

## Correntes de pensamento estratégico no contexto do Prêmio Nacional da Qualidade

Gerusa Tinasi de Oliveira (GEPEQ/DEP/UFSCar) [gerusa@dep.ufscar.br](mailto:gerusa@dep.ufscar.br)

Jonas Lucio Maia (GEIA/DEP/UFSCar) [jonasmaia@dep.ufscar.br](mailto:jonasmaia@dep.ufscar.br)

Roberto Antonio Martins (GEPEQ/DEP/UFSCar e IFM) [ram@dep.ufscar.br](mailto:ram@dep.ufscar.br)

### Resumo

*Este artigo busca estudar as correntes de pensamento estratégico no contexto do Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ) com o intuito de analisar questões como a abordagem de pensamento compreendida pelo critério correspondente do prêmio (Estratégias e Planos), o alcance de avaliação por meio dos diversos níveis estratégicos, os desdobramentos para a medição de desempenho e a avaliação de alinhamento estratégico. Para tal, é apresentada uma pesquisa documental com seis ganhadoras deste prêmio, de forma a prover elementos iniciais para a discussão.*

*Palavras-Chave: Estratégia; Planejamento Estratégico; Medição de desempenho; Prêmio Nacional da Qualidade.*

### 1 Introdução

Nas últimas décadas, o rápido crescimento da competição global, em termos de mudanças tecnológicas e proliferação da variedade de produtos, tem acentuado o papel da melhoria contínua do desempenho como um requisito estratégico e competitivo em muitas organizações. Kennerley *et al.* (2003) afirmam que o ambiente em que as organizações competem é dinâmico e as mudanças rápidas requerem constantemente estratégias e operações de mudança que possam refletir essas circunstâncias ambientais onde as empresas estão inseridas.

Desta forma, diante da necessidade de melhorar a qualidade dos produtos e, conseqüentemente, aumentar a competitividade das empresas, em meados da década de 80, um grupo de especialistas norte-americanos analisou diversas organizações de sucesso com o objetivo de encontrar características comuns que as diferenciavam das outras organizações. Originou-se, assim, os denominados prêmios de excelência em qualidade e negócios que reconhecem o desempenho organizacional, um componente significativo das estratégias de produtividade e promoção da qualidade em muitos países (MIGUEL, 2004).

A partir desse contexto, o artigo procura analisar a estratégia em empresas que ganharam o Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ) com a finalidade de analisar questões como a corrente de pensamento compreendida pelo critério correspondente do prêmio (Estratégias e Planos), o alcance de avaliação por meio dos diversos níveis estratégicos, os desdobramentos para a medição de desempenho e avaliação de alinhamento estratégico.

Para tanto, este artigo está estruturado da seguinte forma: inicialmente é realizada revisão teórica à respeito dos dois temas teóricos deste trabalho, as estratégias empresariais e o Prêmio Nacional da Qualidade. A seguir é apresentada uma pesquisa documental com seis

ganhadoras do prêmio, de forma a prover elementos iniciais para a discussão que segue, sobre as conotações da estratégia e sua formulação no referido prêmio.

## 2 Estratégias empresariais

Segundo Mintzberg (1996), o conceito de estratégia é geralmente usado em diferentes contextos, dado que existem várias definições aceitas e que há uma tendência de formalizar somente uma. Sendo assim, esse autor propõe cinco definições formais de estratégia e considera o inter-relacionamento entre estas: Plano, Manobra (do inglês, *Ploy*), Posição, Padrão e Perspectiva. Na bibliografia pesquisada sobre o tema em questão, pode ser observado que vários autores têm adotado diferentes linhas de pensamento, as quais estão diretamente relacionadas com uma das definições propostas por Mintzberg.

De Oliveira (2002, p.46), “o **planejamento** estratégico é um processo gerencial que possibilita ao executivo estabelecer o rumo a ser seguido pela empresa, com vistas a obter um nível de otimização na relação da empresa com o seu ambiente”.

O planejamento estratégico é, normalmente, de responsabilidade dos níveis mais altos da hierarquia da empresa e diz respeito tanto à formulação de objetivos quanto à seleção dos cursos de ação a serem seguidos para a sua consecução, levando em conta as condições externas e internas da empresa e sua evolução esperada. Também considera as premissas básicas que a empresa, como um todo, deve respeitar para que o processo estratégico tenha coerência e sustentação decisória.

Ainda como forma de plano, a estratégia como **manobra** pode ser vista como um “truque”, especificamente desempenhado para enganar um concorrente ou competidor. Por exemplo, uma organização pode adquirir terras para dar a impressão que planeja expandir sua capacidade, desencorajando o concorrente de construir uma nova fábrica. Aqui, a estratégia real é a ameaça e não a expansão em si; portanto trata-se de um truque.

Um dos líderes da abordagem de **posicionamento** estratégico é Michael Porter que, em 1980, publicou o livro “*Competitive Strategy*”. Porter (1986) afirma que posicionamento estratégico significa desempenhar atividades diferentes das exercidas pelos rivais ou desempenhar as mesmas atividades de maneira diferente. Segundo esse autor, a empresa está inserida em um contexto no qual cinco forças agem: a ameaça de novos entrantes, o poder de negociação dos fornecedores, o poder de negociação dos clientes, a ameaça de novos produtos e a rivalidade existente dentro do setor industrial. O papel da estratégia seria, assim, mitigar a ação destas forças por meio de um comportamento estratégico que se aproxima de três padrões genéricos : liderança em custos, diferenciação e foco.

Liderança em custos é a estratégia mais tradicional. Ela consiste em atingir a liderança em custos em um setor industrial por intermédio de um conjunto de políticas funcionais particularmente desenvolvidas para este fim. Embora as principais vantagens de custo dependam da estrutura do setor, elas geralmente englobam: busca de economias de escala, ganhos devidos à experiência, controle rígido de custos e gastos nos sistemas produtivos e administrativos, acesso preferencial a matérias primas, minimização de custos com P&D, propaganda e assistência técnica. É também importante ressaltar que, embora a busca de menores custos seja o principal objetivo desta estratégia, outros aspectos como qualidade e serviço não podem ser ignorados (PORTER, 1986).

A segunda estratégia genérica proposta por Porter (1986) é a de diferenciação. O objetivo é diferenciar o produto ou serviço oferecido por uma companhia, de forma a torná-lo único em todo o setor. As maneiras utilizadas pelas companhias para se diferenciar possuem várias origens, dependendo do setor analisado. Algumas tentam se diferenciar pelo projeto do

produto, umas investem em consolidação da marca, e outras se aproveitam de canais exclusivos de vendas e distribuição. O principal objetivo é criar uma singularidade dentro do setor, buscando satisfazer às necessidades de um ou mais grupos de clientes.

A terceira estratégia genérica consiste em focar um grupo comprador, uma linha de produtos, ou um mercado geográfico. Neste sentido, a empresa escolhe um segmento ou grupo de segmentos dentro da indústria e orienta seus planos e esforços para satisfazê-los. Essa estratégia tem como premissa o fato de que uma companhia pode satisfazer seu alvo estratégico de forma mais eficiente e eficaz que outros concorrentes, que competem em escopo amplo.

A abordagem da estratégia do planejamento pode ser considerada fortemente complementar à do posicionamento, dado que o plano estratégico é formulado com o intuito de permitir que a companhia se posicione em seu ambiente. No sentido desta complementariedade, a estratégia é abordada, por Henderson (1989), como a busca deliberada de um plano de ação para desenvolver e ajustar a vantagem competitiva (conceito concorrencial originado do posicionamento) de uma empresa.

Embora os conceitos de planejamento e posicionamento estratégico tenham sido responsáveis pelo desenvolvimento da maior parte da bibliografia sobre estratégia, Ohmae (1989) afirma que no desenvolvimento da estratégia é importante levar em consideração a competição, mas não se deve colocá-la em primeiro lugar. De acordo com esse autor, estratégia não significa derrotar a concorrência e sim trabalhar no entendimento das necessidades inerentes dos clientes e conseqüentemente, desenvolver um produto correto para atender àquelas necessidades e não somente uma versão melhorada dos produtos dos concorrentes. Sintetizando, a base de uma gestão sólida é entender as necessidades dos clientes e conhecer o produto que a satisfarão.

Vista como **padrão** de comportamento, a estratégia representa a conduta de fato empreendida pela empresa. Analisada desta forma, a estratégia pode desenvolver certas competências na organização que tendem a reforçar ou redirecionar este padrão. O aspecto das competências é tema central da Visão Baseada em Recursos (do inglês, *Resource Based View* – RBV) que, segundo Vasconcelos e Cyrino (2000), possui como proposição central que o desempenho superior se fundamenta nos recursos e nas competências desenvolvidos e controlados pelas empresas e, secundariamente, no ambiente competitivo nos quais elas se posicionam.

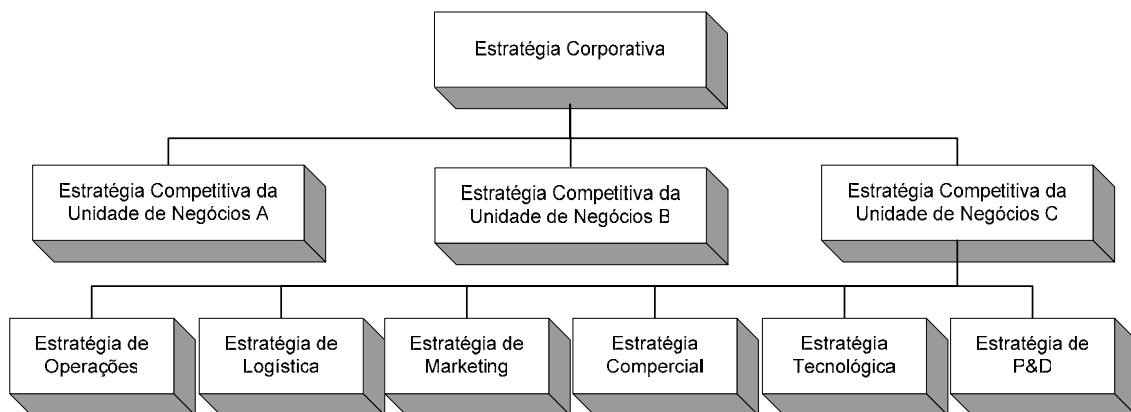
Sob a égide da escola de formulação RBV, Hamel e Prahalad (1989) demonstraram que a abordagem clássica do planejamento e posicionamento estratégico não permitia explicar a trajetória concorrencial das empresas que, partindo de uma posição concorrencial mais desfavorável, conseguiram mudar o jogo da concorrência a seu favor. Segundo eles, é preciso substituir o paradigma posicional pela filosofia da “intenção estratégica”, que coloca as empresas no centro da formulação da estratégia, tendo como objetivo a transformação do ambiente e a criação de novos espaços concorrenciais. Essa filosofia repousa sobre dois pressupostos: a perseguição de uma visão (ambiciosa e de longo prazo), e o desenvolvimento baseado numa carteira de competências centrais.

Tais competências centrais, embora possam ser consideradas recursos, não devem ser simplistamente confundidas com ativos físicos ou infra-estrutura (HAMEL E PRAHALAD, 1995). Segundo Prahalad e Hamel (1990, p. 82), as competências centrais são a “aprendizagem coletiva da organização, especialmente sobre como coordenar diferentes saberes produtivos e integrar múltiplas correntes tecnológicas”. Desta forma, diferentemente de ativos físicos, as competências não se deterioram conforme são aplicadas – elas se desenvolvem.

Embora a forma de apresentação possa sugerir que a RBV e o planejamento/posicionamento estratégico sejam abordagens concorrentes, Spanos e Lioukas (2001) mencionam que ambas são complementares no que se refere ao desempenho da firma. Enquanto a primeira enfatiza o desenvolvimento e a combinação de recursos para realizar vantagens competitivas, segunda enfatiza a importância dos efeitos do ambiente.

Na última definição de Mintzberg (1996), a estratégia como **perspectiva** olha para dentro – dentro da organização, dentro das cabeças de seus estrategistas – e para cima – para a grande visão da empresa. O conteúdo não é apenas a posição escolhida, mas também a maneira enraizada (e compartilhada) de ver o mundo. Neste último significado, a estratégia seria para a organização o que a personalidade é para o indivíduo. Algumas organizações são mais agressivas, criam constantemente novos produtos, exploram novos mercados, enquanto outras têm um comportamento mais conservador atuando em mercados mais estáveis.

Após discutir as conotações da estratégia, faz-se necessário buscar compreensão acerca das diferentes instâncias onde estas podem ocorrer dentro das companhias. De acordo com Wheelwright (1984), é possível identificar três diferentes níveis de estratégia nas diversas empresas: a estratégia corporativa, as estratégias de negócios e as estratégias funcionais. Esses vários níveis seguem uma estrutura hierárquica mostrada na Figura 1.

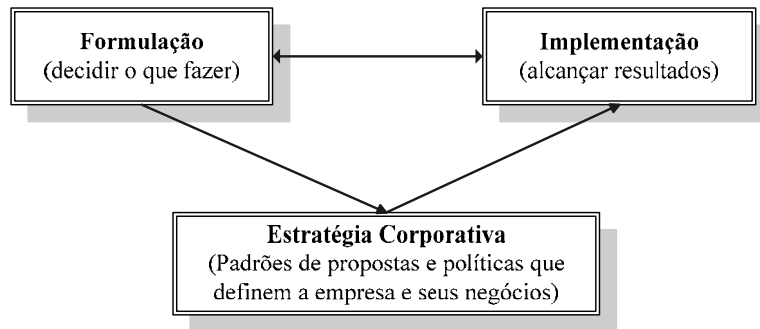


Fonte: Wheelwright (1984)

Figura 1. Hierarquia das Estratégias.

A estratégia corporativa é, segundo Andrews (1996, p.47), “o padrão de decisões em uma companhia que determina e revela seus objetivos, propósitos ou metas, gera as principais políticas para atingir tais objetivos, e define a gama de negócios em que a companhia atuará, o tipo de organização econômica e humana que ela é ou almeja ser, e a natureza das contribuições econômicas e não-econômicas que ela planeja fazer a seus acionistas, empregados, consumidores e comunidades”. Do mesmo modo, esse autor define a estratégia corporativa como um processo organizacional que, muitas vezes, é inseparável da estrutura, comportamento e cultura da empresa. Entretanto, esse processo organizacional, ilustrado na Figura 2, pode ser resumido em dois aspectos importantes, inter-relacionados, porém, separáveis em relação a propósitos de análise:

- **Formulação da Estratégia:** Conjunto de subatividades que congregam a identificação das oportunidades do mercado e das capacidades corporativas (recursos) em um nível aceitável de riscos.
- **Implementação da Estratégia:** Compreender e entender a operacionalização das decisões tomadas.



Fonte: Andrews (1996)

Figura 2. Estratégia como um padrão de decisões inter-relacionadas.

É no nível da estratégia corporativa que um grupo empresarial define questões fundamentais cujos resultados afetarão a vida do grupo e das diversas empresas individualmente durante um longo período de tempo como, por exemplo, os negócios em que a organização participará, as origens dos recursos necessários para o financiamento das atividades, a seqüência de investimentos a serem realizados ao longo de um período de tempo para se atingir determinados fins etc. (NOGUEIRA, 2002).

No segundo nível, está a estratégia de negócios ou, conforme seu nome mais divulgado, a estratégia competitiva. A estratégia competitiva se refere a duas tarefas críticas que necessitam ser desempenhadas. A primeira se refere à especificação da amplitude dos negócios e sua conexão com a estratégia corporativa. A segunda é sobre a maneira pela qual a unidade de negócios irá atingir e sustentar a vantagem competitiva sobre seus competidores (PORTER, 1986).

Finalmente, no terceiro nível se localizam as estratégias funcionais – de operações, de marketing, tecnológica etc. As estratégias funcionais devem prover suporte e viabilizar a vantagem competitiva desejada pela unidade de negócios e especificar como a unidade funcional em questão irá complementar as estratégias das outras áreas funcionais para que haja total integração entre elas (VANALLE, 1995).

Outro tópico relevante no estudo de estratégias, e que tem assumido maior importância atualmente, são os sistemas de medição de desempenho. Primeiramente, a medição de desempenho fornece uma disciplina analítica e canais de comunicação para formalizar a estratégia de negócio e assegurar que as metas estratégicas sejam comunicadas por todas as partes do negócio. Num segundo momento, os sistemas de medição de desempenho são os veículos primários para monitorar a implementação das estratégias (SIMONS, 2000).

O objetivo de qualquer sistema de medição de desempenho é motivar toda a organização a implementar com sucesso a estratégia. As empresas que conseguem traduzir a estratégia em sistemas de medição de desempenho têm muito mais probabilidade de executar a estratégia porque podem conseguir transmitir melhor os objetivos e as metas.

Vale considerar que as definições de estratégia apresentadas possuem pontos de divergência entre si, mas também possuem aspectos significativamente complementares. Cada definição apresentada pelos diferentes autores acrescenta elementos importantes à compreensão de estratégia e, com efeito, expressa questões fundamentais sobre a análise das organizações em geral.

### 3 Prêmio Nacional da Qualidade - PNQ

O Prêmio Nacional da Qualidade é um prêmio de reconhecimento à excelência na gestão das organizações, sendo administrado pela Fundação Prêmio Nacional da Qualidade (FPNQ), uma entidade privada sem fins lucrativos criada em 1991. O primeiro ciclo de premiação ocorreu em 1992, quando foram adotados integralmente os critérios do prêmio norte-americano *Malcolm Baldrige National Quality Award*.

Devido às características específicas como simplicidade, flexibilidade, linguagem, e por não descrever ferramentas e práticas de gestão específicas, esse Modelo de Excelência é de grande utilidade para a avaliação, diagnóstico e orientação de diversos tipos de organização. Miguel (2004) afirma que as empresas têm relatado que a implementação do PNQ não somente melhora a qualidade, mas também conduz a uma melhoria em *market share*, satisfação de cliente, lucratividade, processos, desempenho de fornecedores, motivação de trabalho e competitividade. Desta forma, esse modelo enfatiza a integração dos fundamentos de excelência com as operações das organizações.

O modelo de excelência do PNQ é estabelecido a partir dos seguintes Critérios de Excelência (FPNQ, 2005): (1) Liderança; (2) Estratégias e Planos; (3) Clientes; (4) Sociedade; (5) Informações e Conhecimento; (6) Pessoas; (7) Processos; e (8) Resultados.

Os critérios de excelência se fundamentam em princípios da gestão da qualidade como visão sistêmica, aprendizado organizacional, agilidade, inovação, liderança e constância de propósitos, visão de futuro, foco no cliente e no mercado, responsabilidade social, gestão baseada em fatos, valorização das pessoas, abordagem por processos, e orientação para resultados (FPNQ, 2005). Vale ressaltar que muitos desses princípios também são considerados por Merli (1993) como os princípios da Gestão pela Qualidade Total.

De maneira sucinta, a liderança é responsável pelo estabelecimento de estratégias e planos focados na geração de valor para os clientes e a sociedade. A partir das informações e do conhecimento, que estabelecem os rumos, as pessoas realizam a missão da organização por meio de processos que geram serviços ou produtos, cujo valor se traduz em resultados para as partes interessadas.

O presente artigo é fundamentado no Critério 2, “Estratégias e Planos” (FPNQ 2005) cujo objetivo é verificar o processo de formulação de estratégias de modo a determinar o posicionamento da organização no mercado, direcionando as ações e maximizando o desempenho. Isto considera as estratégias como planos de ação e metas estabelecidas e desdobradas por toda a organização objetivando a comunicação interna e externa. Os itens do Critério 2 são (FPNQ, 2005):

**2.1. Formulação das Estratégias:** Formular as estratégias na determinação do posicionamento no mercado, no direcionamento das ações e maximização do desempenho, destacando-se as principais estratégias da organização.

**2.2. Desdobramento das Estratégias:** Desdobrar as estratégias em diversos planos de ação para diversos setores e acompanhar a implementação dos principais planos de ação resultantes.

**2.3. Planejamento da Medição de Desempenho:** Definir e implementar o sistema de medição do desempenho, estabelecendo metas de maneira a concretizar as estratégias em todas as partes interessadas, permitindo a avaliação pela Alta Direção, aprendendo os relacionamentos entre os indicadores de desempenho e monitorando o sistema de desempenho em relação às estratégias por todos os níveis da organização.

Vale salientar que em todos os itens descritos há a necessidade de avaliação e a conseqüente implementação das inovações ou melhorias das principais práticas de gestão e dos respectivos padrões de trabalho, ou seja, os indicadores de desempenho ou as informações qualitativas utilizadas nessa avaliação. Desta forma, um sistema de medição de desempenho é parte essencial da estratégia da empresa.

A partir dos aspectos do Critério 2 compreendidos pelo prêmio, pode-se notar as diversas “definições” de estratégia – conforme os 5 “Ps” originalmente propostos por Mintzberg (1996). O item 2.1 apresenta a formulação estratégica como uma forma de posicionar a empresa no mercado, diretamente referenciando a definição da estratégia como posição. O item 2.2, de desdobramento das estratégias, busca traduzir a estratégia formulada em planos de ação, também diretamente mencionando estratégia como planos. Por fim, o item 2.3, referente à medição de desempenho, termina por indiretamente conectar a visão de estratégia para o PNQ com a idéia de “padrão” de Mintzberg (1996), dado que a medição monitora a implementação das estratégias ao longo da companhia e, assim, revela o padrão de ações que foram de fato implementadas.

A FPNQ é responsável pela atualização anual dos Critérios de Excelência. Neste sentido, desde 1992 diversas alterações e mudanças ocorreram com a finalidade de manter a coerência dos fundamentos de gestão com os critérios do PNQ, e conseqüentemente, não podendo ser mais considerado uma tradução do *Malcolm Baldrige National Quality Award*. Para este estudo, é necessário destacar que, em 2001, houve uma mudança no antigo Critério 2 – “Planejamento Estratégico” para “Estratégias e Planos”. Tal mudança foi justificada pela reestruturação do modelo sistêmico do PNQ e de seus critérios, como a inclusão de um item do requisito 2 relativo a medição de desempenho (Item 2.3 – Planejamento da Medição de Desempenho).

Já em 2003, houveram algumas modificações devido à alteração do Modelo de Excelência do PNQ. Vale acrescentar que, mesmo ocorrendo atualizações e alterações nos anos de 2004 e 2005, o Modelo de Gestão do PNQ apresentado em 2003 é utilizado até a presente data e simboliza um modelo de relacionamento entre a organização, considerada como um sistema adaptável gerador de produtos e informações e seu ambiente organizacional e tecnológico, além do próprio ambiente externo (FPNQ, 2004a).

De acordo com FPNQ (2005), estratégia é o caminho escolhido para posicionar a organização de forma competitiva e garantir sua continuidade no longo prazo, com a subseqüente definição de atividades e competências inter-relacionadas para entregar valor de maneira diferenciada às partes interessadas que em geral são: os clientes, a força de trabalho, os acionistas e os proprietários, os fornecedores e a sociedade. Slack *et al.* (2002) denomina as partes interessadas do negócio como *Stakeholders*, ou seja, as pessoas ou grupo de pessoas que possuem interesse e que podem influenciar ou serem influenciadas pelas atividades da empresa.

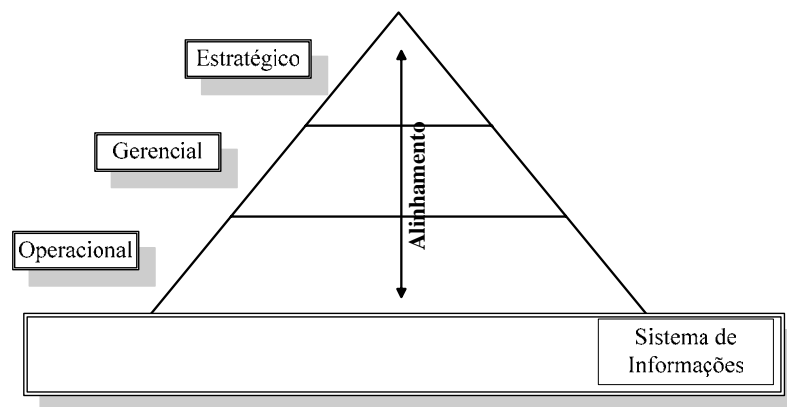
Porém, o Comitê Temático de Planejamento do Sistema de Medição de Desempenho do PNQ afirma que há uma grande variabilidade na própria definição de estratégia entre os participantes, mesmo entre especialistas e examinadores do PNQ (FPNQ, 2004b). Além disto, essa variabilidade é considerada uma conseqüência da existência de várias escolas de planejamento estratégico e dos vários enfoques adotados por essas escolas para definir e apresentar a estratégia. O Comitê Temático identifica três níveis básicos de hierarquia para os indicadores de desempenho de uma organização. Os dois primeiros são diretamente relacionados à hierarquia estratégica proposta por Wheelwright (1984), dado que o “Nível Estratégico” compreende as estratégias corporativa e das unidades de negócio, enquanto que o “Nível Gerencial” lida com a medição derivada das estratégias funcionais.

**Nível Estratégico:** usados para avaliar os principais efeitos da estratégia nas partes interessadas e nas causas desses efeitos, refletindo os objetivos e as ações que pertencem à organização como um todo, e não a um setor específico;

**Nível Gerencial:** usados para verificar a contribuição dos setores (departamentos ou unidades) e/ou dos macro-processos organizacionais à estratégia e para avaliar se estes mesmos buscam a melhoria contínua de forma equilibrada.

**Nível Operacional:** servem para avaliar se os processos ou rotinas individuais estão sujeitos à melhoria contínua e à busca da excelência.

A Figura 3 representa um método de hierarquização do sistema de medição de desempenho.



Fonte: FPNQ (2004b)

Figura 3. Hierarquia do Sistema de Medição de Desempenho.

FPNQ (2004b) define que o alinhamento organizacional é a consistência entre planos, ações, informações e decisões para apoiar as estratégias, objetivos e metas globais. Deste modo, um alinhamento eficaz requer o entendimento das estratégias e metas e a utilização de indicadores de desempenho e informações complementares para possibilitar o planejamento, monitoramento, análise e melhoria nos setores de trabalho, principais processos e na organização como um todo.

Todavia, foi constatado por FPNQ (2004b) que a maioria das organizações participantes do PNQ tinha excesso de indicadores de desempenho no nível estratégico, ou seja, não conseguiam discernir o que é crítico para melhoria contínua ou manutenção do *status quo*. Deste modo, essas organizações não tinham a percepção de que os objetivos e ações do segundo e terceiro níveis sustentam à estratégia, cuja formulação obviamente presume que o *status quo* será mantido e que a melhoria contínua persistirá.

Em consonância com o fato descrito anteriormente, para Neely *et al.* (2000), a noção de medição de desempenho precisamente definida oferece uma boa maneira para alcançar coerência das metas ou alinhamento organizacional. Além disso, esses autores sugerem a importância da medição de desempenho como a comunicação e a implementação de estratégia.

#### 4 A formulação estratégica nas empresas ganhadoras do PNQ

O tipo de pesquisa adotado foi a pesquisa documental, cujo objetivo é coletar dados sobre a problemática estudada por meio de fontes secundárias, ou seja, materiais ou documentos existentes (BRYMAN, 1989). Para tanto, foram analisados os relatórios de gestão de empresas ganhadoras do PNQ, a saber: Belgo Juiz de Fora, Dana Albarus, Irmandade Santa



Casa de Misericórdia de Porto Alegre (RS), SERASA, WEG e Copesul. Entretanto, vale mencionar que a análise de documentos pode levar a distorções no entendimento e interpretação dos dados.

Para possibilitar melhor compreensão dos dados, e de forma a explicitar os diferentes critérios, as empresas estudadas foram divididas de acordo com o modelo de PNQ vigente no ano da premiação. Os Quadros 1 e 2 apresentam um resumo dos dados coletados. Vale observar que, nos quadros a seguir, o ano de premiação vem após o nome da empresa entre parênteses.

Empresas	Critério 2: Estratégias e Planos
Belgo (2004)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plano estratégico para cada unidade industrial</li> <li>• CPE (Comitê de Planejamento Estratégico): análise das tendências ambientais, oportunidades e ameaças e identificação das necessidades das partes interessadas.</li> <li>• Workshop Anual de Formulação das Estratégias: análise de SWOT, identificação e revisão do capital intelectual, definição do mapa estratégico, desdobramento das estratégias, definição em orçamento de recursos.</li> <li>• SIE (Sistema de Informações Estratégicas): monitora o desempenho dos indicadores</li> <li>• Salas de Gestão à Vista: Estrutura do Sistema de Indicadores, mapa estratégico, indicadores do Painel de Bordo, setoriais e os operacionais.</li> <li>• Sistema de medição de desempenho baseado no <i>Balanced Scorecard</i>.</li> </ul>
Dana (2003)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utilização do <i>Balanced Scorecard</i> para desenvolvimento dos objetivos estratégicos e das estratégias</li> <li>• SIDI (Sistema Integrador de Dados e Informações): contempla os módulos de “mapa das estratégias”, “revisão de desempenho” e “sistema de análise crítica”.</li> <li>• PROGRID (Processo de Gerenciamento dos Recursos de Informação da Dana): mecanismo de comunicação das estratégias.</li> <li>• Sistema de medição de desempenho que contempla Indicadores estratégicos, táticos e operacionais.</li> </ul>
Santa Casa (2002)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mecanismos de identificação das necessidades das partes interessadas no processo de formulação das estratégias.</li> <li>• Padrões de trabalho da formulação das estratégias: registros dos planos de desenvolvimento do planejamento estratégico, instrumentos de coleta de subsídios, atas de reuniões e lista de presenças.</li> <li>• Comunicação das estratégias: Seminário Mensal do Gerenciamento da Rotina, reuniões intra-setoriais, reuniões com fornecedores parceiros, Santa Casa Benchmarking e ferramentas de comunicação institucional.</li> <li>• Desdobramento anual das estratégias: Gerenciamento pelas Diretrizes ou Hoshin Kanri</li> <li>• Desdobramentos setoriais até os níveis operacionais: Gerenciamento da Rotina.</li> <li>• Sistema de medição de desempenho: indicadores estratégicos, metas baseadas em necessidades institucionais e oportunidades de mercado.</li> </ul>

Fonte: FPNQ (2004c), FPNQ (2003b), SANTA CASA (2002).

Quadro 1. Empresas estudadas com relação ao Critério “Estratégias e Planos”.

Empresas	Critério 2: Planejamento Estratégico
SERASA (2000)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistema Estratégico (formulação e operacionalização das estratégias) composto por: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ RENASER (Reunião Nacional das Áreas Serasa): fornece dados para a elaboração das estratégias</li> <li>○ REPENSE (Reunião de Planejamento por Área Estratégica): são levantadas, hierarquizadas e consolidadas as novas oportunidades e sugestões para o planejamento</li> <li>○ REALISE (Reunião Nacional de Lideranças Serasa): são identificados os aspectos gerais e as oportunidades específicas dos negócios</li> <li>○ PLANESER (Planejamento Estratégico Serasa): são concebidas, definidas, validadas e priorizadas e desdobradas as estratégias, os projetos e os planos de ação em todos os aspectos estratégicos</li> </ul> </li> </ul>

WEG (1997)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• PWQP (Programa WEG da Qualidade e Produtividade) e Plano Industrial: definição e desdobramento das estratégias em: estratégia e planos estratégicos; planos relativos à gestão de pessoas; e projeção do desempenho</li> <li>• Sistema de medição da performance: as metas departamentais são associadas a indicadores para o monitoramento e avaliação das mesmas bem como a elaboração de planos de ação.</li> </ul>
Copesul (1997)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Processo do Planejamento Estratégico: inputs de informações (análise de mercado, análise competitiva e análise SWOT); visão, missão e valores; planejamento estratégico propriamente dito (objetivos estratégicos, estratégias e desenvolvimento do plano de ação) e gestão (desdobramento, plano operacional monitorado por indicadores e metas do negócio)</li> <li>• Plano de gestão de recursos humanos integrado ao planejamento estratégico</li> <li>• Ferramentas utilizadas para avaliação do planejamento estratégico: análise crítica do ciclo de planejamento anterior; auditoria de objetivos; avaliação na Semana do Sistema Copesul de Gestão; medição do grau de entendimento.</li> </ul>

Fonte: FPNQ (2000), COPEL (1997), WEG (1997).

Quadro 2. Empresas estudadas com relação ao Critério “Planejamento Estratégico”.

Pode-se verificar, a partir dos Quadros 1 e 2, que as empresas analisadas possuem um processo formal de planejamento estratégico, baseado em ferramentas consolidadas, como a análise SWOT (*Strength, Weakness, Opportunities and Threats*). Neste contexto pode-se destacar (1) o processo da Dana, que utiliza o *Balanced Scorecard* não somente para a medição de desempenho, mas também para a formulação da estratégia; e (2) o processo da Serasa, que define um conjunto formal de reuniões para a elaboração do planejamento estratégico.

O desdobramento das estratégias, explicitamente citado no modelo do prêmio de 2001 em diante, também é mencionado pelas empresas ganhadoras antes de tal data. Como etapa do próprio planejamento estratégico, e amparado pela medição de desempenho (e sistemas de informação correspondentes), as estratégias são desdobradas para os vários níveis hierárquicos existentes dentro da empresa. Um destaque interessante no desdobramento das estratégias é a utilização, pela Santa Casa, de métodos formais de desdobramento como o *Hoshin Kanri* e a Gestão da Rotina.

Como forma de acompanhamento da implementação estratégia (e também de desdobramento), verifica-se que todas as empresas se valem da medição de desempenho, mesmo antes da edição de 2001 do prêmio, quando a medição de desempenho não era explicitada nos itens dos critérios. A partir desta data, pode ser percebido que o sistema de medição de desempenho aplicado pelas empresas é o *Balanced Scorecard*. Isto muito provavelmente é influência do resultado do trabalho do comitê temático que pode ser consultado em FPNQ (2001b).

De acordo com os Quadros 1 e 2 ainda, constata-se que o desdobramento e a integração dos indicadores de desempenho são realizados de acordo com as prioridades e objetivos estratégicos das empresas. Tal constatação pode ser confirmada pelo Relatório do Comitê Temático de Planejamento do Sistema de Medição de Desempenho Global (FPNQ, 2004b).

## 5 Considerações Finais

A partir da bibliografia pesquisada, este artigo procurar analisar a estratégia em empresas que ganharam o Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ) com a finalidade de analisar questões como a corrente de pensamento compreendida pelo critério correspondente do prêmio (Estratégias e Planos), o alcance de avaliação por meio dos diversos níveis estratégicos, os desdobramentos para a medição de desempenho e avaliação de alinhamento estratégico.

Primeiramente, o conteúdo dos itens 2.1 e 2.2, “Estratégia e Planos”, se apóia fortemente nas correntes estratégicas do planejamento e do posicionamento – formular planos para posicionar empresa frente à competição. Por conseguinte, a medição do desempenho também pode ser considerada parte importante do desdobramento do planejamento, mas possui papel de apurar o resultado das ações, possibilitando a correção dos planos e sugerindo novas alternativas.

Há também forte relacionamento com a proposta de Ohmae (1989) por meio do Critério 3 (Clientes), visto que esse autor considera o foco nos clientes como aspecto central da formulação estratégica. Além disso, o PNQ é um prêmio de qualidade e, conseqüentemente, enfatiza um dos principais fundamentos da Gestão pela Qualidade Total.

A distinção entre formulação e implementação, proposta por Andrews (1996), também está relacionada ao Critério 2. Ao se reconhecer que existem diferenças entre as ações planejadas e o que de fato foi implementado, fica declarada a contribuição dos sistemas de medição de desempenho (item 2.3 do PNQ) neste contexto.

Vale acrescentar que o conceito de hierarquia de estratégias também é relevante no PNQ. Na Figura 3, pode-se considerar que o nível “Estratégico” corresponde aos níveis corporativos e de negócios de Wheelwright (1984), enquanto que o nível “Gerencial” corresponde às estratégias funcionais. Este conceito de hierarquia também pauta o item 2.2 (desdobramento dos vários níveis) e os inter-relacionamentos das medidas abordados no item 2.3.

Concluindo, o presente trabalho almejou investigar a fundamentação teórica, por meio das variadas correntes de pensamento, que pautam o estabelecimento do Critério 2 do Prêmio Nacional da Qualidade. Pesquisas adicionais podem ser empreendidas no sentido de analisar os reflexos das diferentes formas de pensamento estratégico nos outros critérios do prêmio, bem como diagnosticar a arcabouço da teoria que embasa os outros critérios do PNQ.

## Referências

- ANDREWS, K. R. The Concept of Corporate Strategy. In: MINTZBERG, H. e QUINN, J. B. *The Strategy Process – Concepts, Contexts, Case*. 3<sup>rd</sup> ed. New Jersey: Prentice Hall. Cap. 3, p. 47-63, 1996.
- BRYMAN, A. *Research methods and organization studies*. Unwin Hyman. Londres. 1989
- COPEsul *Relatório de Gestão da Copesul*. Rio Grande do Sul. 1997.
- De OLIVEIRA, D. P. R. *Planejamento Estratégico - Conceitos metodologia, prática*. São Paulo: Atlas. 2002.
- FPNQ, Fundação Prêmio Nacional da Qualidade. *Critérios de Excelência*. 2005.
- FPNQ, Fundação Prêmio Nacional da Qualidade. *Critérios de Excelência*. 2004a.
- FPNQ, Fundação Prêmio Nacional da Qualidade *Relatório do Comitê Temático: Planejamento do Sistema de Medição do Desempenho global*. 2ª Edição. 2004b.
- FPNQ, Fundação Prêmio Nacional da Qualidade. *Classe Mundial 2004*. 2004c.
- FPNQ, Fundação Prêmio Nacional da Qualidade. *Critérios de Excelência*. 2003c.
- FPNQ, Fundação Prêmio Nacional da Qualidade. *Classe Mundial 2003*. 2003b.
- FPNQ, Fundação Prêmio Nacional da Qualidade. *Critérios de Excelência*. 2002.
- FPNQ, Fundação Prêmio Nacional da Qualidade. *Critérios de Excelência*. Rev. 1. 2001a.
- FPNQ, Fundação Prêmio Nacional da Qualidade *Relatório do Comitê Temático: Planejamento do Sistema de Medição do Desempenho global*. 2001b.
- FPNQ, Fundação Prêmio Nacional da Qualidade. *Primeiros passos para a Excelência*. 2001c.
- FPNQ, Fundação Prêmio Nacional da Qualidade. *Classe Mundial 2000*. 2000.

- HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. *Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle de seu setor e criar os mercados de amanhã*. Rio de Janeiro. Editora Campus. 1995.
- HAMEL, G.; PRAHALAD, C.K. Strategic Intent. *Harvard Business Review*. May-June, p.63-76, 1989.
- HENDERSON, B. D. As origens da Estratégia. IN: MONTGOMERY, C. A. and PORTER, M. E. *Estratégia – A Busca da Vantagem Competitiva*. Rio de Janeiro: Campus, 1998, Parte I, p. 3-9, 1989.
- KENNERLEY, M.; NELLY, A.; ADAMS, C. Survival of the fittest: Measuring performance in a changing business environment. *Measuring Business Excellence*, Vol. 7, n. 4, p. 37-43, 2003.
- MERLI, G. *Eurochallenge, The TQM approach to capturing global markets*. IFS Ltda., UK. 1993.
- MIGUEL, P.A.C. An Application Case of the Brazilian National Quality Award. *TQM Magazine*. Vol. 16, n. 3, 2004.
- MINTZBERG, H. Five Ps for Strategy. In: MINTZBERG, H. e QUINN, J. B. *The Strategy Process – Concepts, Contexts, Case*. 3<sup>rd</sup> ed. New Jersey: Prentice Hall, Cap. 1, p. 10-17, 1996.
- NEELY, A.; MILLS, J.; PLATTS, K.; RICHARDS, H.; GREGORY, M.; BOURNE, M.; KENNERLEY, M. Performance measurement system design: developing and testing a process-based approach. *International Journal of Operations and Production Management*. Vol.20, n.10, p.1119-1145, 2000.
- NOGUEIRA, E. *Empresas Fabricantes de Revestimentos Cerâmicos e a Gestão de seus Sistemas Produtivos : A Proposição de um Modelo*. Tese de Doutorado, FGV/EAESP. São Paulo. 2002.
- OHMAE, K. Voltando à Estratégia. In: MONTGOMERY, C. A. AND PORTER, M. E. *Estratégia – A Busca da Vantagem Competitiva*. Rio de Janeiro: Campus, 1998, Parte I, p. 67-81. 1989.
- PORTER, M. E. Estratégias Competitivas Genéricas. In: PORTER, M., *Estratégia Competitiva: Técnicas para Análise de Indústrias e da Concorrência*. Rio de Janeiro: Campus, Cap.2. 1986.
- PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*, May-Jun. p. 79-91, 1990.
- SANTA CASA, Irmandade Santa Casa de Misericórdia de Porto Alegre - *Relatório de Gestão*. Porto Alegre. 2002.
- SLACK, N.; CHAMBERS, S., JOHNSTON, R. *Administração da Produção*. Tradução Maria Teresa Corrêa de Oliveira, Fábio Alber; revisão técnica Henrique Luiz Corrêa. 2<sup>a</sup> Ed. São Paulo, Atlas. 2002.
- SIMONS, R. *Performance Measurement e control systems for implementing strategy: text e cases*. Contributors: Antônio Dávila e Robert S. Kaplan. Prentice Hall, Upper Saddle, New Jersey. 2000.
- SPANOS, Y.E., LIOUKAS, S. An examination into the causal logic of rent generation: contrasting Porter's competitive strategy framework and the resource-based perspective. *Strategic Management Journal*. Vol. 22, n. 10, p. 907-934, 2001.
- VANALLE, R.M. *Estratégia de produção e prioridades competitivas no setor de autopeças*. São Carlos, EESC-USP, Tese de doutorado, 1995.
- VASCONCELOS, F. C.; CYRINO, A. B. Vantagem competitiva: os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégia e teoria organizacional. *Revista de Administração de Empresas*. Vol.40, n. 1, p. 20-37, 2000.
- WEG, Prêmio Nacional da Qualidade. Jaraguá do Sul, SC. 1997.
- WHEELWRIGHT, S. C. Manufacturing Strategy: Defining the Missing Link. *Strategy Management Journal*, Vol. 5, p. 77-91, 1984.