalhos da Diretoria Financeira, culminando em seu encerramento por determinação do Presidente do Conselho Curador, em janeiro/2025.

# Plano de Recuperação

Equilíbrio econômico-financeiro - 2024/2026

## PRODUTOS & SERVIÇOS

- A 22ª versão do Modelo de Excelência da Gestão® (MEG) - concluído e em aplicação.
- Desenvolvimentos dos cursos de MEG 22 (GREG e IA).
- Início do desenvolvimento de nova versão do sistema SAGE (sistema automático de avaliação dos processos do MEG 22).
- Desenvolvimento de novos conteúdos e melhoria dos formatos dos cursos abertos.
- Cursos sendo lançados conforme as novas agendas de capacitação.
- Abordagem da FESP, no Paraná, e da FeeVale, no RS, para avaliar a viabilidade e o interesse em se desenhar um curso de especialização junto à FNQ.

## MERCADO & CLIENTES

- Abordagem a grandes empresas e órgãos públicos, como Petrobras e FINEP.
- Assinatura de aditivos de grandes clientes atuais (por exemplo, gestão de processos e de risco, do SEST SENAT).
- Início da criação de uma rede de agentes de vendas.
- Intensificação do relacionamento com entidades representativas, como Associações e Federações da Indústria.
- Ações para atração de filiados, por meio de duas campanhas, já realizadas em 2024, e um evento de benchmarking, com visita à empresa.

## COMUNICAÇÃO e MARKETING

- Ações de comunicação e marketing desdobradas do planejamento estratégico.
- Lançamento do novo logo nas redes sociais e por *e-mail marketing*.
- Atualização gradativa do layout de todos os materiais da FNQ (apresentação institucional, PPT de cursos, ementas, entre outros).
- Aperfeiçoamento do novo site da FNQ.
- Aumento da grade de posts para os meses, com foco em diversos assuntos ligados à FNQ.
- Organização do evento CEG, com o tema Inteligência Artificial.
- Reforço da comunicação dos webinars, cursos, Melhores em Gestão®, filiação e demais produtos e serviços da FNQ, com apoio da agência externa de comunicação e marketing.

# Plano de Recuperação

Equilíbrio econômico-financeiro - 2025/2026

## GOVERNANÇA & TIME

- Contratação de três diretores executivos: institucional, administrativo e financeiro.
- Redesenho de estrutura organizacional.
- Definição de faixas salariais por funções, baseadas no mercado.
- Troca de integrantes do conselho: realizado parcialmente em 2024 (vice-presidente, Conselhos Fiscal e Curador).

## OUTROS

Desenho e início, em dezembro de 2024, dos processos e ações para o Planejamento Estratégico do ciclo 2025/2027.

# Portfólio e Clientes

## Capacitações

As capacitações da FNQ proporcionam, ao participante, um diferencial de mercado nos temas relacionados à gestão organizacional. Os cursos oferecidos pela FNQ, em 2024 estão divididos em dois blocos:

### Cursos Técnicos

#### On-line e ao vivo

- Modelo de Excelência da Gestão® (MEG) - 22ª edição (on-line e EAD)
- Instrumento de Avaliação do MEG - 22ª edição (on-line)



Em 2024, **220** pessoas foram capacitadas pela FNQ, em **30** turmas abertas, *on-line*, pela plataforma Zoom.

Em 2024, aconteceram **13** turmas *In Company*, com a participação de cerca de **300** pessoas. Empresas contratantes:

- Ingá Veículos
- Mavsa Resort
- Unimed Federação Minas
- Embrapa
- Serviço Geológico do Brasil
- Embrapa Agrobiologia
- Sebrae PR
- SESCOOP-DF
- IBMP
- SESC MS
- Energisa



### Cursos Temáticos

#### On-line e ao vivo

- Estruturação e implementação do sistema de indicadores
- Estruturação e melhoria de processos
- Gestão integrada de risco
- Lean
- Metodologias ágeis
- Planejamento estratégico

#### EAD

- Aprendizagem organizacional e inovação
- Compromisso com partes interessadas
- Estruturando e melhorando processos
- Gestão de risco e sistemas de qualidade e *compliance*
- Gestão orientada por processos
- Liderança para a gestão transformadora
- Processo de planejamento estratégico
- Sistema de indicadores de gestão



# Portfólio e Clientes

## Autoavaliação Assistida

A Autoavaliação Assistida foi criada e desenvolvida pela FNQ para atender as organizações interessadas em obter o diagnóstico da maturidade da gestão com base no Modelo de Excelência da Gestão® (MEG).

Por meio de um programa modular e customizado, conforme dimensão e maturidade de cada organização, a Autoavaliação Assistida integra lideranças e colaboradores com foco nos resultados macro da empresa, sendo todo o processo conduzido por profissionais especializados no uso e nos conceitos do MEG, permitindo instigar e promover reflexões para que as organizações tenham um diagnóstico preciso.

Exemplos de empresas que realizaram a Autoavaliação Assistida em 2024: Câmara Municipal de Belo Horizonte (CMBH), Caixa Econômica Federal, Finep, Jacto, Medset, Rede Nacional de Ensino e Pesquisa (RNP), SEST SENAT, entre outros.

### ALGUNS RESULTADOS

- Capacitação da equipe da organização no MEG, no processo de Autoavaliação Assistida e no desenvolvimento de Planos de Melhoria da Gestão.
- Elaboração do diagnóstico da maturidade da gestão com pontos fortes e oportunidades para melhoria.
- Identificação de boas práticas e compartilhamento das informações e do aprendizado.
- Visão sistêmica da gestão com foco nos resultados.

### RESULTADOS QUALITATIVOS

- Desenvolvimento de uma visão sistêmica
- Aprendizado, melhoria nos processos e inovação
- Adaptabilidade, flexibilidade e capacidade de mudar
- Incorporação da cultura de melhoria contínua da gestão
- Facilitação do processo decisório
- Valor percebido pelas partes interessadas: ambiental, social e econômico

- Transparência na comunicação interna e externa
- Comprometimento e senso de pertencimento
- Relacionamento com as partes interessadas
- Qualidade do ambiente de trabalho
- Colaboração e trabalho em equipe

### RESULTADOS QUANTITATIVOS

- Melhoria do resultado econômico-financeiro
- Redução sistemática de custos
- Redução de desperdícios
- Satisfação das partes interessadas
- Redução do tempo de tomada de decisão
- Aumento da produtividade
- Redução da rotatividade de pessoal
- Redução do absenteísmo
- Redução das reclamações
- Aumento da participação de mercado



# Portfólio e Clientes

## Autoavaliação Assistida

### Projeto de Autoavaliação Assistida e de Mentoria, com base no MEG, na Diretoria Executiva do SEST SENAT - 2024

Em 2024, a diretoria executiva do Sest Senat participou de uma Autoavaliação Assistida, com elaboração do Diagnóstico de Maturidade da Gestão (DMG) e do correspondente Plano de Melhoria da Gestão (PMG), além da Mentoria da FNQ.

#### Números do projeto em 2024

- **40** horas de entrevistas de avaliação;
- **77** colaboradores entrevistados (gerentes, coordenadores, assessores e analistas);
- **212** comentários, entre pontos fortes (PF) e oportunidades de melhoria (OM) do MEG 21;
- **49** comentários de OM complementares do MEG-22 (não foram considerados para a pontuação);
- **+ de 350** horas de execução do projeto;
- **3** especialistas capacitados e atuantes.

# **SEST SENAT**

Serviço Social do Transporte  
Serviço Nacional de  
Aprendizagem do Transporte

A Finep totalizou 217 horas de execução de projetos junto à FNQ. A Medset, 60 horas, em 2024.



# Portfólio e Clientes

## Programa de Excelência da Gestão (PEG)

O objetivo do programa é implementar uma metodologia de Autoavaliação Assistida e promover a capacitação dos profissionais envolvidos no processo, que estimule as organizações a investirem na melhoria da sua gestão organizacional, com base no Modelo de Excelência da Gestão® (MEG).

O Programa é realizado em conjunto com instituições parceiras da FNQ e aplicável a organizações de todos os portes, setores e regiões.

Na fase de planejamento, são estabelecidos os principais requisitos e as especificações do público-alvo, permitindo a customização do MEG, quando necessário.

Todo o processo é orientado pelos princípios do aprendizado e pela busca da melhoria contínua da gestão rumo à excelência e a transformação organizacional.

A organização participante passa pelas seguintes etapas: **planejamento, sensibilização, capacitação, diagnóstico, autoavaliação e elaboração do plano de melhorias.**

Em 2024, o **SEST/SENAT - Projeto Evoluir** realizou o Programa junto à FNQ, como continuação do projeto de 2023.

### Fase III - 2024

A terceira fase foi composta por Autoavaliações Assistidas em **162 unidades operacionais** do SEST SENAT e reuniões de Mentoria, com o acompanhamento e orientações dos especialistas da FNQ, para a elaboração dos planos de melhoria da gestão.

### Números do projeto em 2024

- **162** unidades operacionais avaliadas em três meses;
- **1.296** horas de avaliação;
- **40** unidades operacionais receberam a visita de um especialista da FNQ;
- **+ de 2.890** horas de execução do projeto;
- **14** especialistas capacitados e atuantes;
- **1** visita de *benchmarking* à sede da Brasal Refrigerantes, em Brasília, organização reconhecida no Melhores em Gestão® (*foto abaixo, em 2 de outubro de 2024*).

**SEST SENAT** | Serviço Social do Transporte  
Serviço Nacional de Aprendizagem do Transporte



# Portfólio e Clientes

## Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo (SESCOOP) Programa de Desenvolvimento de Gestão das Cooperativas (PDGC)

O **Programa de Desenvolvimento da Gestão das Cooperativas (PDGC)** foi elaborado pelo SESCOOP, em parceria com a FNQ, em 2010 e é aplicado em ciclos anuais desde então, visando à melhoria contínua a cada ciclo de planejamento, execução, controle e aprendizado (PDCL).

Tem como objetivo a adoção de boas práticas de gestão e de governança pelas cooperativas por meio de instrumento de avaliação, que permite um diagnóstico objetivo da governança e da gestão da cooperativa.

Em **2024**, foram realizados **53 Diagnósticos Assistidos** em **quatro** Estados brasileiros, perfazendo mais de **1.900 horas** de atuação dos avaliadores nas cooperativas.

### Principais focos de atuação no **PDGC**:

- sensibilização e engajamento das cooperativas;
- aplicação do processo de avaliação do Prêmio SomosCoop;
- capacitação de gestores e colaboradores nos processos do PDGC;
- formação de avaliadores nos instrumentos de governança e gestão;
- aplicação do Diagnóstico Assistido com identificação dos pontos fortes e oportunidades para melhoria das cooperativas;
- desenvolvimento do compêndio com a consolidação das melhores práticas das cooperativas;
- desenvolvimento de conteúdo sobre os processos organizacionais tratados no PDGC;
- aplicação da mentoria com acompanhamento para a implementação das ações planejadas e priorizadas com base no PDGC.



# Portfólio e Clientes

## ABRADEE - Associação Brasileira de Distribuidores de Energia Elétrica

A Abradee realizou, em parceria com a FNQ, **29 visitas** a empresas distribuidoras de energia elétrica e associadas da Abradee, com o objetivo de avaliar a gestão e a aplicação dos Indicadores Ethos de Responsabilidade Social, que compõem a fase do Prêmio de Responsabilidade Social, versão 2024, promovido pela associação em parceria com a FNQ.

Os avaliadores passaram por um treinamento, que reforçou todos os conceitos dos indicadores observados pela FNQ nas empresas selecionadas.

Ao término desse processo, todas as empresas receberam um relatório de avaliação contendo um resumo executivo, com pontos fortes, oportunidades de melhorias e um gráfico comparativo de desempenho em relação ao nível de maturidade da gestão e aos Indicadores Ethos de Responsabilidade Social.

A FNQ realizou, também, a avaliação de 29 empresas no quesito Inovação.

Em 2024, foram capacitados 29 avaliadores e mais de 40 pessoas das empresas ligadas à ABRADEE.



# Portfólio e Clientes

## Mentoria

Por meio de seus programas de Mentoria, a FNQ auxilia as organizações na implementação de soluções para a melhoria da performance organizacional.

Isso se dá a partir das oportunidades de melhoria existentes, ou preferencialmente, originadas no **Diagnóstico de Maturidade da Gestão (DMG)**.

A FNQ auxilia as organizações na estruturação e execução de um plano de ação para que os resultados possíveis sejam alcançados de forma rápida e eficaz.

A Mentoria é composta pelas seguintes etapas:

- análise do DMG;
- elaboração do Plano de Melhoria;
- elaboração do cronograma e implementação do Plano de Melhoria;
- agrupamento e priorização das oportunidades de melhoria;
- implementação do Plano de Melhoria.

A Mentoria traz como benefícios:

- a elaboração de um processo estruturado para a implementação de melhorias;
- a alocação dos melhores profissionais, de acordo com as competências requeridas;
- o aproveitamento integral das oportunidades detectadas no diagnóstico da FNQ (DMG).

Exemplos de empresas que realizaram a Mentoria em 2024: Câmara Municipal de Belo Horizonte (CMBH), Rede Nacional de Ensino e Pesquisa (RNP), SEST SENAT, Sicredi Conexão e Sescop/BA (15 cooperativas de diversos ramos e níveis de maturidade).



# Congresso FNQ de Excelência em Gestão - CEG 2024

## O evento aconteceu em dezembro de 2024, presencialmente

O Congresso FNQ de Excelência em Gestão® (CEG) aconteceu no dia 9 de dezembro, no Espaço Apas, no Alto da Lapa, na capital paulista, reunindo cerca de 150 participantes.

O evento apresentou uma verdadeira jornada transformadora sobre o futuro das práticas ESG, sob o tema “**ESG 360° - Uma abordagem abrangente das práticas de ESG alinhadas à Gestão**”, com a participação de líderes e especialistas para discutir como integrar sustentabilidade, responsabilidade social e governança em estratégias de gestão eficazes.

Também teve um espaço de negócios, onde diversas empresas e instituições puderam expor suas marcas e proporcionarem networking aos presentes.

A parte da manhã foi composta de uma palestra, com a participação de Márcio Barreto, sócio da KPMG, dentro do bloco “**ESG: base para transformação**”, e mais dois painéis.

O primeiro deles abordou o “**Impacto do ESG nos investidores e no mercado financeiro**”, com a participação de John Elkington, criador do conceito Tripple Bottom Line, Sonia Consiglio - SDG Pionner - Pacto Global da ONU, Virginia Gonçalves - superintendente de sustentabilidade - B3 e Cacá Takahashi - coordenador da Rede ANBIMA de Sustentabilidade, com mediação feita por Cida Hess - doutora em Engenharia de Produção com foco em Sustentabilidade.

O segundo, sob o tema “**ESG e os consumidores: influência nas decisões de compra**”, contou com a presença do Grupo Boticário - Franciele Saorin (Pesquisa Estratégica de Produtos), Letícia Hitomi Kuroiwa (Estratégia e Inteligência de Produtos), Natacha Sobanski (ESG em Produtos), com mediação de Caterine Berganton, da FNQ.

Na volta do almoço, todos puderam acompanhar o anúncio das reconhecidas do ciclo 2024 do Melhores em Gestão® (*ver mais na página 29*).

Logo depois, o CEG foi retomado, com três palestras: no bloco “**ESG nas empresas: desafios e oportunidades**”, com Anfilófilo Rodrigues - Albert Einstein, e Mário Reis - coordenador do prêmio AEA (Associação de Engenharia Automobilística), seguidos do bloco “**O futuro da sustentabilidade: tendências para a mensuração dos impactos ESG**”, com Paulo Miranda - Chair, Cofundador e CSO da DEEP.

# Congresso FNQ de Excelência em Gestão - CEG 2024



Fotos: André Conti



# Reconhecimento



## Melhores em Gestão® 2024

Em 2024, a FNQ realizou o oitavo ciclo do seu processo de avaliação e reconhecimento, o Melhores em Gestão®, implantado em 2017.

Participar do processo de avaliação e reconhecimento do Melhores em Gestão® proporciona uma visão holística da gestão, permitindo que tanto as empresas públicas quanto as privadas, de qualquer segmento, porte e natureza, sejam avaliadas e desafiadas a mostrarem o quão maduras estão em seus processos gerenciais e resultados para competir em cenários cada vez mais incertos.

Da mesma forma que em todos os Diagnósticos realizados pela FNQ, as candidatas, independentemente de seu patamar de maturidade, recebem um completo relatório de sua gestão, que identifica os pontos fortes e aponta as oportunidades para melhoria, para que a organização rapidamente possa alcançar níveis superiores de desempenho.

Conheça, a seguir, as etapas do processo de avaliação.

- **Candidatura:** inscrição e envio de informações complementares para candidatura.
- **Processo de Avaliação:** análise prévia, visita às instalações, entregado Diagnóstico de Maturidade da Gestão (DMG) e reconhecimento.

A lista de indicadas ao reconhecimento é submetida à validação do **Comitê Consultivo (Banca de Juízes)**, que levanta informações complementares sobre a reputação das organizações e delibera sobre o resultado final.

O encerramento do ciclo ocorre no evento de reconhecimento, para o qual são convidadas as organizações vencedoras.

No momento do evento, são reveladas as categorias em que cada uma das empresas foi reconhecida: **OURO, PRATA** ou **BRONZE**.

### NÚMEROS DO MELHORES EM GESTÃO® - CICLO 2024

- **25** pessoas envolvidas voluntariamente
- **20** organizações candidatas e visitadas
- **6** candidatas da região Sudeste
- **4** da região Centro-Oeste
- **3** da região Sul
- **2** da região Norte
- **5** da região Nordeste

# Reconhecimento



## CICLO 2024

No ciclo de 2024, as organizações foram avaliadas com base no Modelo de Excelência da Gestão® (MEG) - 21ª edição e classificadas com uma pontuação que indica o nível de maturidade da gestão, em uma escala de 0 a 1.000, de acordo com seus processos e os resultados organizacionais obtidos nas diversas perspectivas.

No ano passado, 20 organizações candidataram-se, de diferentes setores da economia, como energia elétrica e mineração.

As empresas reconhecidas no Melhores em Gestão® 2024 foram:



Foto: André Conti

# Reconhecimento

Banca Avaliadora Melhores em Gestão® 2024

## Juízes

- Basílio Vasconcellos Dagnino
- Eduardo Zeferino Maximo
- Edson Fermann
- José Claudio Silva dos Santos
- Reginaldo Henrique Soares Lima
- Ricardo Kenzo Motomatsu

## Orientadores

- Ewaldo Nogueira
- Fábio Santana Dias
- Marcos Massaro
- Nicole Orfali
- Ricardo Motta
- Sergio Schaumloeffel

## Avaliadores líderes

- Cesarino Carvalho Junior
- Célia Yuriko Pereira de Souza
- Gelson Renan Tavares Pinto
- Gilmar Casagrande (em memória)
- Jairson Da Silva Campos
- José Neci Corrêa de Oliveira Junior
- Magali de Melo Ribeiro Vernes
- Paulo Meurer
- Sergio Sabino de Carvalho
- Silvana Hoffmann

## Avaliadores

- Anderson Aparecido Barbosa
- Célia Yuriko Pereira de Souza
- Claudia dos Anjos
- Eduardo Antônio Böckel
- Emerson Ricardo Furlaneto
- Jairson Da Silva Campos
- Jefferson R. Lima Pereira
- José Neci Corrêa de Oliveira Junior
- Jurema Riaño Navarro
- Joelma Gonçalves de Araújo
- Leonardo Ferreira
- Luana Pavi dos Santos Böckel
- Magali Bittencourt
- Nádia Corso
- Reinaldo Conceição Dos Santos
- Valdecir Pasinatto
- Willimar Ruas



# Comunicação e Disseminação

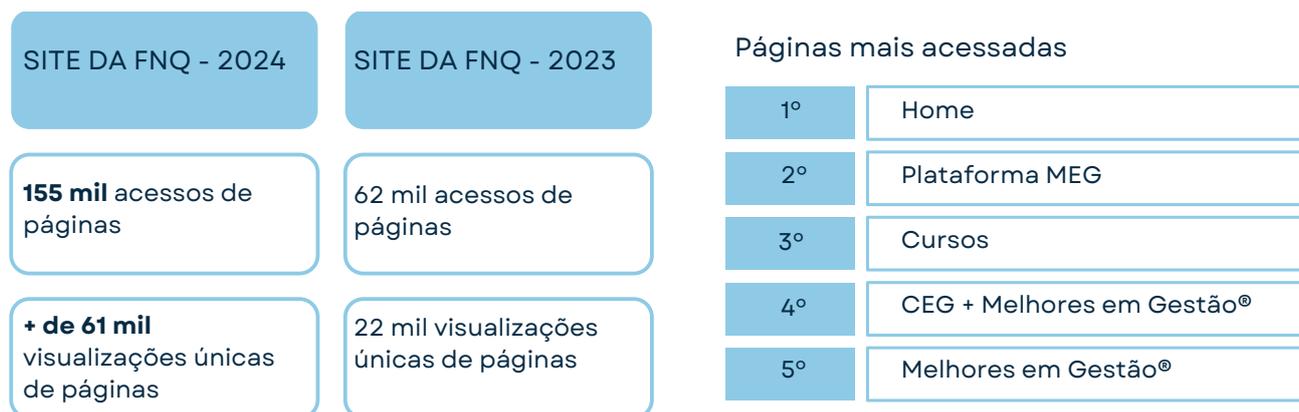
## Site da FNQ

No fim de 2023, foi concluída a mudança de layout do site da FNQ. Com isso, em 2024, foi possível melhorar a navegabilidade e o acesso às informações.

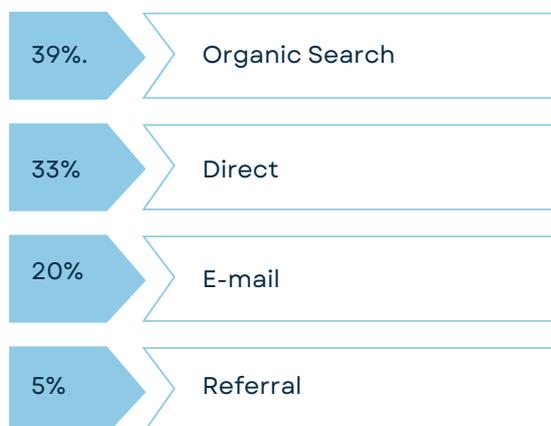
O calendário de cursos passou a fazer parte da página de capacitações, facilitando o acesso às datas.

Também tivemos a volta dos banners na página principal do site, permitindo destacarmos as principais atividades da FNQ toda semana.

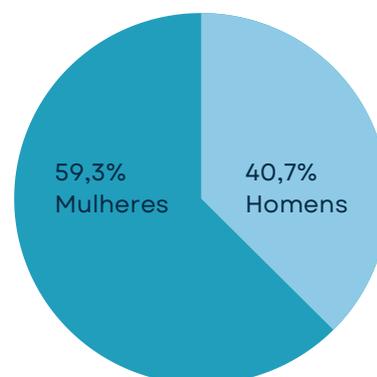
Confira, a seguir, os dados do Google Analytics referente ao ano passado.



### Aquisição de usuários do site da FNQ



### Público\*:



*\*O Google Analytics não apresenta os demais gêneros de identidade*

# Comunicação e Disseminação

## Ciclo de webinars 2024: quarto ano

Em formato de bate-papo, o ciclo de webinars da FNQ, que começou em 2021, em meio à pandemia, teve continuidade no ano passado, com **16 convidados**, que trouxeram conhecimento e muitas curiosidades sobre os mais diversos temas da gestão.

Com transmissão pela plataforma Zoom, as conversas têm, em média, uma hora de duração, ao vivo, com interação da audiência pelo chat. Todo conteúdo gerado fica gravado e disponível, gratuitamente, em nosso canal do Youtube:

<https://www.youtube.com/user/fnqgestao>.

Temas e convidados de 2024:

Mês	Dia	Convidado	Título
fevereiro	8	Cesarino Carvalho Júnior	Lançamento da 22ª edição do MEG 22 - principais mudanças e novos processos do modelo da FNQ
março	7	Cida Hess	Como orquestrar, com Maestria e Gestão, Vida pessoal, Profissional e Acadêmica
março	21	Gerhard Ett	A transição para o Hidrogênio Verde - A Gestão Energética Inteligente
abril	4	Jorge Cajazeira	Gestão para transformação: A qualidade expandida
abril	18	Marco Antônio Lage	A Excelência em Gestão de Cidades - Um Caso Prático de Sucesso
maio	9	Rogério Rokembach	A Gestão da Cultura de Auditoria - O Controle da Crise Ética nas Organizações
junho	6	Wilson Lauria	Prontidão Cibernética - Um Salto de Maturidade da Gestão
junho	20	Nilton Pedreira	O Segredo do Networking e Netweaving - A Gestão do Relacionamento como Ativo
julho	4	Ricardo Dalbosco	Como Construir uma Marca Pessoal - A Gestão da Carreira Rumo ao Sucesso
julho	18	Henry Suzuki	A Gestão da Propriedade Intelectual - Evite o roubo de suas ideias e não roube as dos outros
agosto	15	Sérgio Akira	Gestão do Controle - O Risco de não se olhar para Riscos
setembro	19	Deborah Arôxa	Construindo seu Futuro - Inovando na Gestão da Carreira
outubro	3	Roberto Pojo Rego	Gestão em Primeiro Plano - A Inovação no Serviço Público
outubro	17	Gilberto Zanlorenzi	Inteligência Artificial - Uma Transformação Inexorável da Sociedade
novembro	7	Juan Gonzalo Blasina	Gestão da Qualidade é Ciência, Aplicação e Prática: Consequência de um Trabalho em Rede
novembro	21	José Velloso Dias Cardoso	A Indústria de Máquinas e Equipamentos - Desafios e Oportunidades na Gestão

# Comunicação e Disseminação

Destaques do ciclo de webinar 2024



**LIVE WEBINAR**

**FNQ**  
GESTÃO PARA TRANSFORMAÇÃO

**Lançamento: 22ª edição do MEG**  
Conheça as principais mudanças e os novos processos do modelo da FNQ

8 de fevereiro, quinta-feira, às 16 horas

**Convidado**  
Cesarino Carvalho Júnior

**Mediador**  
Ronald Dauscha

693 inscritos na landing page

+ de 1.147 visualizações no Youtube da FNQ

841 inscritos na landing page

+ de 5.059 visualizações no Youtube da FNQ



**FNQ**  
GESTÃO PARA TRANSFORMAÇÃO

**Convidado**  
**Sérgio Akira**  
Especialista renomado em gestão de riscos, conhecido por sua vasta experiência e conhecimento na área. Ele é frequentemente consultado por empresas e instituições para desenvolver estratégias eficazes de mitigação de riscos e implementação de controles rigorosos.

**Mediador**  
**Ronald Dauscha**  
Presidente executivo da FNQ e membro do Conic da Fiesp. Foi diretor geral de Estratégia, Inovação, Processos e Qualidade do Grupo Siemens no Brasil. Engenheiro Eletricista pela Poli, com MBAs em Administração Industrial, Finanças Empresariais e Inovação e Tecnologia.

# Comunicação e Disseminação

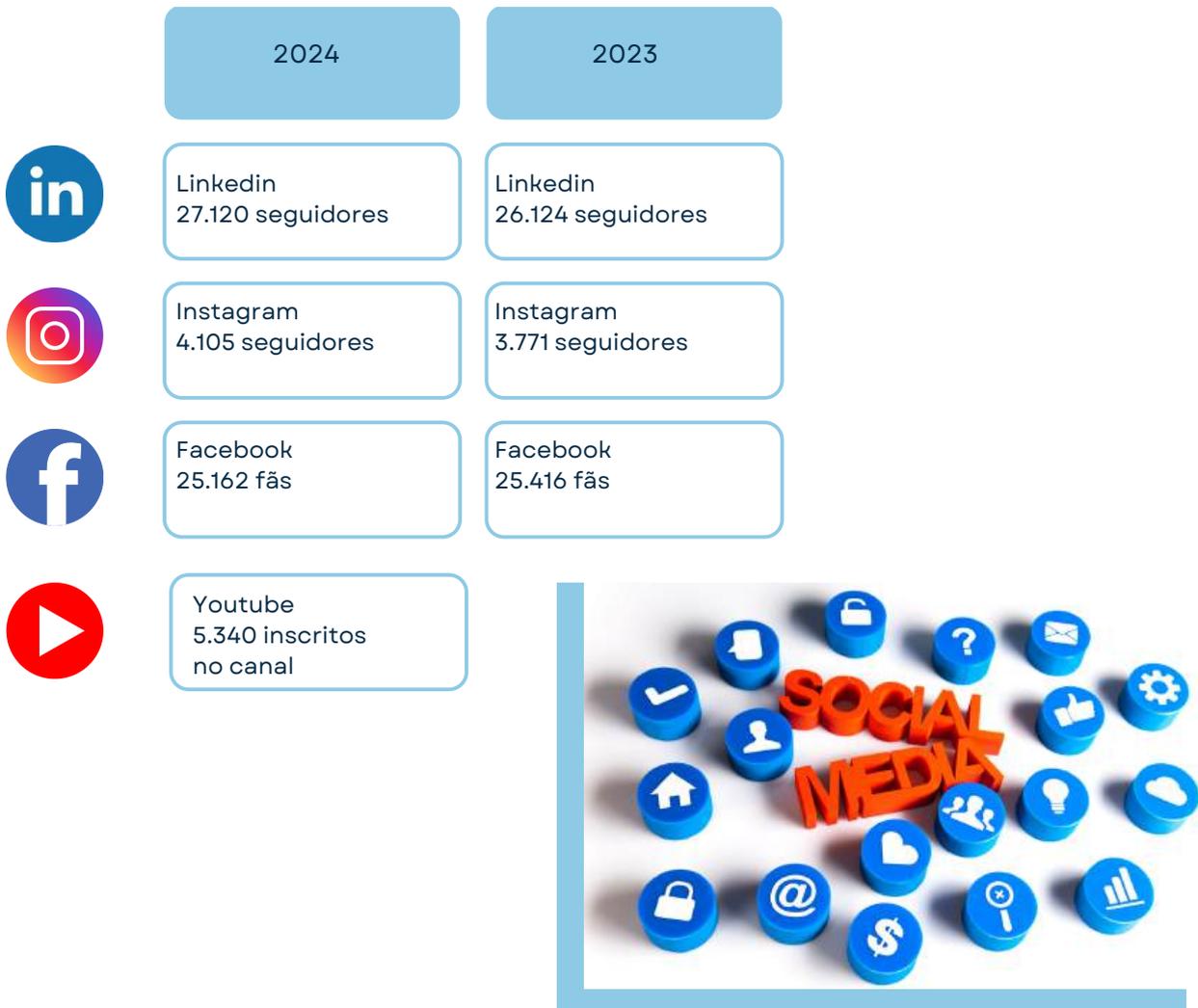
## FNQ nas redes sociais

Em 2024, as redes sociais continuaram a ser um dos canais de comunicação mais acompanhados pelo nosso público, com destaque para o **LinkedIn**.

Temas abordados ao longo do ano, entre outros, em nossas redes: calendário de cursos, ciclo de webinars, cobertura do Congresso FNQ de Excelência em Gestão (CEG), da abertura de candidatura ao Melhores em Gestão®, da cerimônia de reconhecimento do Melhores em Gestão®, depoimentos de alunos dos cursos, artigos, entre outros.

Nossa atuação é totalmente orgânica em todos os canais, ou seja, sem investimento em mídias pagas, o que dá ainda mais valor ao nosso conteúdo.

O alcance e impressões de nossas publicações têm crescido a cada ano, demonstrando a importância dos temas abordados pela FNQ.

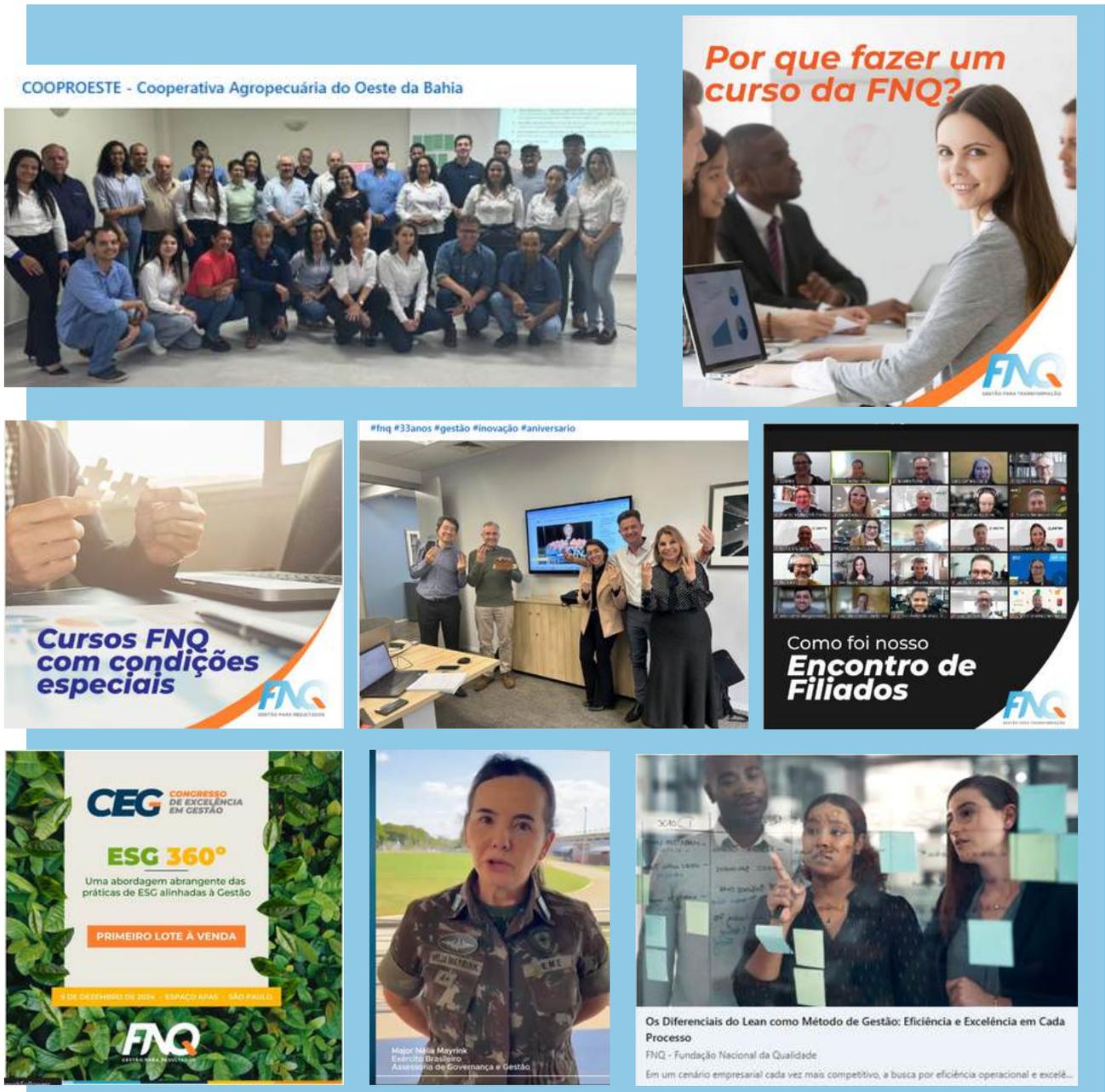


# Comunicação e Disseminação

## FNQ nas redes sociais



No LinkedIn, houve um aumento de **996 seguidores**, com alcance orgânico de 29.719 pessoas. Foram mais de 98 mil impressões de nossas publicações, com 1.525 reações, 123 comentários e 68 compartilhamentos. Foram mais de 2.600 visualizações de página no nosso perfil e mais de 1.200 visitas únicas.



**Destaques de 2024 para cursos, depoimentos de capacitações, projeto com cooperativas, aniversário da FNQ, encontro de filiados, Congresso FNQ de Excelência em Gestão (CEG), artigos.**

# Comunicação e Disseminação

## FNQ nas redes sociais



No Instagram, houve cerca de **63 mil de alcance** em nossas publicações, com mais de 2.400 visitas em nosso perfil.

Foram mais de 97.500 visualizações, 1.500 interações com nosso conteúdo, com 660 cliques, 334 novos seguidores de forma orgânica.



Nos dias 21 e 22 de novembro, os...



As capacitações dentro do projeto...



Planeje a Educação em Gestão da Sua...



Congresso Excelência em Gestã...



Conheça o FNQ Evolution! Na FN...



A Neoenergia Cosern tem muito a celebrar...



É com muita honra que a FNQ...



No Facebook, houve mais de **5.600 de alcance** de pessoas, de forma orgânica, ou seja, sem impulsionamento pago, o que representa a fidelidade de nossos seguidores.

Foram 2.100 visitas ao perfil da FNQ, com mais de 380 interações nos conteúdos, o que ajuda muito no alcance das publicações.



O projeto "Turbinando sua Cooperativa", do...



Os colaboradores da Cooperativa de...



Se a gente gerenciar direitinho, ...



Conselheiros, mesmo em reunião, acham u...



Webinar FNQ | Gestão da Qualidade...



As capacitações dentro do projeto...



Fundação Nacional da Qualidade atualizou ...



Webinar Imperdível! Tema...

# Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) - ONU Brasil

Os **Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS)** representam as metas da Agenda 2030 da ONU, que visam a uma profunda transformação do mundo em que vivemos. Levam em conta os Objetivos do Milênio e o que não foi alcançado. São a dimensão da ousadia que é necessária para colocar o mundo em um caminho sustentável e robusto.

Desde 2017, a FNQ assumiu o compromisso voluntário de divulgar em todas as palestras e eventos – internos ou externos - e de adotar, em seus projetos, os ODS, sendo eles balizadores do direcionamento estratégico da entidade – o nosso compromisso com o mundo e a nossa contribuição para a sua transformação.

**MEG é aderente aos ODS** - o Modelo de Excelência da Gestão® (MEG) é totalmente aderente aos ODS, pois pensa a gestão de maneira sistêmica, considerando os impactos da atuação das organizações também na sociedade e no meio ambiente. Há uma interrelação muito transparente dos Fundamentos da Excelência com os ODS e a FNQ acredita que o MEG é um motor de propulsão para que eles sejam perseguidos e para que surjam resultados concretos para a sociedade.



# Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD)

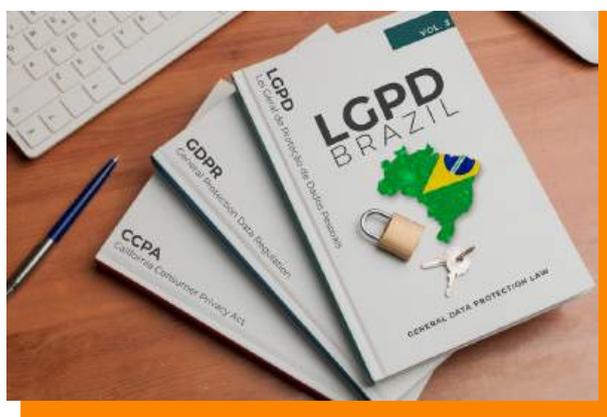
Em 2024, a FNQ avançou significativamente na consolidação de sua cultura de proteção de dados pessoais, alinhando-se às exigências da **Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD)**. Com o apoio de um escritório de advocacia especializado no tema, foi iniciado um projeto abrangente de adequação, reforçando o compromisso institucional com a privacidade e a segurança da informação.

A iniciativa teve início com o mapeamento dos fluxos de tratamento de dados pessoais em todas as áreas da organização (ainda em desenvolvimento), atualizações em políticas internas, contratos com terceiros, termos de consentimento e medidas técnicas de segurança da informação, assegurando maior aderência às exigências legais.

Além das adequações documentais e processuais, o projeto contou com um forte componente de engajamento e capacitação: todos os colaboradores participaram de ações de sensibilização e treinamentos sobre os princípios da LGPD, suas responsabilidades no tratamento de dados e as boas práticas de segurança da informação.

O projeto também formalizou estruturas internas voltadas à governança de dados, como a designação de um **DPO**, a política de *cookies* e a criação de um canal específico para atendimento a titulares de dados, ambos disponíveis no site da FNQ ([www.fnq.org.br](http://www.fnq.org.br)).

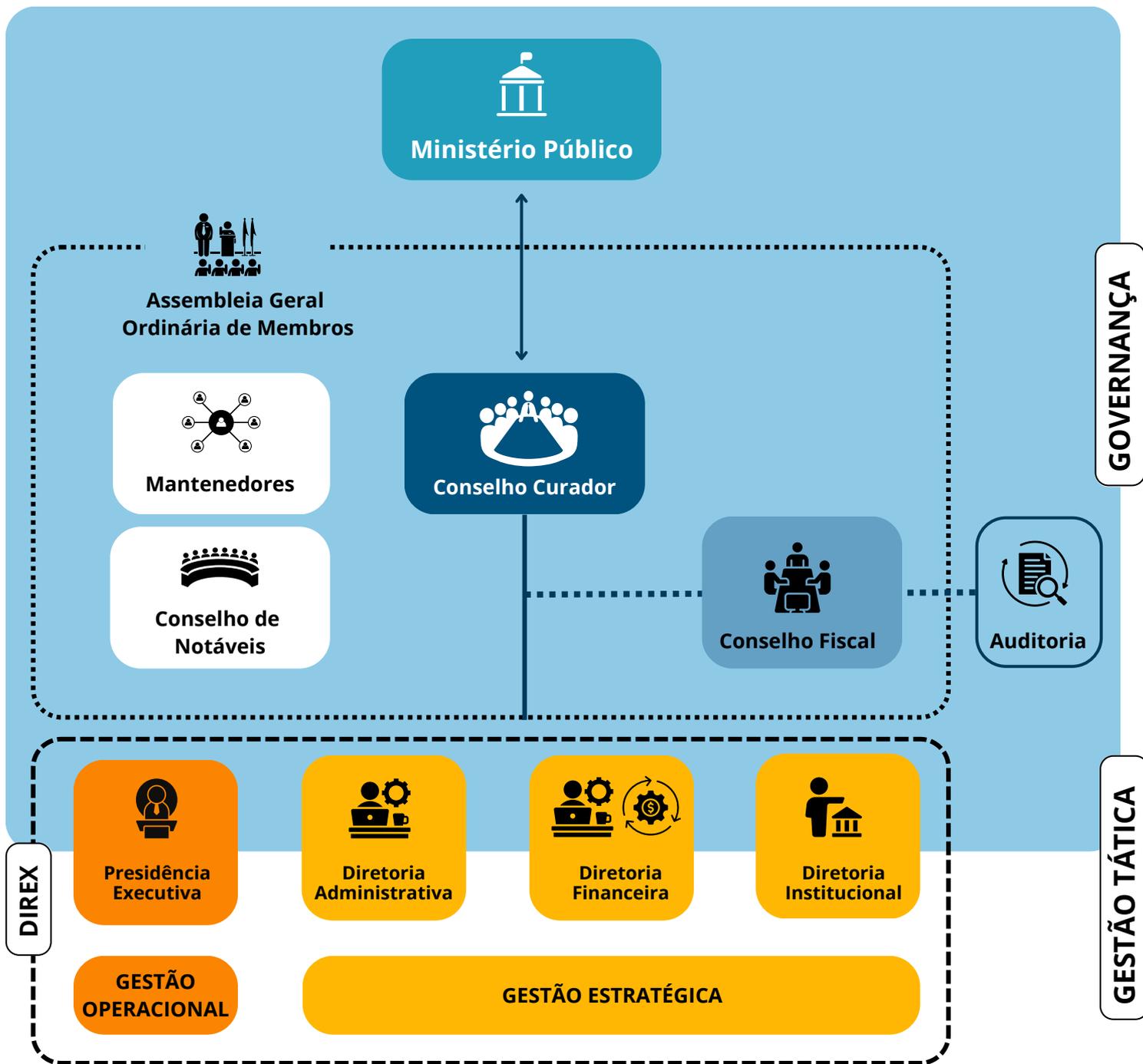
A implementação do projeto de adequação à LGPD visa a fortalecer a governança de dados da organização, promovendo maior transparência e confiança junto aos públicos com os quais se relaciona. Esse avanço reflete nosso compromisso contínuo com a excelência na gestão e nossa responsabilidade no tratamento de informações pessoais.



[Acesse aqui a Política de Privacidade e Segurança dos Dados da FNQ](#)

# Mapa da organização

Composição atual



# Governança corporativa

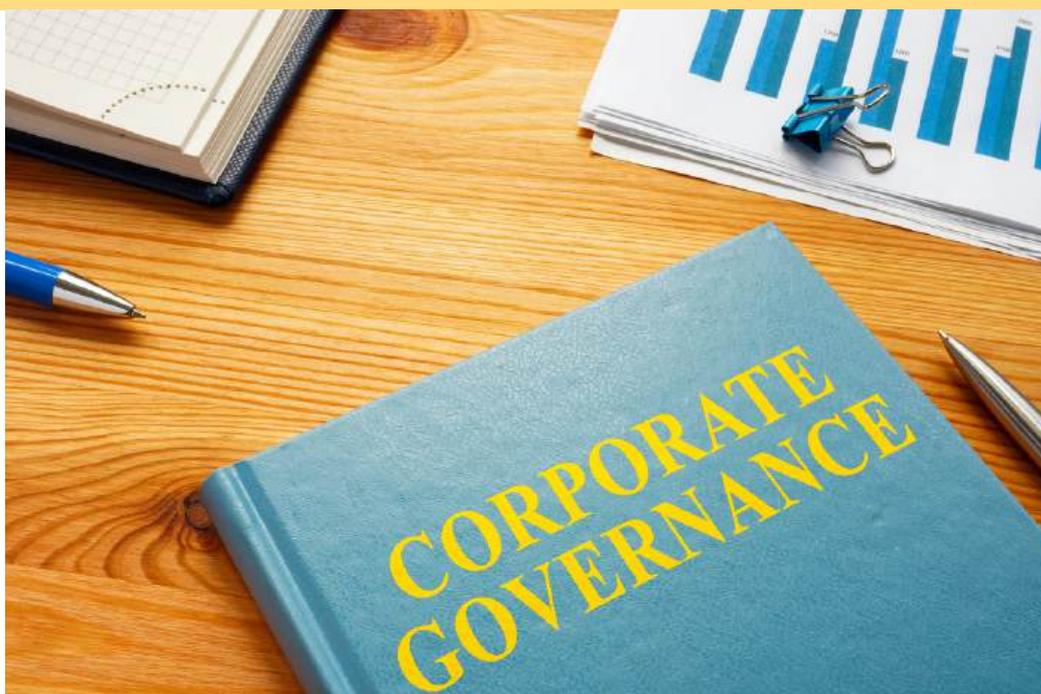
## FORTALECIMENTO E ROBUSTEZ DA GOVERNANÇA

Em julho 2024, foram admitidos de três diretores para as vagas existentes, reforçando o compromisso com a excelência em gestão e a continuidade do crescimento sustentável da FNQ.

O **diretor institucional**, Nilton Pedreira, assumiu a responsabilidade de fortalecer a imagem da FNQ perante o mercado e parceiros. Entre suas funções macro estão a representação institucional da FNQ, a gestão do relacionamento com parceiros estratégicos e a condução de iniciativas que ampliam a nossa presença e relevância no setor.

A **diretoria administrativa**, Claudia Alves, tem a missão de garantir a eficiência dos processos internos e o suporte operacional necessário ao desenvolvimento dos negócios. Suas funções abrangem recursos humanos e a implementação de práticas que assegurem agilidade, segurança, governança e padronização nos processos internos.

A **diretoria financeira**, Valquiria Brovini é responsável pela gestão estratégica dos recursos financeiros, assegurando a saúde econômica e a sustentabilidade da organização. Entre suas funções principais estão o planejamento e controle orçamentário, a gestão eficiente de caixa, a análise de viabilidade de novos projetos, a gestão de riscos e a busca por soluções que promovam o crescimento da FNQ.



# Governança corporativa em 31 de dezembro de 2024

## PRESIDENTE DO CONSELHO CURADOR

- **Marcelo Pruaño**  
Polux Consultoria

## VICE-PRESIDENTE

- **Basilio Vasconcellos Dagnino**  
Academia Brasileira da Qualidade (ABQ)

## DIRETORIA

- **Diretor financeiro**  
**Valquíria Brovini**  
CORPe SAÚDE
- **Diretor administrativo**  
**Claúdia Alves**  
ABDI
- **Diretor institucional**  
**Nilton Pedreira**  
Factor X

## PRESIDÊNCIA EXECUTIVA

- **Ronald Martin Dauscha**

## CONSELHO CURADOR

- **Antonio Teixeira**  
Brasilata S.A
- **Celso Scaranello**  
Remesp
- **Flávio Grynszpan**  
Fapesp
- **Gilberto Zanlorenzi**  
AGC Vidros do Brasil
- **Heloisa Regina Guimarães de Menezes**  
Flow Consultoria e Treinamento
- **Jacques Vigato dos Santos**  
CTG

- **Marcos Augusto de Vasconcellos**  
Inovasc Treinamento e Consultoria Ltda.
- **Nilton Del Zotto**  
Niltex
- **Ricardo Dalbosco**  
The Personal Branding Studio
- **Vanda Scartezini**  
Polo Consultung

## CONSELHO FISCAL

- **Cida Hess**  
Orquestra Societária Business
- **Sérgio Akira Sato**  
InFormaSeg e Arew Sistemas

## CONSELHO DE NOTÁVEIS

- **Dorothea Werneck**
- **Edson Vaz Musa**
- **Elcio de Lucca**
- **Francisco Paulo Uras**
- **Hermann Wever**
- **Jorge Gerdau Johannpeter**
- **Luiz Ernesto Gemignani**
- **Murilo Cesar Lemos Santos Passos**



# Capital humano

## Quadro de colaboradores

O quadro de colaboradores da FNQ começou o ano com **15** pessoas e fechou 2024 com **10**.

A FNQ adotou o trabalho 100% remoto desde 2020 que, além de proporcionar uma economia financeira, trouxe maior produtividade e melhoria da qualidade de vida dos nossos colaboradores.

### Colaboradores FNQ - 2024

Alberto Alvares de Sousa

Alexandre Vasconcelos

Aline Dias Guimarães

Carla Camara Acuna

Caterine Juliana Berganton

Daviane Chemim

Deborah Arôxa

Giovana Sandrini Martins

Marcela Ferreira Ignez Beltrami

Marcelo Bonciani Gomes

Nivea Velozo

Patricia Silva Mota

Ronald Martin Dauscha

Sandro Tomihama

Vanessa Costa

## Princípios de Conduta Ética

Em conformidade com as tendências, as leis e o *compliance*, a FNQ possui seus Princípios de Conduta Ética, que rege suas atividades internas e todas as atividades junto à sua cadeia de valor.

Possui, ainda, um Comitê de Conduta Ética, no âmbito do Conselho Fiscal.

**[Acesse o documento aqui.](#)**



# Capital humano

## Engajamento e construção coletiva: início do Planejamento Estratégico 2025-2026

Em 10 de dezembro de 2024, a FNQ promoveu um encontro com toda a equipe para dar início ao novo ciclo de planejamento estratégico da organização. A atividade marcou um importante momento de escuta, reflexão e construção conjunta, valorizando o envolvimento das pessoas na definição dos rumos da Fundação.

Durante o encontro, foram realizadas uma análise SWOT (forças, fraquezas, oportunidades e ameaças), além de uma revisão crítica do ano de 2024, reconhecendo conquistas, aprendizados e os principais desafios enfrentados. A troca aberta entre as áreas e o olhar coletivo para o cenário interno e externo foram fundamentais para consolidar uma base para os próximos passos.

Esse momento representou não apenas o início formal do planejamento estratégico, mas, também, o fortalecimento da cultura de participação, transparência e alinhamento com os propósitos da FNQ.

Esse movimento reforça o papel das pessoas como protagonistas da transformação e da excelência da nossa gestão.



**Equipe FNQ, em 10 de dezembro, participa de encontro presencial para dar início ao Planejamento Estratégico da Fundação, em São Paulo, capital**

# Demonstrações financeiras em 31 de dezembro de 2024 - Auditadas

Com satisfação, informamos que concluímos o processo de fechamento anual e a elaboração das Demonstrações Financeiras referentes ao exercício de 2024.

Em função dos ajustes contábeis retroativos, foi necessária a revisão dos saldos do exercício de 2023, conforme detalhado no item 2.2 Reapresentação das demonstrações contábeis.

O trabalho foi conduzido pela mesma empresa de auditoria independente – HBL Brasil Assurance. As demonstrações financeiras foram aprovadas, evidenciando a cautela e alguns pontos de atenção, destacados pelo Conselho Fiscal, referentes às conciliações de impostos. Toda análise baseou-se na conformidade com as normas contábeis vigentes.

Em 2024, a FNQ apresentou uma evolução expressiva em seus resultados operacionais, revertendo, de forma significativa, o histórico de perdas acumuladas nos últimos anos. Houve uma redução importante do prejuízo, com um resultado operacional próximo do equilíbrio, passando de um prejuízo de R\$ 2,1 milhões, em 2023, para R\$ 69 mil em 2024.

Essa melhora substancial foi sustentada por uma recuperação consistente da receita líquida, que atingiu R\$ 7,1 milhões, o melhor desempenho desde 2019, resultado da implementação da gestão estratégica e de controles rigorosos dos custos e despesas, que se mantiveram, mesmo com o crescimento da receita.

As demonstrações financeiras apresentadas neste relatório encontram-se finalizadas em conjunto com a equipe da Contábil Guararapes e a auditoria externa HLB Brasil Assurance, com parecer assinado em 08/04/2025, e foram apresentadas e aprovadas pelos Conselhos Fiscal e Curador em 23/04/2025.

**[Link das DF's Auditadas.](#)**

# Projetos e Ações Realizados

Em 2024, foram criados diversos indicadores-chave (KPI's) para acompanhamento dos resultados econômico-financeiros e ações, visando à eficiência dos serviços, com olhar permanente em redução dos gastos da FNQ, iniciados em 2023, garantindo a qualidade dos serviços entregues e as margens. Isto gerou economias em Tecnologia da ordem de R\$ 120 mil/ano e Plano de Saúde de R\$ 132 mil/ano.

Novas análises e oportunidades foram incorporadas abrangendo, por exemplo, o fornecedor de Tecnologia com adicionais oportunidades de redução de custo x melhoria na qualidade dos serviços prestados (economia em torno de R\$ 72 mil/ano).

Conforme apresentado em todas as reuniões dos Conselhos Fiscal e Curador, a FNQ vem empreendendo esforços para obter serviços melhores e mais eficientes.

Por fim, outra ação planejada para 2024, porém, ainda em fase de execução, é a busca da alteração do endereço fiscal da FNQ para Barueri/SP, com vistas a usufruirmos o benefício fiscal daquele município. Dessa forma, espera-se economizar em torno de R\$ 200 mil/ano.

Os compromissos renegociados pela FNQ foram quitados em 2024, representando o total de R\$ 198 mil.

Foi consolidada a implantação do sistema financeiro, ampliando a visibilidade e controle das receitas e obrigações.

# Planejamento e Controle 2024 e 2025

Orçamento Aprovado (6,8 Milhões)

Categoria	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Mai	Junho	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro	Total
Receita	R\$ 317.013	R\$ 256.875	R\$ 479.856	R\$ 550.319	R\$ 609.263	R\$ 1.553.078	R\$ 621.495	R\$ 538.055	R\$ 482.792	R\$ 439.867	R\$ 529.517	R\$ 443.808	R\$ 6.821.920
Deduções da Receita	-R\$ 29.259	-R\$ 8.922	-R\$ 15.600	-R\$ 23.993	-R\$ 27.516	-R\$ 30.463	-R\$ 31.075	-R\$ 26.903	-R\$ 24.140	-R\$ 21.994	-R\$ 26.479	-R\$ 33.996	-R\$ 343.996
RECEITA LÍQUIDA	R\$ 287.755	R\$ 247.953	R\$ 464.256	R\$ 526.325	R\$ 581.747	R\$ 1.522.615	R\$ 590.421	R\$ 511.153	R\$ 458.652	R\$ 417.873	R\$ 507.576	R\$ 417.330	R\$ 6.477.924
Custos	-R\$ 142.656	-R\$ 115.335	-R\$ 215.973	-R\$ 247.547	-R\$ 265.326	-R\$ 335.218	-R\$ 265.231	-R\$ 238.307	-R\$ 197.949	-R\$ 238.307	-R\$ 199.714	-R\$ 171.794	-R\$ 3.069.855
Lucro Bruto	R\$ 145.098	R\$ 132.618	R\$ 248.283	R\$ 278.778	R\$ 316.421	R\$ 1.187.397	R\$ 325.190	R\$ 272.846	R\$ 260.703	R\$ 178.566	R\$ 307.862	R\$ 245.536	R\$ 3.408.069
Despesas Operacionais	-R\$ 425.783	-R\$ 305.857	-R\$ 274.290	-R\$ 277.924	-R\$ 291.634	-R\$ 265.531	-R\$ 265.231	-R\$ 265.231	-R\$ 265.231	-R\$ 265.231	-R\$ 265.231	-R\$ 265.231	-R\$ 3.418.913
Despesas Financeiras	-R\$ 1.154	-R\$ 1.101	-R\$ 914	-R\$ 930	-R\$ 930	-R\$ 930	-R\$ 930	-R\$ 1.305	-R\$ 930	-R\$ 930	-R\$ 930	-R\$ 930	-R\$ 11.540
<b>Total (Resultado)</b>	<b>-R\$ 281.839</b>	<b>-R\$ 174.649</b>	<b>-R\$ 26.783</b>	<b>-R\$ 171</b>	<b>R\$ 34.705</b>	<b>R\$ 554.269</b>	<b>-R\$ 5.293</b>	<b>-R\$ 1.305</b>	<b>-R\$ 27.518</b>	<b>-R\$ 48.363</b>	<b>R\$ 3.109</b>	<b>-R\$ 48.545</b>	<b>-R\$ 22.384</b>

Realizado 2024

Categoria	jan/24	fev/24	mar/24	abr/24	mai/24	jun/24	jul/24	ago/24	set/24	out/24	nov/24	dez/24
RECEITAS TOTAIS	R\$ 195.940	R\$ 375.071	R\$ 750.861	R\$ 1.120.380	R\$ 1.522.516	R\$ 2.588.163	R\$ 2.733.180	R\$ 4.359.020	R\$ 5.314.234	R\$ 5.936.166	R\$ 6.844.874	R\$ 7.453.503
RECEITAS DE VENDAS	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
DEDUÇÃO DE RECEITAS	-R\$ 5.436	-R\$ 5.436	-R\$ 29.959	-R\$ 44.687	-R\$ 63.178	-R\$ 114.881	-R\$ 120.726	-R\$ 198.386	-R\$ 244.710	-R\$ 274.392	-R\$ 318.320	-R\$ 347.099
CUSTOS OPERACIONAIS	-R\$ 18.625	-R\$ 38.209	-R\$ 92.543	-R\$ 258.722	-R\$ 536.912	-R\$ 844.005	-R\$ 1.052.903	-R\$ 1.643.006	-R\$ 1.927.950	-R\$ 2.177.901	-R\$ 2.431.648	-R\$ 2.900.828
DESP. OPERACIONAIS	-R\$ 209.201	-R\$ 299.841	-R\$ 801.863	-R\$ 1.129.835	-R\$ 1.453.205	-R\$ 1.723.635	-R\$ 2.103.475	-R\$ 2.657.401	-R\$ 3.115.808	-R\$ 3.493.426	-R\$ 3.891.272	-R\$ 4.275.716
<b>RESULTADO</b>	<b>-R\$ 37.322</b>	<b>R\$ 31.585</b>	<b>-R\$ 173.505</b>	<b>-R\$ 312.864</b>	<b>-R\$ 530.779</b>	<b>-R\$ 94.358</b>	<b>-R\$ 543.924</b>	<b>-R\$ 139.774</b>	<b>R\$ 25.766</b>	<b>-R\$ 9.553</b>	<b>R\$ 203.634</b>	<b>-R\$ 70.139</b>

## Fluxo de caixa - realizado 2024

Natureza	janeiro	fevereiro	março	abril	maio	junho	julho	agosto	setembro	outubro	novembro	dezembro
Receitas Totais	224.147	183.785	205.012	470.404	438.264	886.903	347.694	1.482.235	1.068.545	578.029	677.292	908.060
Receitas Operacionais	224.147	183.785	205.012	470.404	438.264	883.530	347.694	1.472.715	1.049.545	578.029	677.292	902.520
Receitas	224.147	183.785	205.012	470.404	438.264	883.530	347.694	1.472.715	1.049.545	578.029	673.645	895.578
Dedução da receita	-	-	28.336	-	-	59.473	3.530	1.155	5.845	77.680	46.324	-
Receita líquida	224.147	162.849	205.012	470.404	382.791	883.373	346.539	1.466.870	971.884	531.706	677.292	902.520
Custos totais	-	31.425	13.653	25.418	158.091	152.550	116.139	167.659	380.525	417.533	324.048	334.171
Receita líquida	192.722	149.191	179.594	312.323	230.241	767.235	178.640	486.345	554.232	207.658	343.121	422.043
Despesas operacionais	-	97.407	123.232	163.278	247.059	195.334	212.557	246.038	471.385	308.565	332.296	296.044
Despesas financeiras	-	1.154	1.101	1.177	1.343	1.268	1.177	1.411	1.658	1.472	804	788
Resultado Operacional	94.161	18.858	15.123	63.396	33.651	553.501	68.477	427	249.627	105.442	90.141	100.411
Despesas não operacionais	-	93.890	26.685	21.862	56.519	47.197	73.706	73.026	193.746	64.820	65.290	67.037
Resultado	271	7.828	6.032	7.397	13.646	479.795	141.503	194.173	184.807	170.732	23.104	8.376
Saldo Inicial em 01/01/2024	R\$ 19.977,48	20.248,08	12.420,57	6.388,15	13.785,51	239,56	480.034,76	338.531,60	144.358,82	329.165,54	158.433,51	181.537,45
												196.054,93

# Planejamento e Controle 2024 e 2025

## Resumo dos Passivos FNQ 2020 a 2024

	2020	2021	2022	2023	2024	TOTAL
ADMINISTRATIVO	2.404	-	763	763	-	3.929
ESPECIALISTAS	64.920	136.726	141.819	211.938	76.023	631.426
IMPOSTOS	-	-	-	-	203.232	203.232
JURÍDICO	-	-	36.083	40.121	45.517	121.721
PASSAGENS	26.913	-	-	-	-	26.913
PESSOAS	63.194	88.277	106.936	192.844	22.600	473.851
<b>TOTAL POR ANO</b>	<b>157.430</b>	<b>225.003</b>	<b>285.601</b>	<b>445.666</b>	<b>347.372</b>	<b>1.461.073</b>

## ORÇAMENTO 2025

O orçamento aprovado pelos Conselhos Fiscal e Curador para 2025 prevê uma receita de R\$ 8,9 milhões, considerando os gastos operacionais (impostos, custos e despesas operacionais) e atinge o resultado positivo de R\$ 459 mil, conforme quadro demonstrado a seguir:

Categoria	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ	TOTAL
RECEITAS OPERACIONAIS	286.488	431.314	405.624	481.692	746.596	748.801	2.083.373	1.277.020	842.064	490.208	561.992	557.334	8.912.507
DEDUÇÃO DA RECEITA	12.324	19.566	18.281	20.585	34.080	32.690	102.169	60.351	40.103	22.510	25.600	25.367	413.655
RECEITA LÍQUIDA DE VENDAS	274.164	411.748	387.343	461.107	712.516	716.111	1.981.205	1.216.669	801.961	467.697	536.392	531.968	8.498.851
CUSTOS OPERACIONAIS	-114.709	-157.251	-167.251	-181.720	-325.597	-321.324	-1.112.276	-554.276	-331.292	-204.443	-269.466	-404.998	-3.844.605
LUCRO BRUTO	159.455	263.297	220.092	279.387	386.920	394.787	868.935	662.393	470.669	263.255	266.926	126.970	4.363.786
DESPESAS OPERACIONAIS	-313.974	-291.659	-303.659	-310.303	-310.303	-310.303	-310.303	-309.120	-309.120	-309.120	-369.808	-423.372	-3.871.703
DESPESAS FINANCEIRAS	-2.809	-2.809	-2.809	-2.809	-2.809	-2.809	-2.809	-2.809	-2.809	-2.809	-2.809	-2.809	-33.708
DESPESAS NÃO OPERACIONAIS	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>RESULTADO</b>	<b>-157.328</b>	<b>-30.471</b>	<b>86.376</b>	<b>33.725</b>	<b>73.808</b>	<b>81.675</b>	<b>555.823</b>	<b>350.464</b>	<b>158.740</b>	<b>48.674</b>	<b>105.690</b>	<b>299.210</b>	<b>459.037</b>

Acrescentando ao resultado do orçamento aprovado de 2025, as despesas não operacionais, que somam R\$ 900 mil, as quais representam renegociações de débitos passados com fornecedores de serviços e impostos, resultará em um prejuízo de R\$ 441 mil.

# Demonstrações financeiras em 31 de dezembro de 2024

## PARECER EXECUTIVO SOBRE O ORÇAMENTO APROVADO

O orçamento aprovado, com receita operacional prevista de R\$ 8.9 milhões, demonstra uma projeção de crescimento expressivo ao longo do ano, especialmente a partir de julho de 2025, quando observamos um salto significativo nas receitas e nos lucros brutos. O resultado operacional, embora negativo nos primeiros meses, reverte-se a partir de maio, consolidando-se positivamente no segundo semestre, com destaque para os meses de julho, agosto e dezembro.

Mantemos o importante compromisso de monitorar a eficiência operacional para proteger e garantir as margens aprovadas no orçamento, conforme quadro a seguir.

PROJETOS	RECEITA	CUSTO	MARGEM	MARGEM (%)
PROJETOS	R\$ 7.472.507,00	R\$ 3.668.595,00	R\$ 3.803.912,00	50.91%
PRÊMIO MELHORES	R\$ 50.000,00	R\$ 172.000,00	-R\$ 122.000,00	-244.00%
PATROCÍNIOS	R\$ 90.000,00	R\$ 9.000,00	R\$ 81.000,00	90.00%
FILIAÇÃO	R\$ 500.000,00	R\$ 100.000,00	R\$ 400.000,00	80.00%
CAPACITAÇÃO	R\$ 800.000,00	R\$ 200.000,00	R\$ 600.000,00	75.00%
<b>TOTAL</b>	<b>R\$ 8.912.507,00</b>	<b>R\$ 4.149.595,00</b>	<b>R\$ 4.762.912,00</b>	<b>53.44%</b>

São mantidos os controles permanentes das despesas financeiras e não operacionais, o que contribui positivamente para o resultado final.

No total, o orçamento projeta um lucro de R\$ 459 mil no exercício, o que representa uma evolução em relação ao cenário inicial negativo e indica um planejamento financeiro conservador e prudente.

Durante o primeiro quadrimestre, que apresenta prejuízo acumulado, foi demanda disciplina no controle de gastos e rigor na execução do plano comercial, para que o volume de vendas se concretize conforme o orçamento aprovado, acrescido da receita adicional requerida pelo Conselho Fiscal e Curador, durante reunião de aprovação do orçamento na ordem de R\$ 1,1 milhão, gerando uma receita total de R\$ 10 milhões.

Para atingir a projeção de receitas para o exercício de 2025 (R\$ 10 milhões), deverão ser realizados diversos trabalhos juntamente com desempenho consistente da área comercial.

# Demonstrações financeiras em 31 de dezembro de 2024

## GESTÃO ESTRATÉGICA DE CUSTOS DE DESPESAS

Ações estratégicas estão sendo adotadas para assegurar o resultado do orçamento aprovado:

- **revisão e otimização dos custos operacionais** - mantemos o processo contínuo de revisão de despesas, com foco na otimização e na eficiência, garantindo a qualidade da execução dos serviços;
- **gestão ativa de despesas e carga tributária** - as premissas de despesas e impostos foram atualizadas para refletir as condições de mercado e oportunidades de eficiência tributária. A área financeira seguirá monitorando essas variáveis para capturar eventuais ganhos adicionais;
- **fortalecimento da gestão de caixa** - com a expectativa de geração de caixa operacional da ordem de R\$ 1 milhão, mantemos a disciplina na gestão, priorizando os recebíveis, a negociação de prazos com fornecedores e o controle rigoroso sobre repasses dos especialistas, demonstrando nossa eficiência;
- **mitigação de riscos** - foram estruturadas análises periódicas de sensibilidade sobre as variáveis críticas - volume de projetos, margens operacionais, para garantir agilidade na tomada de decisão frente a eventuais variações relevantes.

Essas ações estratégicas visam, além de assegurar a materialização das projeções de 2025, fortalecer a sustentabilidade financeira e a resiliência da operação no médio e longo prazos.

# Créditos

## RELATÓRIO ANUAL 2024

**FNQ - Fundação Nacional da Qualidade**

### COORDENAÇÃO GERAL

- **Patrícia Motta** - analista de comunicação e marketing
- **Ronald Dauscha** - presidente executivo

### COLABORAÇÃO

**Equipe FNQ**

**Valquíria Brovini** - diretora financeira

### IMAGENS/FOTOS

**Arquivos FNQ**

**André Conti**

### ILUSTRAÇÕES

**Canva**

### EDIÇÃO, EDITORAÇÃO E DIAGRAMAÇÃO

**Patrícia Motta**

### REVISÕES ORTOGRÁFICA E GRAMATICAL

**Patrícia Motta**

Dúvidas, sugestões ou reclamações sobre o conteúdo devem ser direcionadas ao endereço [comunicacao@fnq.org.br](mailto:comunicacao@fnq.org.br)



# Fale conosco



(11) 5509-7700



(11) 5509-7737



[relacionamento@fnq.org.br](mailto:relacionamento@fnq.org.br)



[www.fnq.org.br](http://www.fnq.org.br)

## Siga-nos nas redes sociais

