



PROJETO DE GRADUAÇÃO

**DIAGNÓSTICO DO NÍVEL DE GESTÃO ESTRATÉGICA EM UMA  
MICROEMPRESA DE VELAS AROMÁTICAS NO DISTRITO FEDERAL  
UTILIZANDO BALDRIGE EXCELLENCE FRAMEWORK**

Láisa Ribeiro dos Santos Coelho  
16/0085527

Brasília, 12 de Setembro de 2022

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA

FACULDADE DE TECNOLOGIA

Faculdade de Tecnologia

PROJETO DE GRADUAÇÃO

**DIAGNÓSTICO DO NÍVEL DE GESTÃO ESTRATÉGICA EM UMA  
MICROEMPRESA DE VELAS AROMÁTICAS NO DISTRITO FEDERAL  
UTILIZANDO BALDRIGE EXCELLENCE FRAMEWORK**

**Láisa Ribeiro dos Santos Coelho**

**16/0085527**

*Relatório submetido ao Departamento de Engenharia  
Produção como requisito parcial para obtenção  
do grau de Engenheira de Produção*

Banca Examinadora

Prof. Annibal Affonso Neto, EPR/UnB  
Orientador

Prof. Clóvis Neumann, EPR/UnB  
Examinador interno

## RESUMO

O sucesso de uma empresa depende de diversos fatores, mas principalmente de como ela é gerida. O Prêmio Malcom Baldrige foi criado para avaliar a qualidade da gestão nas empresas e avalia 7 esferas diferentes: da liderança aos resultados. Principalmente em pequenas empresas, desenvolver níveis de gestão avançados em cada uma das áreas avaliadas é tarefa árdua. É necessário sempre identificar os fatores críticos e lidar com eles com muita agilidade e de acordo com os valores e diretrizes estratégicas da empresa. Este projeto teve como propósito conhecer e avaliar a gestão estratégica de uma microempresa do Distrito Federal, utilizando a metodologia de estudo de caso com os fundamentos do prêmio americano da qualidade Baldrige Excellence Framework. Para tal, foram realizadas entrevistas com os sócios e os funcionários, que foram pontuadas de acordo com o framework. Foi possível constatar que a empresa está em estágios iniciais de sua gestão estratégica, atingindo 25 de 85 pontos possíveis da escala, possuindo diversos pontos de melhoria a serem implementados.

**Palavras-Chave:** Gestão estratégica; Prêmio Americano da Qualidade; Baldrige Excellence Framework; Gestão empresarial.

## ABSTRACT

The success of a company depends on several factors, but mainly on how it is managed. The Malcom Baldrige Award was created to assess the quality of management in companies and assesses 7 different spheres: from leadership to results. Especially in small companies, developing advanced levels of management in each area evaluated is an arduous task. It is always necessary to identify critical factors and deal with them very quickly and in accordance with the company's values and strategic guidelines. This project aimed to understand and evaluate the strategic management of a micro-enterprise in the Federal District, using the case study methodology with the foundations of the American quality award Baldrige Excellence Framework. To this end, interviews were carried out with business partners and employees, which were scored according to the framework. It was possible to verify that the company is in the initial stages of its strategic management, reaching 25 of 85 possible points of the scale, having several points of improvement to be implemented.

**Keywords:** Strategic management; American Quality Award; Baldrige Excellence Framework; Business management.

## SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO .....	8
1.1	Contextualização do Problema .....	9
1.2	Justificativa do Tema.....	9
1.3	Objetivos .....	10
1.3.1	Objetivo Geral.....	10
1.3.2	Objetivos específicos .....	10
2	REFERENCIAL TEÓRICO.....	11
2.1	Princípios Empresariais .....	11
2.2	Estrutura de Excelência de Baldrige .....	12
2.2.1	Objetivos.....	17
2.2.2	Critérios de Avaliação .....	18
2.2.3	Liderança .....	18
2.2.4	Estratégia .....	21
2.2.5	Consumidores .....	23
2.2.6	Medidas, Análises e Gestão do Conhecimento .....	24
2.2.7	Força de Trabalho.....	26
2.2.8	Operações .....	27
2.2.9	Resultados.....	28
2.2.10	Sistema de Pontuação .....	29
2.3	Diretrizes Estratégicas .....	33
2.4	Prêmio Nacional da Qualidade.....	34
2.5	Seis categorias para prêmios MBNQA .....	35
2.6	Quem foi Malcolm Baldrige?.....	35
2.7	Software de Análise Qualitativa .....	37
2.7.1	Atlas.ti .....	37
3	METODOLOGIA.....	38
3.1	PESQUISA QUANTITATIVA .....	39
3.2	PESQUISA QUALITATIVA.....	39
3.3	ESTUDO DE CASO ÚNICO .....	40
3.3.1	Entrevistas.....	40
4	DESCRIÇÃO DA EMPRESA .....	42
5	RESULTADOS.....	44
5.1	Entrevistas .....	44
5.1.1	Entrevista com Sócia 1 .....	46

5.1.2	Entrevista com Sócio 2 .....	50
5.1.3	Entrevista com Sócia 3 .....	53
5.1.4	Entrevista com Funcionária I da Empresa.....	59
5.1.5	Entrevista com Funcionária II da Empresa.....	61
5.2	Análise das Entrevistas .....	63
5.3	Diagnóstico da Empresa .....	65
5.4	Proposta de melhoria .....	66
CONCLUSÃO.....		68
REFERÊNCIAS.....		70

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1</b> - Visão Geral dos Critérios para Excelência em Performance .....	15
<b>Figura 2</b> - Nuvem de palavras: todas as entrevistas .....	63
<b>Figura 3</b> - Nuvem de palavras: entrevistas com os sócios .....	64
<b>Figura 4</b> - Nuvem de palavras: entrevistas com funcionárias .....	65

## LISTA DE TABELAS

<b>Tabela 1</b> - Critérios e Pontuações do Framework .....	18
<b>Tabela 2</b> - Categorias de Pontuação do Baldrige .....	30
<b>Tabela 3</b> - Diretrizes de pontuação do processo .....	32
<b>Tabela 4</b> - Pontuação da empresa no critério estratégia .....	66

## 1 INTRODUÇÃO

O mercado está em constante evolução e as mudanças acontecem cada vez mais rápidas com o passar dos anos. Para manter os seus diferenciais competitivos as empresas precisam se planejar estrategicamente, tanto para soluções de problemas quanto para aumento de lucratividade.

Sendo o Brasil um país extremamente sensível financeiramente a crises, as companhias precisam ter boa adaptabilidade e sempre se destacar pela qualidade - tanto de produto quanto de atendimento. As mudanças fiscais também possuem grande impacto, sendo necessário que a empresa esteja sempre atenta a esse ponto. Outro ponto importante, e geralmente de pouca visibilidade nas empresas, é a cultura organizacional, que muitas vezes não consegue ser consolidada pelos gerentes e diretores, o que acaba gerando conflito entre pessoal e pode prejudicar internamente e até mesmo, dependendo das decisões tomadas, prejudicar no contato com o cliente.

Tendo em vista a complexidade de gerir empresas em diversos cenários, o Prêmio de Qualidade Americano as avalia em 360 graus da gestão estratégica à liderança e indicadores. O prêmio ressalta a importância de se considerar todas as esferas da empresa bem como todos os que fazem parte dela. Os processos precisam estar bem implementados e a cultura empresarial deve ser repassada aos funcionários para garantir a longevidade da empresa. A liderança tem múltiplas preocupações e os indicadores de avaliação devem estar sempre em dia.

Mesmo cientes de que gerir uma empresa requer esforço e dedicação, alguns empresários se deparam com dificuldades maiores do que esperavam, o que faz com que alguns pontos sejam deixados de lado e muitas vezes dificilmente recuperados. Daí a importância de se aplicar métodos e modelos de gestão eficientes desde o início. A diferença de empreender por oportunidade e empreender por necessidade fica ainda mais clara nesse ponto, sendo que aqueles que empreendem por necessidade geralmente os mais afetados, pela pressa em ter retorno financeiro.

O Baldrige avalia empresas americanas e foi adaptado para o Brasil pelo Prêmio Nacional da Qualidade. O presente trabalho optou por utilizar o modelo americano em uma empresa brasileira para atestar sua eficiência e identificar possíveis lacunas e pontos que podem ser melhorados, principalmente pelo prêmio americano se dizer inclusivo e adaptável às empresas independentemente do tamanho e da localização geográfica delas.



## 1.1 Contextualização do Problema

Aproximadamente 30% da população brasileira empreende, segundo o relatório Global Entrepreneurship Monitor (GEM) de 2022, o que mostra a importância dos empresários no Brasil. Além de gerar empregos e contribuir financeiramente para o país, abrir um negócio, para muitos, é a chance encontrada para mudar de vida. A empresa analisada neste trabalho é um empreendimento por oportunidade que surgiu já no final da pandemia do COVID-19, no Distrito Federal. Com baixo investimento e com uma postura mais conservadora, os sócios da empresa tentam consolidar a marca no mercado e aumentar suas vendas.

Nesse contexto, o presente trabalho visa diagnosticar o nível de gestão estratégica dessa microempresa conforme o Baldrige Excellence Framework, para identificar pontos de melhoria e a maturidade da empresa, para que ela possa se colocar no cenário nacional e gerar cada vez mais empregos, além de trazer cada vez mais lucratividade aos seus três sócios.

O trabalho foi desenvolvido com enfoque na parte de gestão estratégica e realizando uma análise profunda da empresa com o documento guia do prêmio americano. O capital social injetado foi de R\$35.000,00 e hoje, após 1 ano de atividade, a empresa ainda não apresentou lucratividade. A análise estratégica possibilitará identificar possíveis “GAPS” na gestão da empresa ou identificar se estão no caminho correto para o tempo e tamanho da empresa.

## 1.2 Justificativa do Tema

Apesar do crescimento da quantidade de empresas de velas aromáticas nos últimos anos, principalmente durante a pandemia, não encontramos muitas referências bibliográficas a respeito do tema. O presente trabalho visa diagnosticar a gestão estratégica e analisar uma empresa local para possivelmente termos mais uma empresa do Distrito Federal atuando no âmbito nacional, e não apenas localmente.

O tema torna-se mais importante por tratar-se de uma empresa com gestão feminina, tornando possível uma futura análise sobre empresas geridas por mulheres no cenário nacional.

A quantidade de trabalhos, em português, acerca do Prêmio Nacional da Qualidade Americano também é muito reduzida, então objetiva-se produzir um material de alta qualidade que agregue para a academia.

### 1.3 Objetivos

#### 1.3.1 Objetivo Geral

Diagnosticar o modelo de gestão da empresa conforme o Baldrige Excellence Framework, com enfoque em gestão estratégica, por meio de entrevistas, além de identificar e analisar possíveis lacunas do prêmio americano aplicado à uma microempresa brasileira, e identificar alternativas de ações para a empresa.

#### 1.3.2 Objetivos específicos

- Realizar análise bibliográfica sobre planejamento estratégico, Plano Nacional da Qualidade e Baldrige Excellence Framework
- Analisar o perfil do negócio: valores da empresa, público-alvo, objetivos a serem atingidos
- Diagnosticar o estágio da empresa conforme o framework
- Identificar alternativas de ações para a empresa
- Diagnosticar a eficácia da implementação do plano americano à uma empresa brasileira e levantar suas possíveis lacunas e seus pontos fortes.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Princípios Empresariais

As organizações são sistemas de gerenciamento aberto e estão interagindo continuamente com seus ambientes, assim uma organização somente será bem sucedida se estiver perfeitamente adaptada a seu ambiente (CERTO, 2003). E para promover esta adequação utiliza-se de administração estratégica. Kotler (2000) define o planejamento estratégico como um processo gerencial de desenvolver e manter um ajuste viável entre os objetivos, as habilidades e os recursos de uma organização e as oportunidades de um mercado em constante mudança. Sendo seu objetivo dar forma aos negócios e produtos da empresa, possibilitando os lucros e crescimento almejados.

O direcionamento estratégico é um pressuposto para toda e qualquer organização que deseja obter sucesso no mercado. As empresas podem ter diferentes prioridades estratégicas, segundo Porter há três estratégias competitivas genéricas – (1) custo mais baixo, (2) diferenciação e (3) foco ou enfoque, que estruturam a tarefa do posicionamento estratégico e que podem ser usadas separadamente ou em conjunto para criar uma posição sustentável a longo prazo (PORTER, 2004).

Os princípios empresariais são declarações iniciais adotadas pelo departamento e pela equipe de uma organização para tomar decisões iminentes. Uma empresa pode estabelecer sua cultura e princípios para o público. Aplica-se a todos os aspectos do comportamento empresarial e é pertinente à conduta das pessoas e de toda a organização (ROWLEY, 1997; ROSSONI; GUARIDO FILHO, 2007; COX; MELO; RÉGIS, 2009)

Um princípio destina-se a estabelecer a estrutura do negócio e influenciar ou controlar a condução da empresa. É útil para descrever as definições, restrições e operações que se aplicam a uma empresa (COX; MELO; RÉGIS, 2009).

Os princípios dos empresários são as forças dinâmicas que ajudam a torná-lo próspero. Eles são considerados a espinha dorsal de qualquer organização. No nível da empresa, os princípios podem definir aspectos como sustentabilidade, justiça e conduta profissional para com as pessoas (GUARIDO FILHO, 2007)

Os princípios empresariais, ou seja, aqueles valores norteadores que serão importantes para a condução da empresa, são muito necessários para uma organização.

Atualmente, os três polos mais importantes quando se cogita a respeito dos princípios de uma empresa são a missão, visão e valores. Segundo Do Amaral (2021), a definição da missão, visão e valores é necessária para a criação dos ideais de uma empresa:

*Missão, Visão e Valores* são três conceitos básicos e essenciais para construir os ideais de uma empresa. Entendê-los fará com que você tenha um referencial para tomada de decisões e criará características únicas para o seu empreendimento. É também a partir da missão, visão e valores que sua empresa começa a criar diretrizes que irão impactar na cultura organizacional (DO AMARAL, 2021, p.6)

Os princípios de uma organização também acabam sendo avaliados por meio do framework Baldrige, antes mesmo de entrarmos nos critérios de avaliação. É que quase tudo o que possa influenciar na qualidade da empresa acaba sendo avaliado por meio dos critérios de avaliação.

Dessa forma, vemos a relação framework que integre as “relações empresa-stakeholders” com Responsabilidade Empresarial, integrando Teoria da rede de influências dos stakeholders – proposta por Rowley (1997) – com a Teoria referente ao elo entre vantagem competitiva e responsabilidade social empresarial, proposta por Porter e Kramer (2006).

Com base nas palavras de Crossan, Maurer e White (2011), descobre-se que os componentes do framework, unidades de área de detalhes de microprocessos e inter-relações durante uma teoria de Aprendizagem Organizacional.

## 2.2 Estrutura de Excelência de Baldrige

No Brasil, não existia iniciativa nesse sentido, pública ou privada. O que podíamos constatar era a existência de ações pontuais para melhorar a competitividade nacional, por meio de órgãos como a Federação das Indústrias e a Federação do Comércio, para seus respectivos públicos. Assim, tendo em vista os desafios das instituições brasileiras, e considerando que a gestão da informação e da estratégia vem envidando esforços para utilizar ferramentas de gestão eficazes, com o objetivo de alcançar retornos organizacionais com benefícios para a sociedade e competitividade (MAINARDES, MIRANDA e CORREIA, 2011), podemos observar que surgiram modelos a partir dos elementos destacados no Modelo de Excelência Baldrige.

O Modelo de Excelência Baldrige foi escolhido e utilizado nesta pesquisa porque busca responder à necessidade das instituições combinando inovação e resultados de

desenvolvimento nacional, por meio de boas práticas adotadas na gestão, de acordo com as estratégias dos grupos de investimento (PARAST, GOLMOHAMMADI, 2019). E como consequência, promover a melhoria global das empresas nacionais, competitividade e resultados financeiros para os investidores (BPEP, 2011). Além disso, o Modelo de Excelência Baldrige é adequado à realidade empresarial, como mostra o estudo de Galvão, Corrêa e Alves (2011), que propôs um “Modelo Global de Avaliação de Desempenho para empresas”. Neste estudo, os princípios do BNQP (Baldrige National Quality Program) também foram adotados como um dos pontos de apoio para apresentar as “dimensões e elementos do modelo proposto” (p. 435).

A excelência de uma organização é meta ideal para ser alcançada pelos seus gestores, visto que seu desempenho pode ser melhorado a partir disso.

Dessa maneira, é necessário criar maneiras de medir a referida excelência organizacional, e com o decorrer do tempo inúmeros critérios para diferentes prêmios foram criados.

Martins, Walter e Martins (2007, p. 3) explicam que os critérios de excelência possibilitam ao gestor a visualização de um conjunto de ideais integrados a sociedade, o que afetará a empresa e todas as partes interessadas nos elementos existentes:

De acordo com a Fundação Nacional da Qualidade – FNQ (2006a), os critérios de excelência possibilitam ao gestor visualizar a organização como um conjunto de ideais integrado à sociedade, em que o desempenho de um dos elementos existentes pode afetar não apenas a própria empresa, mas também todas as suas partes interessadas. Isso ocorre porque baseando-se nestes modelos torna-se possível constituir um alicerce para o gerenciamento, por meio de fundamentos que refletem as melhores práticas de gestão conhecidas do mundo.

Nesse diapasão, segundo Martins, Walter e Martins (2007, p.4) os prêmios de qualidade “são instrumentos valiosos de avaliação do sistema de gestão de empresas e instituições, aplicados em todo o mundo. Os mesmos possuem o objetivo de melhorar a prática da qualidade e alcançar excelência nos resultados”.

A partir dessa explicação, é necessário citar os critérios de excelência criados por Malcolm Baldrige, que revolucionaram a gestão de qualidade.

Segundo Martins, Walter e Martins (2007, p.5) o prêmio Baldrige visa conscientizar as organizações da importância da qualidade para a competitividade e ajudar as organizações a conhecer e entender as exigências que fazem com que estas possam alcançar a excelência em seus resultados:

os principais objetivos dos critérios do Prêmio Baldrige consistem em conscientizar as organizações que qualidade é essencial para a competitividade, auxiliar as organizações para que estas conheçam e entendam as exigências para se alcançar excelência nos resultados e compartilhar informações sobre práticas e estratégias de qualidade de sucesso, demonstrando as vantagens em aplicar estas práticas

Os critérios de excelência Baldrige foram criados a partir da necessidade da implantação de um modelo de negócio que aumentasse a qualidade dos bens e serviços norte-americanos, ainda em 1980. O governo estadunidense, então, criou o Programa de Excelência de Desempenho Baldrige:

Em meados dos anos 1980, líderes do governo dos Estados Unidos da América (EUA) compreenderam que as empresas americanas precisavam focar na qualidade dos bens e serviços, considerando a perspectiva de aperfeiçoar a produtividade e ampliar a competitividade. O grande impulsionador dessa temática foi o então secretário do Departamento de Comércio, Malcolm Baldrige, que compreendia que, por meio da qualidade, os EUA alcançariam prosperidade e sustentabilidade

Para tanto, o Congresso dos EUA sancionou em 20 de agosto de 1987 a Lei Nacional de Melhoria da Qualidade Malcolm Baldrige, criando o Programa de Excelência de Desempenho Baldrige. Sua finalidade é identificar e reconhecer empresas de referência em seu campo de atuação, estabelecer critérios para avaliar a melhoria do desempenho das empresas e difundir as melhores práticas de gestão. O Programa expandiu-se para organizações de saúde e educação desde 1999 e para organizações sem fins lucrativos/governamentais a partir de 2007; já em 2017, incorporou o segmento de segurança cibernética (PIMENTEL, 2019)

Baldrige Excellence Framework, também chamado de “Critérios de Excelência Baldrige” em português brasileiro, são critérios criados pelo National Institute of Standards and Technology, que buscam viabilizar as instituições que a utilizam a melhora dos resultados daquelas organizações:

No intuito de fomentar a qualidade no contexto educacional, o National Institute of Standards and Technology (NIST), vinculado ao Departamento de Comércio dos EUA, publicou o Baldrige Excellence Framework – Education (BEF). O BEF oportuniza as organizações atingirem seus objetivos, melhorarem os resultados e tornarem-se mais competitivas e sustentáveis. Esse arcabouço contempla conceitos, valores, critérios e uma sistemática de pontuação (PIMENTEL, 2019)

Menezes, Martins e Oliveira (2018) explicam que o Modelo de Excelência Baldrige implica na identificação dos elementos para a formação de uma estratégia organizacional:

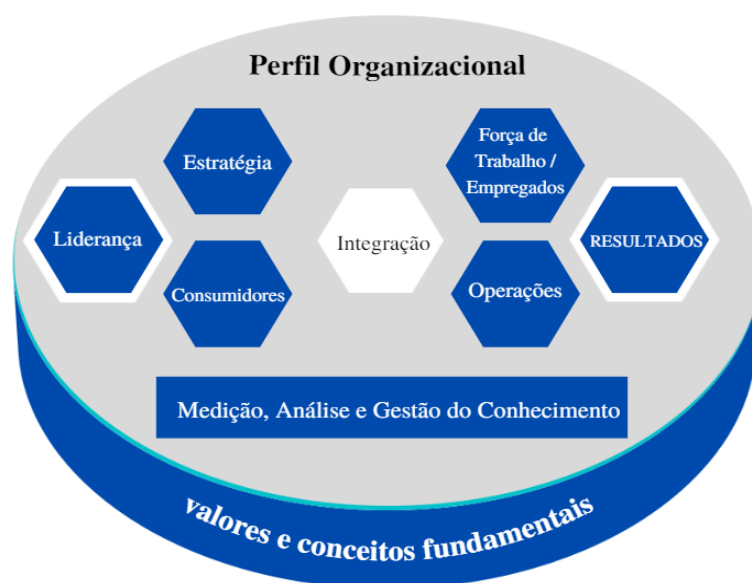
A perspectiva do Modelo de Excelência Baldrige situa a organização dentro do contexto ambiental, isto é, procura identificar quais são os elementos considerados no momento de formulação da estratégia: marco regulatório, quantidade de concorrentes, tipo de estratégia adotada e o mercado em que compete.

Segundo Karambelkar e Bhattacharya (2021) o uso dos Critérios de Excelência Baldrige pode ser importante em diversas áreas. Os autores utilizaram em sua pesquisa uma abordagem holística – ou seja, observaram o referido objeto de maneira global – e chegaram à conclusão de que na busca pela excelência empresarial pode ser interessante utilizar os referidos critérios de excelência:

Os profissionais podem utilizar essas visões e abordagem holística para uma compreensão mais profunda do BEF para uma implementação bem-sucedida. Os pesquisadores podem explorar diferentes opções ou caminhos para explicar ou prever o alto desempenho que leva à excelência empresarial. Profissionais e pesquisadores podem utilizar o pensamento caleidoscópico para descobrir perspectivas inovadoras para o gerenciamento de desempenho. (tradução do autor)

Badri *et al.* (2006) entendem que “os componentes (categorias) do Baldrige estão significativamente ligados aos resultados organizacionais” (tradução do autor). Isso implica dizer que para funcionar de maneira harmônica, a organização precisa seguir os critérios propostos pelo modelo Baldrige, o que pode significar na melhora dos resultados organizacionais.

**Figura 1** - Visão Geral dos Critérios para Excelência em Performance



Fonte: autor, com base no documento 2019/2020, 2022.

A Estrutura de Excelência de Baldrige é uma forma de capacitar a organização a atingir suas metas, melhorar resultados e tornar-se mais competitiva (MAI, FORD, EVANS, 2018).

Milhares de organizações em todo o mundo usam o Baldrige Excellence Framework para melhorar e obter sustentabilidade nos resultados. Aquelas reconhecidas como modelos nacionais recebem o Malcolm Baldrige National Quality Award, um prêmio presidencial. Mais de 100 destinatários compartilharam amplamente suas melhores práticas com outras pessoas. Por meio desse compartilhamento, milhares de organizações melhoraram suas operações e resultados, gerando contribuições para os Estados Unidos e outras economias globais (RIBEIRO, 2021).

Quer a organização seja nova, esteja crescendo ou exista há muitos anos, ela enfrenta desafios diários e de longo prazo. A Estrutura de Excelência de Baldrige ajuda a identificar e alavancar os pontos fortes e prepara a empresa para enfrentar desafios, ou seja, ajuda a resolver problemas importantes para a organização:

- Compreender o que é preciso para ser competitivo e alcançar o sucesso a longo prazo em seu ambiente empresarial.
- Colocar líderes, gerentes e força de trabalho na mesma página.
- Garantir que os funcionários entendam e possam contribuir para os impulsionadores do sucesso de sua organização.
- Compreender e atender ou exceder os requisitos e expectativas de clientes e stakeholders.
- Garantir que as operações sejam eficientes e levem ao sucesso de curto e longo prazo.

Como resultado, a empresa será mais capaz de posicionar a organização para ter sucesso e cumprir sua missão — com uma sensação de maior clareza e alinhamento entre seus líderes, funcionários, alunos, outros clientes e parceiros chave (D'ANJOUR, 2018).

Baldrige é adaptável às necessidades de qualquer organização – educacional ou não. O Baldrige incentiva a usar abordagens criativas, adaptáveis, inovadoras e flexíveis e a escolher as ferramentas que são mais adequados para sua organização e são os mais eficazes na condução de melhorias e alta desempenho (D'ANJOUR, 2018).

Os Prêmios de Qualidade e Modelos de Qualidade são baseados na filosofia de TQM (total quality management) e em particular nos princípios da melhoria contínua.



Porter e Tanners (2004) declararam que o Prêmio Nacional da Qualidade Malcolm Baldrige (MBNQA) é um dos mais modelos de avaliação conhecidos no mundo. Sobre isso Badri, Selim, Alshare, Grandon, Younis, Abdulla (2006), sustentaram que o MBNQA evoluiu de um meio de reconhecer e promover práticas exemplares de gestão da qualidade, a uma estrutura abrangente para desempenho de classe mundial, amplamente utilizada como modelo para melhoria. O modelo do Prêmio Nacional de Qualidade Malcolm Baldrige (modelo MBNQA) é o fator-chave para aumentar a competitividade e a produtividade do empresas americanas e por dar a conhecer algumas práticas empresariais de sucesso (PORTER e TANNERS, 2004). O MBNQA foi instituído pelo Congresso dos Estados Unidos, em 20 de agosto de 1987 (MOURADIAN, 2002). Nomeado após o secretário de Comércio Malcolm Baldrige, que serviu de 1981 até sua morte em 1987, “a intenção do programa é promover a eficácia dos negócios dos EUA para o avanço da economia nacional, proporcionando um sistema de abordagem avaliação e melhoria organizacional” (RUBEN, RUSS, SMULOWITZ e CONNAUGHTON, 2007).

### 2.2.1 Objetivos

O principal objetivo do Prêmio Nacional de Qualidade Malcolm Baldrige, inicialmente, foi premiar as empresas norte-americanas que cumprissem determinados critérios estabelecidos, visando alcançar a Qualidade ao Nível Mundial na década de 1980 (MIRANDA, VALADÃO E TURRIONI, 2012).

Miranda, Valadão e Turrioni (2012, p. 516) entendem que “a partir de 1999, foram acrescentadas à premiação as melhores práticas de gestão nos setores de educação e saúde”.

Assim, o prêmio deixou de conceder sua premiação apenas a empresas industriais, de serviços e pequenos negócios, se expandindo para outras áreas. Quer a organização seja nova, esteja crescendo ou exista há muitos anos, ela enfrenta desafios diários e de longo prazo. O Baldrige Excellence Framework ajuda a identificar e alavancar os pontos fortes e preparar para enfrentar desafios. Ele ajuda a resolver problemas importantes para a organização.

### 2.2.2 Critérios de Avaliação

Os critérios de avaliação do sistema proposto por Malcom Baldrige são igualmente importantes aos objetivos e princípios das empresas: sem os critérios de avaliação seria impossível observar qualquer mudança nas organizações, visto que eles são as principais balizas para medir a instituição que objetiva aplicá-los com a vontade de melhorar a organização e alcançar, assim, melhores resultados.

Desta maneira, é necessário discutirmos a respeito dos critérios de avaliação criados pelo Prêmio Nacional Malcom Baldrige, dada a sua importância para a própria existência da premiação.

Entre os critérios de avaliação propostos, estão: liderança, planejamento estratégico, foco no cliente, medição, análise e gestão do conhecimento, foco na força de trabalho, gerenciamento de processos e resultados. (SCHROEDER, 2019).

No presente trabalho pretende-se explicar, de maneira não exaustiva, a respeito de cada uma desses critérios de avaliação, com enfoque no planejamento estratégico. O primeiro deles, o critério da Liderança, será o próximo a ser abordado.

**Tabela 1** - Critérios e Pontuações do Framework

<b>Critérios de Avaliação</b>	<b>Pontuação</b>
Liderança	120
Estratégia	85
Consumidores	85
Medição, Análise e Gestão do Conhecimento	90
Força de Trabalho	85
Operações	85
Resultados	450
<b>TOTAL</b>	<b>1000</b>

Fonte: Autor, 2022.

### 2.2.3 Liderança

Existem muitas definições relacionadas à palavra liderança. Além disso, as palavras usadas na definição também podem ser analisadas separadamente. Dessa forma, existem diferentes níveis de poder, diferentes razões para a liderança e diferentes estilos de liderança. No entanto, o aspecto importante a ser observado é que, se alguém deseja que um grupo de pessoas atinja um objetivo comum, deve ter um estilo de liderança eficaz

para o grupo. Uma definição de liderança é a seguinte: uma pessoa é um líder quando tem ambição, habilidades, personalidade e outras qualidades para motivar e influenciar um grupo de pessoas a alcançar um objetivo comum. “Houve muitos líderes em minha vida, e todos eles tiveram uma personalidade diferente, utilizando um dos muitos estilos de liderança. No entanto, qualquer que fosse o estilo que eles escolhessem usar, eles pareciam atingir um objetivo comum” (AARONS, GREEN, TROTT, WILLGING, TORRES, EHRHART, ROESCH, 2016)

Existem várias maneiras de formar um conceito de liderança de uma pessoa. No entanto, à medida que se pesquisa liderança, eles encontrarão palavras semelhantes na conceituação, que começam a aparecer repetidamente. Além disso, a conceituação é que um líder é uma pessoa que é o ponto focal da mudança do grupo. Como o líder está no centro da mudança do grupo, o líder é aquele que representa a vontade do grupo. Algumas pessoas definem liderança como uma certa forma de relação de poder que os líderes têm sobre os seguidores para fazer com que os eventos aconteçam (BAUER, 2016).

Outra crença é que o liderado tem mais voz no processo de liderança. Não é uma abordagem de cima para baixo. Alguns conceituam liderança como uma combinação de traços especiais que um indivíduo possui. Essas características permitem que uma pessoa influencie outras a realizar determinadas tarefas. Outras abordagens de liderança dizem ser um comportamento que os líderes realizam para provocar mudanças em um grupo. Além disso, há pessoas que encaram a liderança como um processo transformacional, que geralmente move os seguidores a realizarem suas aspirações ao atingir um determinado objetivo.

A presença de colaboradores que possuem Liderança é qualidade reconhecida por muitos administradores como ideal para uma organização. Para Barbosa (2017, p. 441) “a liderança tem sido definida em traços de personalidade, comportamentos, influência exercida sobre outras pessoas, padrões de interação com as pessoas”.

Atualmente a liderança é dividida em dois grandes modelos na literatura científica: o modelo transformacional-transacional e o modelo Competing Values Framework.

Também existem outras categorias de liderança, porém os dois tipos são geralmente escolhidos na área para tratar das questões administrativas e organizacionais da empresa.

Pimentel (2019, p. 28) explica que o critério de Liderança efetua a avaliação da condução da organização pelos seus líderes, considerando o cumprimento da missão, visão e valores institucionais. O referido critério avalia, também, de que maneira o líder

da organização propõe soluções para problemas organizacionais que tenham objeto a responsabilidade social da organização:

O critério Liderança busca avaliar como os líderes conduzem a organização na perspectiva de cumprir sua missão, visão e valores institucionais, por meio de um comportamento ético, bem como uma comunicação transparente e precisa com seus liderados. Verifica também como o líder promove um ambiente propício ao alcance dos resultados pretendidos, como a organização cumpre a responsabilidade social e atende às conformidades legais requeridas pelas agências reguladoras. Também avalia o sistema de governança das instituições (NIST, 2017). Observa-se que essa categoria aborda requisitos avaliados no eixo II, nas dimensões I e III do SINAES.

Segundo Barbosa (2017, p.441) a liderança transformacional-transacional entende que existem quatro tipos de dimensões. Estas dimensões são o carisma, a inspiração, a estimulação intelectual e a atenção individual. Cada uma das dimensões tem um impacto positivo ou negativo na organização:

a liderança transformacional compõe-se de quatro dimensões: carisma, inspiração, estimulação intelectual e atenção individual. O líder carismático é aquele que consegue ganhar a confiança dos subordinados, estabelece uma visão de futuro e é respeitado. Já a inspiração está relacionada a comunicar a visão, especialmente por meio dos próprios exemplos. O líder acaba se tornando um modelo a ser seguido e ganha a admiração, o respeito e a confiança dos liderados (Bass & Riggio, 2006). Um líder intelectualmente inspirador é aquele capaz de promover novas ideias e motivar as pessoas ao avaliar criticamente tanto o próprio trabalho quanto o das outras pessoas. Por fim, o termo atenção individual refere-se a dar suporte e ser coach dos subordinados, fornecendo-lhes feedback sobre seu desempenho

Dentro do Baldrige, a categoria Liderança pergunta como as ações pessoais dos líderes seniores orientam e sustentam a organização. Também pergunta sobre o sistema de governança, como a organização cumpre suas responsabilidades legais e éticas, e como faz contribuições sociais.

Com base nesse conceito podemos definir a liderança da seguinte forma

um processo de influência das atividades de um grupo rumo à realização de seus objetivos, por meio de uma interação entre duas ou mais pessoas que, frequentemente, se envolvem na construção ou desconstrução de situações, percepções e expectativas” (SOBRAL e GIMBA, 2012, p. 99).

O critério de Liderança busca avaliar as ações das lideranças organizacionais e a percepção dessas ações para que sejam alcançadas as metas estratégicas da organização

(BPEP, 2011). O objetivo do líder esperado pelo modelo então é compatível com a sugestão de Rocha, Cavalcanti e Souza (2010, p. 36), visto que “liderar corresponde a um processo de influenciar intencionalmente um indivíduo com a finalidade de atingir um objetivo”. Isso representa consenso, na literatura, segundo esses autores, ao apontarem que as abordagens atuais da liderança precisam levar em consideração o comportamento do líder em relação a seus liderados e também devem fazer uma avaliação do complexo conjunto de variáveis envolvidas no ambiente em que se exerce a liderança, ao abandonar a ideia clássica de liderança, na qual se parte do pressuposto de que os grupos são basicamente semelhantes, ao menos no tocante ao papel do líder (ROCHA, CAVALCANTE, SOUZA, 2010).

Espera-se, portanto, que as lideranças organizacionais tenham competências para orientar e sustentar seus liderados dentro dos limites éticos e legais e que sejam capazes de manter os enunciados da missão, visão e valores da organização, além de avaliar se as ações e a forma de comunicar estão contribuindo para que os objetivos sejam alcançados. Nesse sentido, a liderança deve ser capaz de estabelecer um canal de comunicação de duas vias, com eficiência para comunicar as decisões importantes, assumindo papel ativo, de maneira a reforçar o comportamento ético, profissional e interessado das equipes de trabalho. Dessa forma, as lideranças descritas nos Critérios de Excelência Baldrige estão em harmonia com os estudos que apresentam a descrição de uma liderança autêntica (SOBRAL e GIMBA, 2012; ROCHA, CAVALCANTE e SOUZA, 2010).

#### 2.2.4 Estratégia

A estratégia organizacional é uma ferramenta para ajudar as empresas a estruturar seus recursos de uma forma que apoie suas atividades de negócios. Quando usada de forma eficaz, pode melhorar o processo de tomada de decisão e ajudar a orientar os membros da equipe em direção a um objetivo comum. Neste tópico, definimos o que é uma estratégia organizacional, explicamos por que sua empresa precisa de uma, discutimos os principais elementos de uma estratégia organizacional e fornecemos uma lista dos diferentes tipos de estratégia (LU, ZHANG; 2016)

A estratégia dentro de uma organização é de suma importância para o seu sucesso. É um conceito que vem para a Administração através de origem militar, tendo por significado as ações que os comandantes de uma nação implementavam para que

pudessem ganhar as batalhas e, por fim, as guerras de seus inimigos (KAFASHPOOR, SHAKOORI. SADEGHIAN; 2013).

Dentro da Administração, podemos chamar a estratégia por meio do termo estratégia competitiva, que para Marcondes (2021) seria a maneira que a empresa decide competir no mercado. Essa estratégia leva em consideração o que a empresa deve fazer; a maneira que será feita é matéria de estudo do planejamento estratégico da empresa, que será muito necessária à sua concretização:

O termo “estratégia competitiva” se refere a como uma empresa decide competir em um mercado em resposta às estratégias e posições de seus competidores de modo a ganhar uma vantagem competitiva sustentável. Enquanto a estratégia se preocupa em “o que fazer”, o planejamento estratégico se preocupa em “como fazer”. Ao tratar de estratégia competitiva, Porter (1989) a define como a busca de uma posição competitiva favorável em uma indústria. A estratégia competitiva visa estabelecer uma posição lucrativa e sustentável contra as forças que determinam a concorrência empresarial.

Para Affonso Neto (2013) a estratégia organizacional trata-se do nível “mais elevado em termos estratégicos. Contempla tipos de programas/projetos a investir, em que lugar do mundo operar, como alocar recursos entre as várias atividades”.

Rodrigues (2018) entende que atualmente a literatura a respeito da administração estratégica é muito vasta e que há contribuições de diversas áreas para que esta matéria possa ser mais bem compreendida. O autor atenta, também, para o fato de que a literatura aponta que o termo é definido de uma maneira e utilizado de outra maneira e que os problemas em uma empresa nem sempre são identificados de maneira clara, o que pode contribuir para a dificuldade de traçar uma estratégia para a organização:

A literatura existente sobre administração estratégica é bastante vasta e ao longo dos anos tem recebido contribuições de diversas outras áreas do conhecimento, no intuito de melhor compreendê-la. Em síntese, conforme Chiavenato (2004), a estratégia é o comportamento utilizado pela empresa ou organização para lidar com situações inerentes a seu ambiente. Para Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), contudo, estratégia é uma palavra que muitas vezes é definida de uma forma e usada de outra. Pode-se defini-la como um padrão, ou seja, algo realizado, se olharmos o comportamento passado e pode-se, também, definir estratégia como um plano, se algo pretendido; ou ainda, olhar para frente. Em se tratando de empresa deve-se considerar que, ao contrário da estratégia militar, nem sempre se podem identificar claramente as batalhas ou os inimigos. Dessa forma, as estratégias constituem um instrumento administrativo que possibilita otimizar as interações com os fatores ambientais, sejam eles internos ou externos

Considerando que para além da estratégia empresarial também existem outros fatores necessários ao sucesso de uma empresa, o presente trabalho discorrerá a respeito de outros importantes fatores para o sucesso organizacional.

Entre eles, um dos itens mais valorizados pelas empresas são os consumidores (também conhecidos como clientes), uma vez que estes são primordiais para a existência da mesma.

Dentro do framework, a categoria Estratégia pergunta como a organização desenvolve objetivos estratégicos e planos de ação, os implementa, altera-os se as circunstâncias o exigirem e mede o progresso. Esse será o tópico aplicado à análise da empresa escolhida.

#### 2.2.5 Consumidores

Os consumidores são aqueles que procuram uma empresa em busca de um bem ou serviço. Segundo Benvenistre (2020):

o termo “cliente” – também conhecido como “comprador” – é, geralmente, usado para se referir a um efetivo ou potencial adquirente/usuário de produtos (na compra ou aluguel de bens) e/ou serviços oferecidos por um indivíduo ou por uma organização (chamado de fornecedor ou vendedor).

Como são pessoas, os clientes têm comportamentos que podem influenciar no consumo ou não de determinados produtos ou serviços da empresa. É aqui que entra a importância do estudo comportamental do cliente.

O estudo do comportamento do cliente é necessário para o crescimento da empresa. É que o enfoque em suas atividades pode fazer com que a empresa entenda as suas necessidades e consiga melhorar a sua abordagem no momento de

À medida que os pesquisadores de mercado começaram a estudar o comportamento de compra dos consumidores, logo entenderam que, apesar de uma abordagem de identificação em relação a produtos da moda e da moda, muitos consumidores se rebelavam contra o uso de produtos idênticos aos que todo mundo usava. “Ao contrário, preferiam produtos diferenciados que eles sentiam refletir suas necessidades próprias e especiais, personalidades e estilos de vida”. (SCHIFFMAN e KANUK, 2000, p.7)

Para Schiffman e Kanuk (2000), além de estudarem a forma como os consumidores adquirem um produto, as empresas também estão interessadas em como os

indivíduos descartam esses produtos. De acordo com Kotler (1998) esse comportamento pós-compra dependerá da satisfação ou insatisfação do cliente com o produto.

Segundo Silva (2008), a gestão de qualidade da maioria das organizações tem por ideia geral de que a caracterização de qualidade é diretamente atrelada a satisfação do cliente. Apesar disso, o autor alerta para que não consideremos a todas as pessoas com as quais nos relacionamos como nossas clientes, uma vez que se cometermos este ato o próprio significado da palavra cliente seria ampliado de maneira extrema:

Nos programas de qualidade das organizações costumamos afirmar que a “Qualidade é caracterizada pela satisfação do cliente”. Porém para considerar todas as pessoas que nos relacionamos como clientes, essa palavra precisa ter seu significado ampliado de forma extrema.

Dessa maneira, é possível afirmar que uma organização deve procurar estudar os comportamentos de seus clientes para que possa aumentar cada vez mais o seu crescimento, além de também ser necessário que leve em consideração para seus critérios de qualidade não apenas o faturamento com as vendas realizadas, mas a satisfação do cliente.

Dentro do Baldrige, a categoria Clientes pergunta como a empresa envolve seus clientes para o sucesso contínuo no mercado, incluindo como ouve a voz do cliente, atende e supera as expectativas dos clientes e constrói a longo prazo relações com o consumidor.

#### 2.2.6 Medidas, Análises e Gestão do Conhecimento

A gestão do conhecimento é muito importante para a empresa, uma vez que auxilia no processo da tomada de decisão dentro dela (ROBERTSON, 2004).

Além disso, a Gestão do Conhecimento possui papel relevante nos processos de socialização do capital intelectual da empresa, devido à interdependência global e do surgimento do que se convencionou chamar de “sociedade do conhecimento” (ROBERTSON, 2004). Para Salim (2001), a Gestão do Conhecimento pode ser sintetizada como um processo, articulado e intencional, destinado a sustentar ou a promover o desempenho global de uma organização, tendo como base a criação e a circulação de conhecimento.



O conceito de Gestão do Conhecimento é algo não recente, porém que está a modelar-se à medida que as organizações conquistam experiência em relação à referida prática gerencial, e contribuam com a atualização das teorias que abordam a aprendizagem organizacional (SHINYASHIKI e TREVIZAN, 2003). As abordagens tradicionais relacionavam-se apenas à reaplicação do conhecimento, uma modelagem de acordo com a realidade vivenciada, porém não dizia respeito à criação deste primeiro (MIGUEL e TEIXEIRA, 2005). Em tempos remotos, filósofos estudavam o conhecimento por meio do ócio do qual dispunham, o que os tornava donos de um saber genuíno, que garantiu à ciência descobertas fundamentais. Uma constatação adicional sobre Conhecimento Organizacional refere-se às dimensões do conhecimento, apresentadas por Nonaka e Takeuchi (1997), que afirmam serem divididas em conhecimento tácito e conhecimento explícito. O conhecimento explícito é aquele codificado, registrado em manuais e relatórios, acessível e identificado facilmente por todos os que formam a organização. Já o conhecimento tácito corresponde ao que se encontra internalizado na mente das pessoas, ou seja, suas experiências, seus conhecimentos sobre algo, características pessoais a respeito de sua aprendizagem também no ambiente de trabalho, que, não raro, encontram-se inacessíveis e/ ou implícitas.

É de considerável importância que as empresas identifiquem as condições, para que se consiga tornar tais características algo palpável à organização, isso através de práticas de trabalho interpessoal, como equipes, diálogos, dentre outros (NONAKA e TAKEUCHI, 1997; MARINS, 2006). Starec, Gomes e Bezerra (2006) definem um modelo de Gestão de Conhecimento para as organizações que buscam um diferencial competitivo, baseado na obtenção, criação, captura, compartilhamento e internalização do conhecimento. A obtenção e criação relacionam-se às informações e dados adquiridos do ambiente interno e externo por meio das pessoas, que resultam em conhecimento. Na fase seguinte, de captura, ocorre o armazenamento, a categorização e a organização das informações para facilitar sua utilização. O compartilhamento propõe a disseminação do conhecimento entre os interessados e a internalização destes, como o conceito de Nonaka e Takeuchi (1997): o conhecimento socializado que seja capaz de modificar processos organizacionais, bem como fortalecer e desenvolver novas competências na busca de novas vantagens competitivas (STAREC, GOMES e BEZERRA, 2006).

Segundo Fernandes (2019) a gestão do conhecimento pode ser conceituada como o processo de criação, compartilhamento, uso e gerenciamento do conhecimento de uma

organização. É uma abordagem multidisciplinar que faz com que a organização atinja seus objetivos por meio do uso do conhecimento. O referido conceito veio a público pela primeira vez em 1993, porém teve o início de seu desenvolvimento ainda em 1990:

A gestão do conhecimento pode ser definida em seu sentido mais amplo como o processo de criar, compartilhar, usar e gerenciar o conhecimento de uma organização.

Esse conceito se refere a uma abordagem multidisciplinar para alcançar os objetivos organizacionais por meio das melhores práticas do uso do conhecimento.

Embora essa definição tenha vindo a público pela primeira vez em uma conferência em Boston em 1993 organizada pela empresa de consultoria Ernest & Young, o tema já vinha sendo estudado antes.

Em 1990, o então vice-presidente do Canadian Imperial Bank of Commerce (CIBC), Hubert Saint-Onge, iniciou suas pesquisas sobre a gestão do conhecimento quando desenvolveu um modelo chamado de Estrutura dos Ativos do Conhecimento.

Ele integra o plano de negócios com os sistemas de gestão de pessoas, utilizando a arquitetura tecnológica e a infraestrutura da organização, com o propósito de gerenciar a criação e o uso do conhecimento.

Um outro marco na criação do conceito, é o trabalho de Nonaka e Takeuchi publicado também 1990, que descreve o ciclo de transformação do conhecimento nas organizações por meio de um modelo denominado SECI.

Para análise de excelência, a categoria Medição, Análise e Gestão do Conhecimento pergunta como a organização seleciona, reúne, analisa, gerencia e melhora seus dados, informações e ativos de conhecimento; como usa os resultados da revisão para melhorar sua atuação; e como aprende com eles. Ou seja, além de gerir o conhecimento é importante medi-lo e analisá-lo.

### 2.2.7 Força de Trabalho

O gerenciamento da força de trabalho refere-se a uma construção organizadora de processos, políticas, informações organizacionais e ferramentas que informam a tomada de decisão do líder sênior sobre o fornecimento conjunto global da estratégia.

Os trabalhadores também são importantes dentro de uma organização, haja vista que sem a força de trabalho seria impossível para a empresa. Pereira (2022) explica que a gestão da força de trabalho tem a ver com a alocação dinâmica de pessoal para a produção, ou seja, o estabelecimento de tarefas e prioridades da organização para cada um dos colaboradores, levando em consideração a organização da operação para que seja possível a otimização de recursos:

A gestão da força de trabalho consiste na alocação dinâmica de pessoas, coordenando demanda, tempo, competência e capacidade produtiva. Isto é, o gestor entende quanto a equipe pode fazer e quais são as tarefas, estabelecendo prioridades e organizando a operação de modo a otimizar os recursos.

Aymard (2020) corrobora este entendimento, trazendo o fato de que, na gestão da força de trabalho, “os resultados serão determinados em grande parte pela nossa capacidade de indicar o número adequado para distribuir o trabalho entre elas, respeitando suas competências.”

Pereira (2022) traz que existem diversos benefícios para a empresa quando opta por dar atenção a gestão do trabalho, uma vez que permite a empresa utilizar o máximo de seu investimento, melhorando todos os aspectos relativos aos colaboradores dentro de uma organização:

Os colaboradores, como parceiros da organização, colocam tempo, competências e esforço à disposição da empresa. A gestão da força de trabalho é importante, porque permite usar o máximo desse investimento, causando melhorias em processos, atendimento ao cliente e resultados financeiros.

Essa categoria, dentro do framework, pergunta como a organização avalia a capacidade da força de trabalho e as necessidades de capacidade, e cria um ambiente de trabalho propício ao alto desempenho. A categoria também pergunta como sua organização se envolve, gerencia, e desenvolve sua força de trabalho para utilizar todo o seu potencial em alinhamento com as necessidades gerais de negócios da sua organização.

O gerenciamento de força de trabalho quando realizado de forma estratégica tende a facilitar e otimizar a produtividade das equipes. Isso porque, quanto mais alinhados estiverem os talentos, mais eficiente será a execução dos processos.

Com o auxílio de soluções tecnológicas especializadas, gestores, RH e lideranças conseguem mapear as habilidades e competências necessárias para alcançar os objetivos da empresa — alocar o talento certo na função certa tem mais chances de sucesso.

### 2.2.8 Operações

Com igual importância para o funcionamento da empresa, as suas operações também fazem parte dos seus elementos para funcionamento adequado. Suas alterações significarão melhoras ou pioras para a empresa, por este motivo é importante que as operações sigam critérios de excelência, como os do prêmio Baldrige.

Para Freitas (2016), as operações podem ser conceituadas como atividades desenvolvidas em diversos setores, que contribuem com o seu funcionamento e seguem a sua visão de negócio:

As operações de empresa são, basicamente, as atividades desenvolvidas pela empresa em diferentes setores que, ao final, contribuem para o funcionamento segundo a visão de negócios. Com isso, as operações são, analogamente, as funções vitais de uma empresa.

As operações normalmente possuem diferentes objetivos e também utilizam diferentes recursos para que se possa chegar a um resultado de funcionamento adequado. As operações financeiras, por exemplo, visam a gerar recursos financeiros para a empresa.

De grande importância para a gestão de qualidade, o gerenciamento das operações é estritamente necessário para que as operações tornem uma organização cada vez mais eficiente.

Essa categoria, no Baldrige, pergunta como a empresa projeta, gerencia, melhora e inova seus produtos e trabalho, processos e aumenta a eficácia operacional para entregar valor ao cliente e alcançar o sucesso organizacional contínuo.

#### 2.2.9 Resultados

Os resultados são consequência da tomada de decisão do administrador de uma organização.

A Administração orientada para resultados, para Sotirakis (2009), precisa seguir a observância das funções administrativas, ou seja, observar o processo administrativo. É preciso atenção ao administrador, uma vez que a não observação dos referidos critérios poderá trazer resultados indesejados ou desagradáveis a organização:

Todo e qualquer esforço no sentido de coordenar esforços de muitos em prol de um objetivo comum a todos (administrar) seja na esfera pública ou privada é fundamental a observância das funções administrativas: Planejamento, organização, direção e controle que juntas formam o processo administrativo, alertando que a utilização de apenas parte dessas funções certamente levará a resultados não esperados, desagradáveis e possivelmente de graves consequências.

Apesar dos desafios, é possível que o gestor se utilize de certas ferramentas visando melhorar os resultados. Segundo Martins e Marini (2010, p.30) atualmente as

“tecnologias gerenciais inovadoras permitem condições inéditas de enfrentamento do desafio da geração de resultados”.

Essa categoria é a que permite maior pontuação na análise de qualidade em questão, ela pergunta sobre o desempenho e a melhoria da organização em todas as áreas-chave - produto e processo; resultados; resultados do cliente; resultados da força de trabalho; resultados de liderança e governança; e financeiro, mercado e resultados de estratégia.

#### 2.2.10 Sistema de Pontuação

Objetivando incentivar a utilização do sistema Baldrige, foi criado um prêmio para as organizações que melhor fazem uso de seu sistema de melhora da qualidade de prestação de serviços organizacionais.

Segundo Boas e Costa (2011, p.4) um dos principais objetivos do prêmio é justamente sensibilizar as organizações para a qualidade, melhorando as práticas de qualidade e competitividade das empresas que participam da competição. Além disso, o prêmio ainda serve como oportunidade de aprendizagem para as empresas que ainda não foram contempladas:

O Prêmio Malcolm Baldrige foi estabelecido em 1987, seguido, em 1988, da criação da Foundation for the Malcolm Baldrige National Quality Award, encarregada de promover e administrar a entrega do prêmio (NIST, 2008). Segundo Sharma e Talwar (2007), o prêmio foi instituído visando promover a sensibilização para a qualidade, para melhorar as práticas de qualidade e competitividade das empresas americanas; identificar os requisitos para a excelência; facilitar a comunicação e o compartilhamento das melhores práticas de gestão entre organizações americanas; servir como ferramenta de trabalho para orientar o planejamento organizacional e oportunidades de aprendizagem. Bohoris (1995) complementa que como o prêmio foi instituído “sob um clima de concorrência industrial intensa, a sua total abordagem enfatiza a satisfação do cliente para alcançar a competitividade”.

Segundo Schroeder (2019) o prêmio Baldrige foi criado pensando inicialmente em um modelo organizacional voltado a empresas que precisavam de maneiras para melhor competir contra as outras em escala global. Contudo, o modelo evoluiu para um sistema de gestão mais abrangente, exigindo os mesmos critérios de excelência independentemente da organização examinada:

O Prêmio de Qualidade Malcolm Baldrige é o mais alto nível de reconhecimento da excelência no desempenho em manufatura, saúde e educação. O prêmio foi desenvolvido na década de 1980 pelo Departamento de Comércio para ajudar as empresas americanas a competir melhor na economia global. Embora originalmente desenvolvido como uma avaliação da qualidade do negócio, os Critérios Baldrige evoluíram para um sistema de gestão abrangente que inclui os mesmos critérios de excelência, independentemente da indústria.

Dentro dos macros temas avaliados, temos os subtópicos destrinchados para avaliação como pode-se observar na Tabela 2:

**Tabela 2** - Categorias de Pontuação do Baldrige

<b>Categoria</b>	<b>Subcategorias</b>	<b>Pontuação</b>	<b>Total</b>
1. Liderança	Liderança Sênior	70	120
	Governança e Contribuições Sociais	50	
2. Estratégia	Desenvolvimento de estratégia	45	85
	Implementação de estratégia	40	
3. Consumidores	Expectativa dos Consumidores	40	85
	Engajamento dos Consumidores	45	
4. Medição, Análise e Gestão do Conhecimento	Medição, Análise e Melhoria de Desempenho Organizacional	45	90
	Gestão da Informação e do Conhecimento	45	
5. Força de Trabalho	Ambiente da Força de Trabalho	40	85
	Engajamento da Força de Trabalho	45	
6. Operações	Processos de Trabalho	45	85
	Eficácia Operacional	40	
7. Resultados	Resultados de produtos e processos	120	450
	Resultados do cliente	80	
	Resultados da força de trabalho	80	
	Resultados de liderança e Governança	80	
	Resultados de finanças, mercado e estratégia	90	

Fonte: autor, 2022.

Cada um dos tópicos é avaliado em duas dimensões: processos e resultados. Os processos abordam as perguntas em categorias 1–6. Os quatro fatores usados para avaliar o processo são: abordagem, implantação, aprendizado e integração. Os feedbacks baseados em Baldrige refletem pontos fortes e oportunidades de melhoria nesses fatores. Uma pontuação para um item de processo é baseada em uma avaliação holística do seu desempenho geral, levando em consideração os quatro fatores de processo.

Os resultados são as saídas e resultados que a organização alcança nas questões da categoria 7. Os quatro fatores usados para avaliar os resultados são: níveis, tendências,

comparações e integração. Uma pontuação para o resultado de um item é baseada em uma avaliação holística de seu desempenho geral, levando em conta os quatro fatores de resultados.

As respostas das perguntas dos itens de categoria 1-6 são avaliadas de acordo com a Tabela 3:

Tabela 3 - Diretrizes de pontuação do processo

Pontuação	Descrição
0% ou 5%	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nenhuma abordagem sistemática para questões de itens é evidente; informação é anedótica.               <ul style="list-style-type: none"> <li>Pouca ou nenhuma implementação de qualquer abordagem sistemática é evidente.</li> </ul> </li> <li>Uma orientação de melhoria não é evidente; a melhoria é alcançada reagindo aos problemas.</li> <li>Nenhum alinhamento organizacional é evidente; áreas individuais ou unidades de trabalho operam independentemente.               <ul style="list-style-type: none"> <li>Fica evidente o início de uma abordagem sistemática da questão básica do item.</li> </ul> </li> </ul>
10%, 15%, 20%, ou 25%	<ul style="list-style-type: none"> <li>A abordagem está nos estágios iniciais de implantação na maioria das áreas ou unidades de trabalho, inibindo o progresso para atingir a questão básica do item.               <ul style="list-style-type: none"> <li>Estágios iniciais de uma transição de reação a problemas para uma orientação geral de melhoria são evidentes.</li> </ul> </li> <li>A abordagem está alinhada com outras áreas ou unidades de trabalho em grande parte por meio da resolução conjunta de problemas.               <ul style="list-style-type: none"> <li>É evidente uma abordagem eficaz, sistemática, responsiva à questão básica do item.</li> </ul> </li> </ul>
30%, 35%, 40%, ou 45%	<ul style="list-style-type: none"> <li>A abordagem está implantada, embora algumas áreas ou unidades de trabalho estejam em estágios iniciais de implantação.               <ul style="list-style-type: none"> <li>O início de uma abordagem sistemática para avaliação e melhoria de processos-chave é evidente.</li> </ul> </li> <li>A abordagem está nos estágios iniciais de alinhamento com as necessidades organizacionais básicas identificadas em resposta ao Perfil Organizacional e outros itens do processo.               <ul style="list-style-type: none"> <li>É evidente uma abordagem eficaz e sistemática, responsiva às questões gerais do item.</li> </ul> </li> </ul>
50%, 55%, 60%, ou 65%	<ul style="list-style-type: none"> <li>A abordagem está bem implantada, embora a implantação possa variar em algumas áreas ou unidades de trabalho.</li> <li>Um processo sistemático de avaliação e melhoria baseado em fatos e algum aprendizado organizacional, incluindo alguma inovação, estão em vigor para melhorar a eficiência e eficácia de processos chave.               <ul style="list-style-type: none"> <li>A abordagem está alinhada com suas necessidades organizacionais gerais, conforme identificado em resposta ao Perfil Organizacional e outros itens do processo.</li> <li>Uma abordagem eficaz e sistemática, responsiva a várias perguntas no item, é evidente.                   <ul style="list-style-type: none"> <li>A abordagem está bem implantada, sem lacunas significativas.</li> </ul> </li> </ul> </li> </ul>
70%, 75%, 80%, ou 85%	<ul style="list-style-type: none"> <li>Avaliação e melhoria sistemática, baseada em fatos e aprendizado organizacional, incluindo inovação, são as principais ferramentas de gestão; há evidências claras de refinamento como resultado de análise e compartilhamento em nível organizacional.               <ul style="list-style-type: none"> <li>A abordagem é integrada às suas necessidades organizacionais atuais e futuras, conforme identificado em resposta ao Perfil Organizacional e outros itens do processo.                   <ul style="list-style-type: none"> <li>Uma abordagem eficaz e sistemática, totalmente responsiva às múltiplas perguntas do item, é evidente.</li> </ul> </li> </ul> </li> <li>A abordagem é totalmente implantada sem deficiências ou lacunas significativas em nenhuma área ou unidade de trabalho.</li> </ul>
90%, 95%, ou 100%	<ul style="list-style-type: none"> <li>Avaliação e melhoria sistemática e baseada em fatos e aprendizado organizacional por meio de inovação são ferramentas-chave em toda a organização; refinamento e inovação, apoiados por análises e compartilhamento, são evidentes em toda a organização.               <ul style="list-style-type: none"> <li>A abordagem está bem integrada com suas necessidades organizacionais atuais e futuras, conforme identificado em resposta ao Perfil Organizacional e outros itens do processo.</li> </ul> </li> </ul>

Fonte: autor, 2022.



### 2.3 Diretrizes Estratégicas

As diretrizes estratégicas são criadas a partir da análise dos pontos fracos e ameaças de uma organização. Estes passos são importantes para o desenvolvimento de uma organização e servem para a tomada de decisão de curto, médio e longo prazo.

Pela sua dimensão, a abordagem estratégica da qualidade caracteriza-se por definir as orientações gerais traduzidas em objetivos, planos de ação, dashboards piloto, auto, melhoria. Depois de Hermel (1989), novas formas de gerenciamento (emergentes) são baseados em uma representação global do esquema tetra de organização "SSCC" Estratégia - Estrutura - Cultura - Comportamento. Essa representação é baseada na recursos humanos e materiais.

A estratégia da qualidade é mais do que um conjunto de atividades; é uma questão de atitude e cultura organizacional destinado ao desempenho. A cultura organizacional de qualidade é um gerenciamento de carga de pico que deve ser guiado pela inovação, engajando recursos para apoiar a inovação e a melhoria contínua. Este é na verdade o foco principal da filosofia de Deming. Além disso, Deming é considerado o "pai" do movimento moderno em qualitologia.

Juran defendeu um importante processo gerencial para gestão que consiste em: planejamento da qualidade, controle da qualidade e melhoria da qualidade. Nesse processo, conhecida como trilogia da qualidade, Deming Juran reconhece a importância de melhorar a qualidade, mas acrescenta o conceito denominado Custos da má qualidade (COPQ) e defendeu a melhoria da qualidade deve ter como objetivo a redução contínua do COPQ que resultaria de deficiências do produto ao mesmo tempo que desenvolve recursos de produtos que atendem às necessidades do cliente.

Como Deming e Juran, Crosby afirmou que a gestão eficaz da qualidade deve ser prática e alcançável, deve começar no topo. Crosby define qualidade como "conformidade com os requisitos", no sentido que qualquer produto ou serviço que tenha consistentemente produzido suas especificações de projeto é de alta qualidade.

Dentro Estratégia de qualidade, Crosby se baseia na gestão participativa e na formação/atitude profissional dos funcionários com meta de "zero defeitos". Quanto aos Custos da qualidade, Crosby disse que se os custos totais da qualidade melhorada acabariam caindo, o que levou à sua mais famosa afirmação de que "qualidade é a conformidade".

Feighenbaum apresenta pela primeira vez o "controle de qualidade total" (TQC) definido como "sistema eficaz para integrar a implantação da qualidade, manutenção da qualidade e esforço de melhoria da qualidade dos vários grupos da organização, de modo a permitir marketing, engenharia, produção e serviço em o nível mais econômico que permite a plena satisfação do cliente”.

O japonês Ishikawa capitalizou mais o conceito TQC em seu próprio conceito "Qualidade em toda a empresa controle (CWQC)". Ishikawa acreditava principalmente no uso de métodos simples para trabalhar em conjunto na resolução problemas e remoção de barreiras para Melhoria, cooperação, treinamento e educação.

E Garvin voltou sua atenção para o potencial estratégico da qualidade, reconhecendo "as oito dimensões de qualidade, ou seja, desempenho, característica, confiabilidade, conformidade, durabilidade, facilidade de manutenção, estética, e qualidade percebida como base para o desenvolvimento de opções estratégicas". Na primeira forma Garvin define a Gestão Estratégica da Qualidade usando alguns destes elementos-chave: lucro do cliente, planejamento, organização, comprometimento.

#### 2.4 Prêmio Nacional da Qualidade

O Prêmio Nacional da Qualidade é o modelo brasileiro de avaliação da Excelência em Gestão, utilizado para promover a melhoria da qualidade da gestão e o aumento da competitividade das organizações.

Assim como o prêmio americano, o prêmio brasileiro pode implementado a empresas de qualquer ramo ou porte, sendo que o prêmio brasileiro avalia uma esfera a mais: Sociedade.

Os Critérios de Excelência que compõem o Modelo de Excelência da Gestão (MEG), é constituído por oito Critérios: Liderança, Estratégias e Planos, Clientes, Sociedade, Informações e Conhecimento, Pessoas, Processos e Resultados; que se subdividem em 23 itens: sendo 18 de processos gerenciais e 5 de resultados alcançados.

O Modelo de Excelência em Gestão se alinha aos princípios da governança corporativa, servindo como base para a organização demonstrar seu comprometimento com a busca de resultados sustentáveis, ou seja, resultados no longo prazo. (DO CARMO OLIVEIRA, et al, 2021).

A importância do prêmio Nacional Brasileiro é que se leva em consideração fatores fiscais particulares do país e fatores culturais, que interferem diretamente na gestão de pessoas e na forma como a liderança é conduzida.

## 2.5 Seis categorias para prêmios MBNQA

Os vencedores do MBNQA podem receber o prêmio em uma das seis categorias. Eles incluem:

- Fabricação
- Companhia de serviço
- Pequenos negócios
- Educação
- Assistência médica
- Sem fins lucrativos

Fundada em fevereiro de 1988, a Fundação Baldrige supervisiona o programa de prêmios. A fundação afirma seguir as diretrizes estabelecidas no Congresso para o MBNQA, que são identificar e reconhecer negócios-modelo, estabelecer critérios para avaliar os esforços de melhoria e divulgar e compartilhar as melhores práticas.

## 2.6 Quem foi Malcolm Baldrige?

Malcom Baldrige serviu como Secretário de Comércio do presidente Reagan. Sua trágica morte ajudou a reunir congressistas de ambos os partidos nacionais para estabelecer o prêmio que leva seu nome.

Para entender o prêmio, é importante entender o contexto. A partir da década de 1970 e na década de 1980, os fabricantes asiáticos, especialmente os fabricantes japoneses de eletrônicos e automóveis, começaram a ofuscar as empresas americanas na área de qualidade. Muitos membros do Congresso, principalmente o deputado Dan Fuqua, da Flórida, apoiaram a criação de um prêmio nacional de qualidade para estimular as empresas a fazer melhorias nessa área-chave.

No entanto, o Congresso não votou o projeto de Fuqua em 1986 para estabelecer o prêmio. Então, em 1987, Baldrige morreu em um acidente. Natural de Nebraska, Baldrige havia trabalhado em rodeios a vida inteira. Em 25 de julho de 1987, aos 64 anos, Baldrige morreu pelos ferimentos sofridos em um rodeio no Jack Roddy Ranch, no norte da

Califórnia, quando o cavalo que ele montava caiu sobre ele enquanto participava de uma competição.

Embora os empresários de hoje não se lembrem de Baldrige, ele era um dos funcionários públicos mais queridos do governo Reagan. Suas políticas, incluindo as políticas comerciais que ele ajudou a desenvolver com a China, a Índia e a União Soviética, ajudaram a desencadear um imenso crescimento na economia dos EUA.

Respeitado em todo o mundo por sua dedicação ao gerenciamento de qualidade, a morte de Baldrige estimulou o Congresso a criar o Prêmio Nacional de Qualidade Malcolm Baldrige.

Embora até três prêmios possam ser concedidos a cada ano nas seis categorias, isso nem sempre acontece. Os indicados são julgados por um conselho independente. Apenas aqueles que atendem a critérios rigorosos são considerados para um prêmio. O conselho considera cada um com base em conquistas em sete áreas. Coletivamente, essas áreas são conhecidas como Critérios Baldrige para Excelência de Desempenho.

As sete áreas de critérios incluem:

- **Liderança:** o desempenho dos líderes para a organização e o desempenho da organização para a comunidade.
- **Estratégia:** O sucesso da empresa no planejamento e implementação das metas estratégicas.
- **Clientes:** quão bem a empresa atende às necessidades dos clientes e estabelece relacionamentos de longo prazo com eles.
- **Medição, análise e gerenciamento de conhecimento:** o uso de decisões orientadas por dados para impulsionar o desempenho.
- **Força de trabalho:** O empoderamento e o nível de envolvimento da força de trabalho de uma organização.
- **Operações:** O uso da melhoria de processos para fazer mudanças nas operações.
- **Resultados:** Uma medida de quão bem a empresa se saiu em relação aos concorrentes, bem como na satisfação do cliente, finanças, recursos humanos, desempenho de fornecedores e parceiros, operações, responsabilidade social e governança.

Reagan concedeu os primeiros MBNQAs em novembro de 1988, perto do final de seus oito anos como presidente. Os destinatários daquele ano foram Motorola, Inc., Westinghouse Electric Corporation Commercial Nuclear Fuel Division e Globe Metallurgical Inc. (agora Globe Specialty Metals, Inc.).

Reagan disse sobre o prêmio: “A força econômica dos Estados Unidos depende da capacidade da indústria de melhorar a produtividade e a qualidade e permanecer na vanguarda da tecnologia. E é por isso que o Prêmio Nacional de Qualidade Malcolm Baldrige é tão importante.”

## 2.7 Software de Análise Qualitativa

Os Softwares de Análise Qualitativa são ferramentas que ajudam o pesquisador a realizar análise de entrevistas em texto ou vídeo e/ou dados de formulários abertos. Eles não substituem as inferências do pesquisador e precisam de inputs e classificações para fornecer os dados para investigador realizar sua análise. Um estudo realizado em 2017, com coleta de dados a partir do Banco de Teses e Dissertações da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior sobre dissertações e teses produzidas no âmbito dos programas de pós-graduação da enfermagem brasileira constatou que 61.9% dos trabalhos utilizaram softwares de análise qualitativa como apoio na pesquisa (Salvador, Pétala Tuani Candido de Oliveira et al, 2019).

### 2.7.1 Atlas.ti

O software utilizado foi elaborado pelo pesquisador alemão Muhr (1994; 2016) em um projeto de pesquisa da Technical University of Berlin (1994), e vem sendo aprimorado há mais de 20 anos, com uso amplo por universidades e institutos de pesquisa. É uma ferramenta para análise de dados qualitativos que facilita o gerenciamento e a interpretação dos dados adquiridos.

No presente trabalho empregou-se, com o auxílio do software Atlas.ti 22, análise de conteúdo do tipo temática.

### 3 METODOLOGIA

A Metodologia do Estudo Científico é definida por Costa (2021) como uma ciência que tem como função “fornecer aos universitários o conhecimento indispensável para se produzir um bom conteúdo e com as regras e métodos mais adequados.”

Todo trabalho científico precisa seguir as normas metodológicas ensinadas pela Metodologia do Estudo, uma vez que é preciso redigir um conteúdo coeso e coerente para que o futuro leitor do trabalho possa fazer bom proveito da pesquisa.

Faz-se importante a escolha do correto método científico ao qual o estudante irá utilizar para abordar o tema por ele estudado no trabalho que está sendo elaborado, uma vez que uma escolha equivocada pode fazer com que o escritor não aborde o tema da maneira que deseja e esta abordagem seja superficial.

Há inúmeros tipos de pesquisa: quanto aos objetivos pode ser: exploratória, descritiva ou explicativa. Quanto aos procedimentos técnicos, as escolhas estão entre: bibliográfica, documental, experimental, levantamento, estudo de caso, ex-post-facto, ação e participante (OLIVEIRA e SANTOS, 2021)

Nesse sentido, a Metodologia Científica traz dois grandes tipos de abordagem dentro da pesquisa, aos quais serão melhor abordadas no decorrer do texto. São elas: a pesquisa quantitativa e a pesquisa qualitativa.

Cada uma dessas aborda de maneira diferente um mesmo tema. Enquanto uma utiliza de argumentos mais centrados em dados estatísticos para buscar a verdade, outra baseia a sua busca de verdade no uso de argumentação fundamentada em autores, cujas pesquisas auxiliam na elaboração de novos trabalhos.

Duarte (2020) nos ensina que a escolha da abordagem do problema depende do objetivo da pesquisa:

Na escolha do tema do trabalho a ser desenvolvido, sabe-se que seu foco de estudo, seu objeto de análise, partirá, necessariamente, de um problema. Imaginemos que você decida compreender o fenômeno da falta de interesse dos alunos em relação a uma determinada disciplina. Obviamente que você terá de escolher qual será o método que utilizará para checar as causas envolvidas nessa problemática. Afirma-se, dessa forma, que, dependendo da abordagem do problema, a pesquisa pode se classificar como quantitativa ou qualitativa.

A escolha de uma ou outra cabe ao escritor e deverá seguir critérios colocados pela própria pesquisa, ou seja, a escolha se dá a partir das necessidades que a pesquisa gerará.

### 3.1 PESQUISA QUANTITATIVA

A pesquisa quantitativa é aquela em que são utilizados dados, geralmente estatísticos, para a validação dos argumentos utilizados pelos pesquisadores. A preocupação aqui é a quantificação, e é exatamente por esse motivo que a pesquisa quantitativa recebe o seu nome.

Segundo Wainer (2007, p.6), a “pesquisa quantitativa vem da tradição das ciências naturais, onde as variáveis observadas são poucas, objetivas e medidas em escalas numéricas”.

Pereira e Ortigão (2016, p. 69) ensinam que “pesquisas quantitativas são indicadas para responder a questionamentos que passam por conhecer o grau e a abrangência de determinados traços em uma população (...)”.

Para Manzato e Santos (2012, p.7) a pesquisa quantitativa é útil quando o objetivo do pesquisador é efetuar a medição de opiniões, sensações, hábitos ou qualquer coisa que possa ser medida em um público-alvo selecionado, utilizando-se de métodos que são diretamente ligados a estatística:

Os métodos de pesquisa quantitativa, de modo geral, são utilizados quando se quer medir opiniões, reações, sensações, hábitos e atitudes etc. de um universo (público-alvo) através de uma amostra que o represente de forma estatisticamente comprovada. Isto não quer dizer que ela não possa ter indicadores qualitativos. Desde que o estudo permita, isso sempre é possível.

### 3.2 PESQUISA QUALITATIVA

Definir a pesquisa qualitativa, para alguns autores, é tarefa árdua. Segundo Gunther (2006, p. 202) ao “revisar a literatura sobre a pesquisa qualitativa, o que chama atenção imediata é o fato de que, frequentemente, a pesquisa qualitativa não está sendo definida por si só, mas em contraponto a pesquisa quantitativa”.

Apesar disso, Gunther (2006, p.) afirma ainda que a pesquisa qualitativa possui como diferencial o fato de ser bastante flexível e adaptável ao trabalho. Essa característica

é conferida a ela pelo fato de que a utilização de instrumentos e procedimentos padronizados não é muito utilizada aqui, uma vez que cada problema específico exige procedimentos específicos para a sua investigação:

São características da pesquisa qualitativa sua grande flexibilidade e adaptabilidade. Ao invés de utilizar instrumentos e procedimentos padronizados, a pesquisa qualitativa considera cada problema objeto de uma pesquisa específica para a qual são necessários instrumentos e procedimentos específicos. Tal postura requer, portanto, maior cuidado na descrição de todos os passos da pesquisa: a) delineamento, b) coleta de dados, c) transcrição e d) preparação dos mesmos para sua análise específica.

Para Duarte (2020) o uso da pesquisa qualitativa é adequado nos casos em que o objeto de estudo não é algo mensurável. A autora explicita ainda que na pesquisa qualitativa leva-se em consideração os traços subjetivos e particularidades dos sujeitos envolvidos e, por este motivo, na pesquisa qualitativa não se utilizam variáveis ou números quantificáveis:

A pesquisa qualitativa é traduzida por aquilo que não pode ser mensurável, pois a realidade e o sujeito são elementos indissociáveis. Assim sendo, quando se trata do sujeito, levam-se em consideração seus traços subjetivos e suas particularidades. Tais pormenores não podem ser traduzidos em números quantificáveis.

### 3.3 ESTUDO DE CASO ÚNICO

Existem diversas formas de se realizar uma pesquisa com abordagem qualitativa, entre elas está o estudo de múltiplos casos ou o estudo de caso único.

A presente pesquisa é, portanto, um estudo de caso único com análise qualitativa; o estudo de caso é uma forma de investigar um fenômeno atual dentro de seu contexto de vida real “[...] envolve a análise intensiva de um número relativamente pequeno de situações e, às vezes, o número de casos estudados reduz-se a um.” (CAMPOMAR, 1991 p.96).

#### 3.1.1 Entrevistas

A presente pesquisa possui caráter exploratório e utilizou-se de entrevistas de caráter semi-estruturado utilizando-se das perguntas do framework Baldrige como guia, adaptando-as quando necessário. A entrevista semiestruturada nos viabiliza um roteiro,



a fim de nos proporcionar informações relevantes para a pesquisa, conforme diz Triviños (1987).

#### 4 DESCRIÇÃO DA EMPRESA

O presente estudo de caso foi realizado em uma microempresa de velas aromáticas que produz os próprios produtos e que teve a abertura de vendas ao público em julho de 2021. A empresa surgiu durante a pandemia de Covid-19, em 2020, como ideia da Sócia 1, que testou a saída do produto informalmente até abertura do CNPJ em março de 2021. A ideia foi compartilhada com o Sócio 2 e com a Sócia 3 e o processo de construção de identidade visual da marca foi iniciado, assim como o processo de catalogação de novos produtos.

A empresa tem a preocupação com o meio ambiente como um de seus pilares, e por isso a cera utilizada não é derivada do petróleo (ou seja, não é a parafina comumente utilizada nas velas), e sim derivada de ativos vegetais. O negócio desenvolveu um blend próprio com as ceras de coco, palma, arroz e soja e utiliza apenas essências premium (importadas) em suas velas, ou óleo essencial 100% puro.

Atualmente, o centro de produção encontra-se no Núcleo Bandeirante, Distrito Federal, e não é aberto ao público. O principal canal de venda da empresa, para consumidor final, são o e-commerce próprio e as redes sociais. A empresa possui parceiros chave com marcas mais consolidadas, como SOUQ e Westwing, que ajudam na visibilidade da marca recente.

O público-alvo da marca são mulheres de 18 a 45 anos, localizadas principalmente no Distrito Federal, no Rio de Janeiro e em São Paulo, que buscam produtos de melhor qualidade e um atendimento personalizado.

Uma demanda inicialmente não considerada pela empresa, mas que hoje é uma área de atuação, são as velas personalizadas com enfoque no público corporativo, em quantidade mínima de 30 unidades.

A declaração corporativa de uma empresa é a forma que ela se mostra tanto para o mercado quanto para os seus colaboradores, sendo então a identidade da empresa. Quando falamos em empresas marcantes, isso está associado diretamente ao posicionamento da marca, sendo assim, a declaração corporativa é um passo extremamente importante para uma empresa de sucesso. Apesar de definida no início, a mesma pode sofrer alterações e adaptações ao longo do tempo.

A empresa em questão traz essa declaração nos seguintes tópicos:

A Missão, no âmbito das organizações, auxilia em representar o papel da “razão de ser” desta (ROSSI; LUCE, 2002), e para a empresa em questão temos:

Missão: A empresa busca trazer aconchego e sofisticação através de velas perfumadas premium, com o intuito de proporcionar uma experiência incrível e especial levando tranquilidade, conforto e boas lembranças para o lar, com aromas inesquecíveis.

A visão é onde a organização almeja chegar, assemelhando-se a uma meta, mirando conseguir maiores alcances de acordo com Laureano (2003), e na empresa o objetivo é tirar a visão de religiosidade das velas, como a seguir:

Visão: Contribuir para ressignificar o conceito de velas e aromas, com foco em se tornar referência no mercado de velas no Brasil por oferecer produtos com a melhor qualidade e sofisticação.

Os valores de uma instituição segundo Santos (2013), podem ser interpretados como um conjunto de normas e princípios socioculturais a serem mantidos pelos indivíduos da organização, que dará o norte de como será o comportamento organizacional, e para a empresa os valores são:

- Valorização da produção local e de produtores comprometidos com o meio ambiente
- Incentivo a atenção à saúde mental dos colaboradores
- Priorização do comportamento ético de colaboradores e fornecedores
- Encorajamento a novas conquistas e desafios, para que nossos colaboradores cresçam junto com a nossa empresa
- Satisfação do cliente: clientes exigentes e criteriosos são a razão da existência da nossa empresa
- Atenção aos detalhes: para que nossos clientes tenham a melhor experiência possível

## 5 RESULTADOS

### 5.1 Entrevistas

Para entender melhor o negócio estrategicamente e realizar sua avaliação, os colaboradores foram entrevistados utilizando-se o seguinte roteiro de entrevista, de acordo com o prêmio Baldrige:

1 - Como o planejamento estratégico é conduzido na empresa?

a) Quais são os processos chaves?

b) Quem são as pessoas chaves?

c) Qual é o horizonte de planejamento de curto e longo prazo da empresa?

d) Como seu processo de planejamento estratégico aborda a necessidade potencial de mudança transformacional, priorização de iniciativas de mudança e agilidade organizacional?

2 - Como o seu processo de desenvolvimento de estratégia estimula e incorpora a inovação?

a) Como você identifica oportunidades estratégicas?

b) Como você decide quais oportunidades estratégicas são riscos inteligentes a se correr?

c) Quais são suas principais oportunidades estratégicas?

3 - Como você coleta e analisa dados relevantes e desenvolve informações para uso em seu processo de planejamento estratégico?

a) Nesta coleta e análise, como você inclui esses elementos-chave de risco?

i. Seus desafios estratégicos e vantagens estratégicas

- ii. Mudanças potenciais em seu ambiente regulatório e externo
- iii. Potenciais pontos cegos em seu processo de planejamento estratégico e informações
- iv Sua capacidade de executar o plano estratégico

4 - Como você decide quais processos-chave serão realizados por sua força de trabalho e quais por fornecedores externos, parceiros e colaboradores?

- a) Como essas decisões consideram seus objetivos estratégicos, suas competências essenciais e as competências essenciais de potenciais fornecedores, parceiros e colaboradores?
- b) Como você determina quais as futuras competências essenciais organizacionais e sistemas de trabalho que você vai precisar?

5 - Quais são os principais objetivos estratégicos da sua organização e o cronograma para alcançá-los?

- a) Quais são suas metas mais importantes para esses objetivos estratégicos?
- b) Quais alterações importantes, se houver, estão planejadas em seus produtos, clientes e mercados, fornecedores e parceiros e operações?

6 - Como seus objetivos estratégicos alcançam o equilíbrio adequado entre necessidades organizacionais variadas e potencialmente concorrentes?

- a) Como seus objetivos estratégicos:
  - i. abordam seus desafios estratégicos e alavancam suas principais competências, vantagens estratégicas e oportunidades estratégicas;
  - ii. equilibram horizontes de planejamento de curto e longo prazo; e
  - iii. consideram e equilibram as necessidades de todas as principais partes interessadas?

As perguntas foram feitas fielmente de acordo com o roteiro acima, sendo apenas adaptada quando sentiu-se que o funcionário não estava apto ou não tinha conhecimento suficiente para responde-lo. A entrevista formal for precedida ou sucedida por conversas informais para entender melhor o cenário geral da empresa. As transcrições representam somente a parte formal das entrevistas.

### 5.1.1 Entrevista com Sócia 1

1 - Como o planejamento estratégico é conduzido na empresa?

O planejamento estratégico é feito de forma anual, por mim e pela sócia 3, em reuniões presenciais. É revisado mensalmente para ajustes caso necessário.

a) Quais são os processos chaves?

Revisão da situação atual, revisão dos processos internos da empresa e pontos de melhoria, otimização dos processos para atendimento em larga escala, metas de faturamento e vendas, revisão dos parceiros chaves.

b) Quem são as pessoas chaves?

Eu e a sócia 3 somos responsáveis pelo planejamento, o sócio 1 é considerado pessoa chave pelo montante que possui investido na empresa, então revisa o planejamento e concorda ou discorda. Também temos parceiros chaves que consideramos bastante na hora de traçar os planos.

c) Qual é o horizonte de planejamento de curto e longo prazo da empresa?

Consideramos o curto prazo como 1 ano e longo prazo como 3 anos.

d) Como seu processo de planejamento estratégico aborda a necessidade potencial de mudança transformacional, priorização de iniciativas de mudança e agilidade organizacional?

A agilidade organizacional é um ponto muito importante dentro da nossa empresa, mas de certo modo ainda falho. Nós temos uma equipe enxuta e muitas das atividades delegadas que deveriam ser priorizadas acabam não sendo, o que me levou a recentemente organizar workshops sobre priorização. O nosso foco é oferecer um produto premium

para o cliente e isso certamente deve ser acompanhado de atendimento e envios ágeis, então os processos devem ser periodicamente revisados e melhorados.

2 - Como o seu processo de desenvolvimento de estratégia estimula e incorpora a inovação?

O nosso produto em si não é passível de muita inovação, mas a presença no digital e nas redes sociais nos traz possibilidades maiores, bem como iniciativas para a marca no geral.

a) Como você identifica oportunidades estratégicas?

Observando outras marcas do mercado, mesmo que de segmentos diferentes, observando marcas concorrentes, nacionais ou internacionais. Consolidando parcerias chave que também trazem insights para o negócio.

b) Como você decide quais oportunidades estratégicas são riscos inteligentes a se correr?

Por ser um negócio recente, alguns riscos são avaliados de forma qualitativa (intuitiva), mas sempre levando o financeiro da empresa em conta. Uma decisão que arriscaria a saúde financeira da empresa, no momento, não é considerada. Isso com certeza faz com que o nosso negócio cresça em um ritmo menos acelerado, mas é o que nos deixa mais confortável.

c) Quais são suas principais oportunidades estratégicas?

Parcerias com marcas maiores (como as consolidadas com Westwing e SOUQ), explorar nichos comerciais que antes não foram explorados pela empresa (ex: elaboração de cheiro próprio para outras marcas, velas personalizadas corporativas), criar uma persona forte nas redes sociais, vender em atacado para outras marcas – tudo relacionado à visibilidade e consolidação do nome da marca.

3 - Como você coleta e analisa dados relevantes e desenvolve informações para uso em seu processo de planejamento estratégico?

Os dados digitais são coletados pelo Google Analytics e pela ferramenta Business do Meta (antigo Facebook), as campanhas com parceiros possuem dashboards próprios e guardamos esses dados nos nossos arquivos (por exemplo, na primeira campanha com a Westwing vendemos 100 velas em 5 dias e não tivemos nenhuma devolução). O nosso

site também é um ponto de coleta de dados, mesmo que menos expressivo. Atualmente as vendas pelo Whatsapp são as que possuem menos controle.

a) Nesta coleta e análise, como você inclui esses elementos-chave de risco?

- i. Seus desafios estratégicos e vantagens estratégicas
- ii. Mudanças potenciais em seu ambiente regulatório e externo
- iv. Potenciais pontos cegos em seu processo de planejamento estratégico e informações
- v. Sua capacidade de executar o plano estratégico

O ambiente regulatório e externo, para o nosso mercado específico, não é uma preocupação. A preocupação geral, como todo empreendedor brasileiro, é com o cenário fiscal e as mudanças na tributação, e para esse tipo de risco contamos com um contador que nos acompanha e nos aconselha. A nossa capacidade de executar o plano estratégico está diretamente ligada com a nossa capacidade de organização interna, bem como minha capacidade de delegação de atividades. Por sermos uma equipe pequena, algumas vezes acabamos adaptando o planejamento para viabilizar a execução juntamente com as tarefas que não foram previstas anteriormente pelo plano estratégico. Tentamos mitigar os pontos cegos com discussões em equipe, para que todos deem seu ponto de vista e sua visão de mercado sobre determinado assunto.

4 - Como você decide quais processos-chave serão realizados por sua força de trabalho e quais por fornecedores externos, parceiros e colaboradores?

A maior parte dos processos-chave são realizados por mim, e assim que tenho o domínio do que é para ser feito consigo repassar para a sócia 3 e para nossa funcionária. Os parceiros têm um papel chave muito importante e normalmente trazem um know how maior sobre suas áreas de atuação. Nossos fornecedores são responsáveis apenas pela matéria prima em sua forma inicial, todo o restante é desenvolvido por nós.

a) Como essas decisões consideram seus objetivos estratégicos, suas competências essenciais e as competências essenciais de potenciais fornecedores, parceiros e colaboradores?

Para sempre considerar os objetivos estratégicos nas decisões, o planejamento é revisto mensalmente a fim de lembrarmos o que deve ser executado naquele mês. Os parceiros são peças-chaves na marca, visto que estamos no início da empresa, então parcerias com



arquitetas e lojas de decoração com mais tradição no mercado nos beneficiam muito. Nossos fornecedores possuem uma boa gama de matérias-primas para escolha e temos sempre mais de um fornecedor, o que nos deixa tranquilos quanto ao papel do fornecedor na nossa empresa. As competências dos profissionais que estão conosco, funcionários da empresa e parceiros, são constantemente avaliadas, assim como seus valores, que devem sempre estar alinhados com os valores da nossa marca.

b) Como você determina quais as futuras competências essenciais organizacionais e sistemas de trabalho que você vai precisar?

Nossa sociedade é multidisciplinar, e a experiência do sócio 2 na área de TI nos proporcionou conhecimento de sistemas que hoje são utilizados dentro da empresa, como Jira e Confluence. A ferramenta de comunicação utilizada é o Slack e o sistema ERP para gerenciamento é o Bling. Nossa organização deve sempre ter uma comunicação direta, clara e objetiva e devemos sempre estar alinhados internamente para que nada respingue no cliente. Como trabalhamos com um público um pouco mais seletivo o nosso atendimento e envio devem ser sempre ágeis, e a nossa matéria prima sempre de primeira qualidade. A imagem da empresa não deve ser apenas uma imagem, queremos que a experiência do cliente seja excepcional e que isso seja reflexo da nossa organização interna.

5 - Quais são os principais objetivos estratégicos da sua organização e o cronograma para alcançá-los?

Temos as nossas metas de faturamento anuais e a intenção é dobrar do primeiro para o segundo ano, também temos a pretensão de abrir uma loja física nos próximos 5 anos. Antes da abertura da loja física queremos consolidar o nosso próprio e-commerce e a nossa marca, como uma marca referência em velas aromáticas. Outro ponto estratégico importante é o desenvolvimento do nosso projeto social, que ainda está em sua fase inicial. São muitos planos, mas somos 3 sócios conservadores e acabamos colocando um prazo maior para conseguir executá-los.

a) Quais são suas metas mais importantes para esses objetivos estratégicos?

Não entrarei nas metas financeiras em específico, mas para a abertura da loja física projetamos um faturamento mínimo mensal de R\$50.000,00. O projeto social ainda não tem datas muito bem definidas por falta de braço, mas é um projeto totalmente voltado para mulheres em situação de vulnerabilidade que não possuem condições financeiras.

Também temos objetivos em números nas redes sociais e de pedidos mensais, bem como de aumentar o número de parceiros gradativamente.

b) Quais alterações importantes, se houver, estão planejadas em seus produtos, clientes e mercados, fornecedores e parceiros e operações?

Temos planejado a personalização dos vidros das nossas velas, para que eles sejam únicos e não seja possível encontrar iguais no mercado. O fornecedor já foi selecionado e isso está projetado para acontecer no próximo ano. Estaremos cada vez mais nichando para o público alta renda.

6 - Como seus objetivos estratégicos alcançam o equilíbrio adequado entre necessidades organizacionais variadas e potencialmente concorrentes?

a) Por termos uma equipe extremamente enxuta, muitas vezes nos perdemos nos objetivos de longo prazo pela alta demanda de atividades presente, por isso criamos o hábito de checar mensalmente o planejamento estratégico definido no início do ano. De toda forma, apesar dos nossos objetivos não serem tão arrojados, a produção do nosso produto ainda nos demanda muito tempo, e a terceirização ainda não entrou no planejamento estratégico pela falta de confiança dos sócios de delegar uma parte tão importante do processo, afinal o produto final dá cara à empresa.

### 5.1.2 Entrevista com Sócio 2

1 - Como o planejamento estratégico é conduzido na empresa?

a) Quais são os processos chaves?

A efetiva e aberta comunicação pela equipe, consolida as estruturas da empresa. Sendo muito importante os sócios estarem alinhados para o andamento saudável.

b) Quem são as pessoas chaves?

Sócia 1 e Sócia 3

c) Qual é o horizonte de planejamento de curto e longo prazo da empresa?

Os planejamentos são para a partir de 6 meses, com novas parcerias, manutenção de parcerias interessantes, novos contratos, estratégias de venda B2B e novos produtos.

d) Como seu processo de planejamento estratégico aborda a necessidade potencial de mudança transformacional, priorização de iniciativas de mudança e agilidade organizacional?

O tempo todo estamos repensando as estratégias, os produtos e parcerias, assim, nunca ficamos estagnados, visto que não possuímos o faturamento que julgamos ser ideal. Priorizamos sempre o canal aberto de comunicação, para novas ideias e utilizamos ferramentas para metrificar o que devemos fazer, para tornar o processo ágil.

2 - Como o seu processo de desenvolvimento de estratégia estimula e incorpora a inovação?

a) Como você identifica oportunidades estratégicas?

Nossa sócia está sempre estudando e buscando cursos e oportunidades de especialização. Com o curso dela, vêm muitas ideias e com isso, oportunidades.

b) Como você decide quais oportunidades estratégicas são riscos inteligentes a se correr? Novamente, pelo modelo de negócio ser enxuto, abre-se a porta para estratégias mais arriscadas financeiramente, além de que os sócios são conservadores neste aspecto e possuem conhecimento em economia e investimentos

c) Quais são suas principais oportunidades estratégicas?

As principais são: abaixar a margem para fazer vendas em quantidade B2B e investir em maquinário para agilizar e facilitar a produtividade.

3 - Como você coleta e analisa dados relevantes e desenvolve informações para uso em seu processo de planejamento estratégico?

a) Nesta coleta e análise, como você inclui esses elementos-chave de risco?

As análises são feitas baseadas em experimentação. Após o processo ter sua viabilidade validada, é colocado em produção e analisa-se sua relevância e custo-benefício. O desenvolvimento contínuo de distintas formas de atuação e renovação acarreta um processo contínuo de aprimoramento e questionamento dos potenciais estratégias e mudanças. Acredito que nossa capacidade de executar tais planejamentos seja aceitável, visto o tamanho da empresa e os riscos aplicáveis. Os potenciais pontos cegos consistem na falta de experiência dos sócios diante o mercado e por ser a primeira empresa e

primeira experiência deles.

4 - Como você decide quais processos-chave serão realizados por sua força de trabalho e quais por fornecedores externos, parceiros e colaboradores?

a) Como essas decisões consideram seus objetivos estratégicos, suas competências essenciais e as competências essenciais de potenciais fornecedores, parceiros e colaboradores?

Atualmente, por tempo, dificuldade e sensibilidade das atividades exercidas. Assim, por sem uma empresa enxuta, fazemos praticamente tudo e com seu crescimento podemos terceirizar e delegar funções mais básicas que é nosso objetivo estratégico.

b) Como você determina quais as futuras competências essenciais organizacionais e sistemas de trabalho que você vai precisar?

Iremos precisar delegar mais atividades básicas, para os gestores possuírem mais tempo e energia para decisões estratégicas e criatividade para crescer

5 - Quais são os principais objetivos estratégicos da sua organização e o cronograma para alcançá-los?

a) Quais são suas metas mais importantes para esses objetivos estratégicos?

As metas giram basicamente em vendas, relacionando com faturamento mensal.

b) Quais alterações importantes, se houver, estão planejadas em seus produtos, clientes e mercados, fornecedores e parceiros e operações?

Por ser uma empresa nova, possuímos somente pequenos ajustes planejados

6 - Como seus objetivos estratégicos alcançam o equilíbrio adequado entre necessidades organizacionais variadas e potencialmente concorrentes?

a) Nossos objetivos estratégicos surgiram e surgem baseadas na estrutura que a empresa foi criada, baseada em diferenciação e construir uma marca. Desta forma, os objetivos são totalmente focados nesse propósito. Porém, o cuidado em identificar pontos críticos na competitividade estende o alcance e a importância das regras de conduta normativas.

Desta forma, o desenvolvimento contínuo de distintas formas de atuação, inovação e reinvestimento cumpre um papel essencial na formulação do levantamento

das variáveis envolvidas. O que temos que ter sempre em mente é que a determinação clara de objetivos promove a alavancagem dos índices pretendidos. A nível organizacional, a mobilidade dos capitais internacionais auxilia a preparação e a composição do investimento em reciclagem técnica. Assim mesmo, a adoção de políticas descentralizadoras facilita a criação das diversas correntes de pensamento.

### 5.1.3 Entrevista com Sócia 3

#### 1. Como o planeamento estratégico é conduzido na empresa?

O planeamento estratégico é pensado e elaborado levando em consideração vários fatores importantes, para isso temos um guia destrinchado e detalhado dos processos onde os sócios se juntam para discutir e pontuar cada parte que precisa ser feita e como que será feita, levando em consideração contexto da empresa, valores que podem ser gastos, o que terá que ser prioridade, objetivos e visão de onde queremos estar no período estabelecido para as metas estabelecidas.

Tendo a visão de como será feita a base desse planeamento, isso servirá como guia de funcionamento da organização, influenciando todas as ações e tomadas de decisão de cada indivíduo responsável em suas respectivas áreas. Esse poder de decisão é muito importante já que influencia diretamente na resolução de problemas, velocidade em que isso acontece e em qual valor poderá ser economicamente viável de acordo com o que cada situação demanda.

Seguindo as metas e objetivos estabelecidos, nós buscamos sempre estar adaptáveis aos cenários, sendo através de mudanças espontâneas ou previamente já planejadas para poder lidar de forma clara e rápida com os desafios que aparecem durante todo o processo de desenvolvimento desse planeamento estratégico. Para conseguir sempre estar se conectando com o que acontece internamente e externamente, são feitas análises de vários pontos como: o gerenciamento de processos internos, ajudando a identificarmos e pontuar o que está sendo corretamente utilizado ou se precisa ser feito de forma diferente; A automatização de atividades, é feita através de processos individuais que conseguimos melhorar aderindo algum equipamento que faça nossa atividade diminuir o esforço físico e aumentar a produção em grande escala, como por exemplo, a compra de uma impressora de emissão de notas fiscais e etiquetas de transporte ou um dispensador de fita gomada; A redefinição de metas, estas são feitas com flexibilidade de acordo com o que estamos observando com o mercado e com as

exigências do momento e tendo como base o que previamente havia sido estabelecido;

Reposicionamento diante do mercado, este ponto é visualizado por nós como algo que seria necessário fazer caso o mercado de velas vá para uma direção diferente da que mapeamos inicialmente, mas que para que isso aconteça, é necessário que exista um estudo aprofundado das questões que estão sendo levantadas pelo mercado para que possamos ser coerentes com nossa missão, visão e valores já previamente determinadas;

A capacitação de colaboradores, é feita através de cursos de posicionamento de marca, marketing, negociação e conflito entre outros que inicialmente são feitos só pelos sócios, mas que são transmitidos para a funcionária diariamente e em momentos específicos separados apenas como ideia de repassar o que foi aprendido e motivar de forma inteligente quem está trabalhando com a gente; A integração de setores é feita de maneira muito fluida, pois tentamos manter a comunicação sobre atualizações com o atuante responsável por cada área, isso faz com que estejamos a par de todas as decisões tomadas, ajudando também na resolução de possíveis problemas.

Ainda em relação às mudanças dentro da organização, através de todos os pontos avaliados acima é possível levantar o que é mais importante e o que não é, durante as atuações. Sendo assim, a priorização de mudanças se torna plausível, mas nem sempre é feita da melhor forma. Dentro da organização, essa priorização é feita através de decisões tomadas pelos sócios e, posteriormente, anotadas em um quadro Kanban dentro da plataforma “Jira”. Apesar da utilização do quadro, ajustes diários através de reuniões são necessários para que sejam concluídas as atividades nos níveis de prioridades específicas estabelecidas.

a) Quais são os processos chaves?

Os processos chaves seguidos por nós incluem primeiramente: a missão, visão e valores. Neste processo, reunimos aspectos importantes juntamente com os sócios sobre quais seriam as partes mais importantes unindo o que gostaríamos de ver dentro da empresa, quais princípios seriam seguidos como premissas de comportamento organizacional, alinhamento de propósitos, onde e como chegaríamos nos objetivos principais traçados.

Segundamente, consideramos o que seriam nossos desafios lendo o ambiente externamente e internamente e o que nos afeta diretamente ou indiretamente. Através de um SWOT, identificamos quais seriam as forças no modo de atuação interna para motivação de sócios e funcionários, destacando os diferenciais do nosso produto que está diretamente ligado à qualidade, experiência do cliente e fabricação ecofriendly, como

gostaríamos de atuar com atendimento diferenciado e qual estratégia seria mais adequada para a logística destes produtos, analisando possibilidades viáveis alinhadas diretamente com o financeiro. Como fraqueza, ainda existem lacunas de treinamento que precisam ser preenchidas e implementações a serem feitas no que diz respeito à capacidade produtiva. Outro ponto que podemos considerar como fraqueza, é que a marca ainda está no início e sendo construída, o que pode influenciar na hora da compra favorecendo a escolha da concorrência. As oportunidades da empresa estão voltadas para a mudança de comportamento durante a pandemia, que influenciou o aumento do consumo de coisas para casa e no aumento do uso da tecnologia, o que gerou uma alteração nas relações entre o trabalho e ter um momento de descanso depois de uma jornada longa de trabalho.

Como ameaça podemos observar no âmbito populacional que com a diminuição da taxa de emprego, conseqüentemente diminui o poder de compra; com isso, também temos a economia instável e a inflação com alterações frequentes.

Com os pontos de influência positivos e negativos que são observados, nós fazemos os planejamentos de cada mensal com metas subdivididas visando um desempenho e é feito por até 6 meses, atualmente.

b) Quem são as pessoas chaves?

As duas sócias e nossas funcionárias, pois todas as partes dos processos são realizados com base na divisão e subdivisão de tarefas e áreas para cada, fazendo com que todas se auxiliem de forma mais assertiva.

c) Qual é o horizonte de planejamento de curto e longo prazo da empresa?

A curto prazo é ir construindo toda a identidade da marca e se consolidando no mercado de velas, através de parcerias e ações para posteriormente ir expandindo e diversificando os produtos. Diversificando e expandindo para poder a longo prazo poder ser a melhor e referência, possuindo produtos de alta qualidade e com a cara da marca. 1 ano e 5 anos respectivamente.

d) Como seu processo de planejamento estratégico aborda a necessidade potencial de mudança transformacional, priorização de iniciativas de mudança e agilidade organizacional?

Em relação às mudanças transformacionais dentro da organização, pode-se afirmar que dentro do planejamento estratégico consideramos a constante mudança dos pontos

internos e externos que são avaliados durante o percurso, sendo assim, somos uma organização flexível ao que é necessário se adaptar seja em relação à recursos humanos ou financeiros. Levando isso em consideração, a priorização da tomada de iniciativas para as mudanças pode ser feita com mais propriedade através da organização e documentação contendo o planejamento como base e utilizando do auxílio de softwares e quadros Kanban dentro da plataforma “Jira”, além dos quadros, são feitas reuniões frequentes para que haja uma troca constante do que está acontecendo em cada segmento.

Por ter esse contato constante entre os colaboradores e atualizações ligadas à forças externas é possível gerir melhor os riscos das oportunidades que aparecem durante todo o processo, ou seja, assim que sendo vista como uma oportunidade como por exemplo uma parceria que não estava prevista, é possível fazer a realocação de recursos e de esforços para que seja aproveitada da melhor forma.

2 - Como o seu processo de desenvolvimento de estratégia estimula e incorpora a inovação?

a) Como você identifica oportunidades estratégicas?

No processo de planejamento estratégico é feito a análise de pontos como: cenário atual econômico, demografia etc. Dentro disso, é possível fazer a análise minuciosa e o estudo do que está acontecendo atualmente e o que pode acontecer daqui a um tempo dentro do mercado em que estamos inseridos, sendo possível determinar algumas oportunidades que já estão se mostrando devido ao contexto social e socioeconômico ou que, futuramente, podem vir a se tornar favoráveis.

b) Como você decide quais oportunidades estratégicas são riscos inteligentes a se correr? Através da avaliação de recursos disponibilizados (pessoas e financeiro) e análise da proposta vista como oportunidade, sendo viável a longo prazo para a organização é possível prosseguir.

c) Quais são suas principais oportunidades estratégicas?

As oportunidades da empresa estão voltadas para a mudança de comportamento durante a pandemia, que influenciou o aumento do consumo de coisas para casa e no aumento do uso da tecnologia, o que gerou uma alteração nas relações entre o trabalho e ter um momento de descanso depois de uma jornada longa de trabalho.



3 - Como você coleta e analisa dados relevantes e desenvolve informações para uso em seu processo de planejamento estratégico?

Através de documentos relevantes que auxiliam no que é necessário para que possamos destrinchar e saber os passos importantes para o planejamento, estudo de mercado, fornecedores adequados, pesquisa com avaliações de outros usuários, consumo e olhar crítico sobre conteúdos já produzidos por outras empresas, dados adquiridos através de órgãos específicos para o trabalho, como por exemplo na hora de coletar dados demográficos e renda per-capita dos tipos de classes em que atuamos ou desejamos atuar futuramente.

a) Nesta coleta e análise, como você inclui esses elementos-chave de risco?

Durante essa análise conseguimos determinar quais são nossos próximos passos, pois através de uma SWOT é possível ter claro quais serão os desafios e em que momento a empresa terá uma vantagem e saberá aproveitar, também permitindo que os recursos sejam realocados de acordo com as necessidades do ambiente.

Os pontos cegos são problemas que tentamos diminuir a ocorrência através da análise de cenários como por exemplo: economia, social e política. Além de determinar quais são os cenários possíveis de acordo com o atual contexto da sociedade (comportamento, demografia, desemprego, inflação, ect.) fazemos uma prospecção de como que nos encaixamos nesses cenários dentro do que queremos expandir a empresa a longo prazo. O que também nos ajuda a preparar para estes pontos cegos são insights através de cursos com pessoas que estão ativamente participando e empreendendo, não necessariamente no mesmo âmbito, mas que como algumas situações se repetem, acaba nos ajudando a saber como se portar com mais inteligência e agilidade.

4 - Como você decide quais processos-chave serão realizados por sua força de trabalho e quais por fornecedores externos, parceiros e colaboradores?

Focando na resolução dos problemas, se é algo que está exigindo muito desgaste e levando muito tempo para ser resolvido ou necessita de um conhecimento que irá demorar para adquirirmos, é mais interessante que nós pensemos estrategicamente para poder unir forças para gastarmos menos energia em atividades que nos exigem muito, sendo que podemos contar com outros. Um dos exemplos que influencia diretamente este processo é na contratação alguém ou não para melhorias na base do nosso site, que por enquanto é

feito por nós. Também podemos citar a contratação de alguém especializado em melhorar o nosso posicionamento nas redes sociais, que durante um tempo tivemos uma empresa responsável.

a) Como essas decisões consideram seus objetivos estratégicos, suas competências essenciais e as competências essenciais de potenciais fornecedores, parceiros e colaboradores?

Essas decisões impactam diretamente os objetivos estratégicos, já que são partes menores de ações que terão reflexo na disposição de recurso ou do que foi previamente planejado para que houvesse abertura para que estes passos sejam dados durante o processo.

b) Como você determina quais as futuras competências essenciais organizacionais e sistemas de trabalho que você vai precisar?

Através da identificação de processos importantes e que precisam de melhorias e atenção. Como por exemplo a diferenciação no tratamento com o cliente, diminuição dos valores de fretes. Então após o mapeamento das ações, decidimos o que e em que será aplicado um gasto maior de recursos.

5 - Quais são os principais objetivos estratégicos da sua organização e o cronograma para alcançá-los?

Dar mais destaque ao nosso diferencial que é o lado ecológico, trabalhando em cima da substituição de parte de processos que ainda são utilizados plástico, substituindo completamente por papel micro ondulado. Outro objetivo também a melhorar é na rapidez da entrega, o que inclui toda a parte de logística, desde a produção dos produtos até o transporte. Ganhar reconhecimento de marca e aumentar o faturamento. O cronograma montado foi destrinchado por meses, sendo um período total final de meio ano.

a) Quais são suas metas mais importantes para esses objetivos estratégicos?

As metas mais importantes são campanhas e parcerias feitas ao longo do processo, sejam elas com influencers ou com outras plataformas para a ratificação da marca.

b) Quais alterações importantes, se houver, estão planejadas em seus produtos, clientes e mercados, fornecedores e parceiros e operações?

Alterações nos produtos estão planejadas para início de estruturação em julho. O posicionamento em relação ao mercado irá ser diversificado após a implementação dos novos produtos. As alterações relacionadas às operações precisam mudar para podermos entregar mais rápido os pedidos, tendo início no processo de produção e finalizando no transporte.

6 - Como seus objetivos estratégicos alcançam o equilíbrio adequado entre necessidades organizacionais variadas e potencialmente concorrentes?

Determinando prioridades em cima do que é mais urgente e observando os potenciais concorrentes de forma a filtrar em como podemos melhorar, também ajudando a ver a ação que precisa ser tomada com mais rapidez.

a) Os desafios estratégicos são abordados através de análise das metas, missão e visão que foram estabelecidas, pois é tendo os conceitos base comportamento interno que sabemos o que fazer. Com isso, conseguimos obter vantagens estratégicas, já que conhecemos onde, quando e como devemos atuar dentro do nosso cenário.

Para poder equilibrar, usamos como norte de decisões metas menores e mais palpáveis para o curto prazo e que fazem ligação com o que está querendo ser construído futuramente no longo prazo.

#### 5.1.4 Entrevista com Funcionária I da Empresa

Para entrevista com a funcionária, algumas perguntas foram adaptadas como se pode verificar a seguir:

1 - Como você acha que o planejamento estratégico é conduzido na empresa?

Não sei, não tive muito acesso a como ele é feito, encontrei ele pronto.

a) Quais você diria que são os processos chaves?

Acho que os objetivos da marca: posicionamento, onde as sócias querem chegar, definição de público e produtos e como eles seriam abordados, posicionamento em redes sociais e orçamento.

b) Quem são as pessoas chaves na empresa?

Sócia 1, Sócia 3 e eu

c) Na sua visão, qual é o horizonte de planejamento de curto e longo prazo da empresa?

Acho que curto prazo, no momento que estamos, 3 meses e longo prazo um ano, um ano e meio

2 - Você acha que a empresa estimula e incorpora a inovação?

Sim, acho que sim. O mercado que estamos inseridos é um pouco mais difícil de trazer inovação, mas as sócias têm muito essa pegada no posicionamento da marca.

a) Como você acha que são identificadas oportunidades estratégicas?

À medida que as sócias vão vendo o que está acontecendo, os objetivos e os parceiros conquistados elas vão calculando os próximos passos, e é dessa forma que vão vendo as oportunidades. Olhando o macro planejado, e o que está sendo realizado, elas identificam detalhes que podem ser ajustados e novas oportunidades podem surgir.

b) Você participa em alguma tomada de decisão?

Acho que mais das redes sociais.

3 - Você tem acesso aos dados coletados pela empresa?

Não sei, acho que não.

c) Você gostaria de ter acesso a mais dados? Isso te ajudaria nas suas funções?

Eu gostaria de ter acesso, mas pelo que faço agora não teria tanto impacto. Acho que o que tenho acesso no momento é suficiente.

4 - Você sabe quais são os principais objetivos estratégicos da sua organização e o cronograma para alcançá-los?

Sei de uma forma mais geral.

a) Quais você diria que são as metas mais importantes para esses objetivos estratégicos?

Acho que a primeira seria achar um padrão de posicionamento da marca, achar um caminho definitivo para ele e ser mais conhecida no mercado. Acho que essas são as duas principais, aí envolve aumento de clientes, de cartela de produtos, de recursos financeiros.

#### 5.1.5 Entrevista com Funcionária II da Empresa

1 - Como você acha que o planejamento estratégico é conduzido na empresa?

Acredito que com reuniões semanais entre os sócios, e semanalmente eles nos passam as atividades que temos que desempenhar.

b) Quais você diria que são os processos chaves?

Acho que a produção dos produtos é um processo chave, porque é onde nos cobram bastante para não ter erros. As redes sociais também, já que sempre temos que estar movimentando e sempre de acordo com a identidade visual da marca. Nossa participação em eventos também se tornou um processo chave.

c) Quem são as pessoas chaves na empresa?

Sócia 1, Sócio 2, Sócia 3, Funcionária 1 e eu

d) Na sua visão, qual é o horizonte de planejamento de curto e longo prazo da empresa?

Acho que curto prazo até 3 meses, porque passa muito rápido e longo prazo 5 anos pelo que pude perceber pelo planejamento.

2 – Você acha que a empresa estimula e incorpora a inovação?

Inovação não sei, elas sempre nos incentivam a pensar fora da caixa, estão abertas a novas ideias e nos deixam bem confortáveis para dar opinião, mas por ser um produto muito tradicional não vejo tanta inovação.

a) Como você acha que são identificadas oportunidades estratégicas?

Acho que por meio de observação ao mercado. Observamos outras marcas, mas normalmente elas estão sempre fazendo as mesmas coisas. Já percebi que a maioria das ideias diferentes que elas (as sócias) nos trazem é por meio de observação de empresas estrangeiras ou por observarem outros setores e tentarem adaptar pro nosso, por exemplo tentar parcerias com diversas marcas.

a) Você participa em alguma tomada de decisão?

Elas sempre estão abertas a ouvirem opiniões, mas acho que as decisões acabam ficando com elas mesmo.

3 - Você tem acesso aos dados coletados pela empresa?

Tenho acesso ao que elas nos passam de informações.

a) Você gostaria de ter acesso a mais dados? Isso te ajudaria nas suas funções?

Não acho que faria diferença

4 - Você sabe quais são os principais objetivos estratégicos da sua organização e o cronograma para alcançá-los?

Cronograma não sei, mas sei de algumas parcerias grandes que elas querem fechar e metas de faturamento. Também sei que em até 5 anos querem estar mudando pra São Paulo e que além do ateliê de produção querem um escritório para empresa.

a) Quais você diria que são as metas mais importantes para esses objetivos estratégicos?

Acho que ter um faturamento mensal mais alto e conseguir posicionar bem a marca para conseguir as parcerias.

## 5.2 Análise das Entrevistas

Por meio do software mencionado anteriormente, Atlas.ti, obteve-se as seguintes nuvens de palavras:

**Figura 2** - Nuvem de palavras: todas as entrevistas



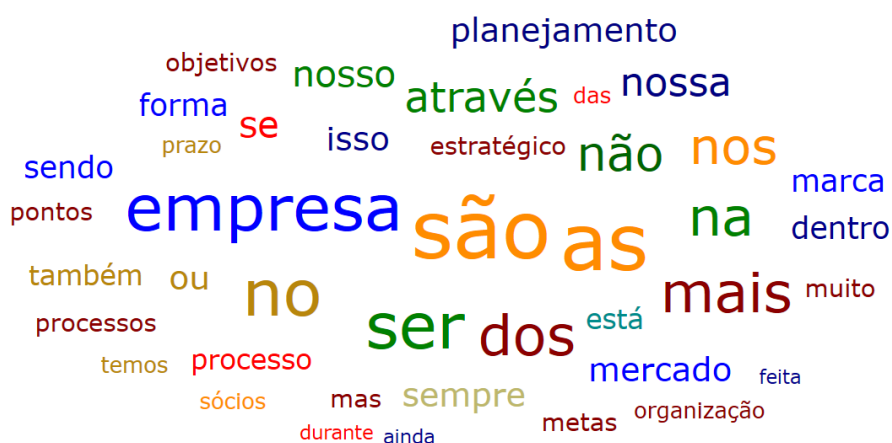
Fonte: autor, com uso do software atlas.ti, 2022.

Ao analisar a nuvem de palavras de todas as entrevistas os destaques são para as palavras: empresa, objetivos, planejamento, marca e mercado. É possível perceber, analisando os textos, que existe uma diferença grande entre o nível de conhecimento entre os sócios e as funcionárias, que apesar de ser esperado, mostrou-se como algo negativo para atingir os objetivos da empresa.

Os objetivos, metas e prazos não estão claros para todos, e há um desalinhamento entre os próprios sócios, onde notou-se que o Sócio 2 é o que está mais distante da operação e conseqüentemente um pouco menos alinhado com os objetivos da empresa.

Apesar de analisarmos a gestão estratégica, nota-se a importância das outras esferas que também são avaliadas no prêmio, mas não tiveram enfoque nessa pesquisa, como liderança e gestão do conhecimento. Os líderes não estão alinhados entre si e não estão comunicando efetivamente para seus funcionários sobre os objetivos estratégicos da empresa.

**Figura 3** - Nuvem de palavras: entrevistas com os sócios



Fonte: autor, com uso do software atlas.ti, 2022.

Na nuvem de palavras dos próprios sócios a palavra que mais se destacou foi: empresa. A palavra processos teve uma aparição tímida e foi possível perceber pelas conversas informais pós entrevistas que muitos erros ainda acontecem pela falta de processos bem definidos e pela falta de compartilhamento de informações entre sócios e funcionários. Também há uma grande preocupação com planejamento e mercado: a empresa atua em um ramo considerado não tradicional, e o seu posicionamento é extremamente importante. Parece ainda não estar claro para a liderança qual o posicionamento definitivo da marca, seja por falta de alinhamento ou falta de confiança.





definido. As demais áreas da empresa ainda contam com informações cruzadas e falta de compartilhamento de informação entre os sócios e funcionários.

Sendo assim, obteve-se uma pontuação de 25 dos 85 pontos possíveis, de acordo com a Tabela 4:

**Tabela 4** - Pontuação da empresa no critério estratégia

1. Estratégia	Desenvolvimento de estratégia	15
	Implementação de estratégia	10

Fonte: autor, 2022.

Nota-se uma grande diferença entre cada pessoa em quais são os objetivos da empresa – mantendo-se o ponto de vendas e faturamento em comum. A falta de comunicação e reuniões periódicas efetivas afeta diretamente a maturidade estratégica da empresa, visto que as pessoas que estão ali trabalhando muitas vezes não sabem o que se almeja atingir. Observou-se que o desenvolvimento da estratégia está em um patamar muito melhor do que a implementação da estratégia – mas os dois estão em estágios extremamente iniciais.

Os sócios têm conhecimento de básico a intermediário no assunto, porém ainda não conseguem implementar e passar para os funcionários: seja por falta de ferramentas adequadas ou pela má gestão do tempo.

#### 5.4 Proposta de melhoria

O produto aparenta estar validado pelo mercado, principalmente pela recorrência de clientes, porém a distribuição do mesmo ainda é muito baixa, afetando diretamente o faturamento e desempenho da empresa. Para obter excelência nos objetivos traçados pela companhia é necessário que, primeiramente, todos tenham conhecimento claro de quais são esses objetivos e o prazo para atingi-los. O planejamento estratégico deve bem detalhado com metas, prazos e subtarefas necessárias para atingir cada ponto, além de ser do conhecimento de todos os funcionários.

É necessário um trabalho extenso para colocar líderes, gerentes e força de trabalho na mesma página, garantindo que os funcionários entendam e possam contribuir para os

impulsionadores do sucesso de sua organização, conforme desenhado pelo framework utilizado.

A coleta e análise de dados também se mostrou ser um ponto muito fraco na empresa: muitos dos dados coletados não são utilizados e os números não são transformados em informação, há muitas preocupações ao mesmo tempo e as atividades muitas vezes não possuem uma pessoa responsável definida

As oportunidades estratégicas muitas vezes são perdidas porque os sócios ainda se encontram muito presos à operação: falta de processos melhor definidos, falta de comunicação clara e assertiva e priorização falha às atividades chave. Além de melhorar o plano estratégico e sua implementação, a empresa precisa focar em um plano de gestão da comunicação interna e disponibilizar melhor os dados para os funcionários, além de construir uma análise mensal dos dados coletados. O conhecimento tácito (que se encontra internalizado na mente das pessoas) é uma realidade dentro da empresa e esse ponto precisa ser corrigido.

Apesar do trabalho ter tido um enfoque no diagnóstico estratégico é possível perceber a importância das outras esferas analisadas no framework Baldrige, sendo assim, a empresa para melhorar seu plano e implementação estratégica deve também melhorar a sua liderança, a gestão dos dados e do conhecimento, conhecer mais a fundo o cliente e o mercado ao qual está inserido e melhorar os processos de sua operação.

## CONCLUSÃO

O presente trabalho apresentou os principais conceitos das áreas avaliadas pelo prêmio da qualidade americano, principalmente a esfera de gestão estratégica das empresas, para que com um conhecimento mais profundo a análise pudesse ser aplicada no estudo de caso em questão. Foi levantada uma extensa bibliografia a respeito dos temas para tal.

O objetivo geral do trabalho era entender e diagnosticar o estágio de maturidade de gestão estratégica por meio de entrevistas aplicadas com a metodologia exposta no Baldrige Excellence Framework, e o objetivo principal foi totalmente atendido: por meio das entrevistas pôde-se perceber que a abordagem está nos estágios iniciais de implantação na maioria das áreas, e que há um certo desalinhamento entre os sócios. Entre as pessoas que estão participando efetivamente da operação (Sócia 1, Sócia 3 e Funcionárias) existe um melhor alinhamento, porém a comunicação e a disponibilidade de dados se mostrou ser um problema. O objetivo da marca está claro, incluindo para a funcionária, o que é um ponto positivo, e o plano de ação está mais ou menos claro, com alguns pontos de desalinhamento.

Entretanto, a efetiva implementação e a medida desses dados não estão claros. Existe uma ideia do que deve ser implementado, mas alguns fatores como falta de força de trabalho impactam diretamente nos resultados, já que a empresa possui uma equipe extremamente enxuta que cuida desde aquisição da matéria prima e fabricação do produto à distribuição do mesmo para clientes e empresas. Apesar de ter o setor de marketing terceirizado, o acompanhamento da execução das estratégias de propaganda também demanda tempo e esta atividade também não está sendo desempenhada de forma adequada.

O planejamento estratégico foi traçado para o prazo de 1 ano e seria revisado mais profundamente em julho (o que não aconteceu). Foi possível perceber que algumas atividades antes previstas foram excluídas do planejamento por falta de tempo ou de pessoas para execução, visto que a empresa preza pela qualidade de todos os processos executados, pelo cliente ser mais exigente.

Ou seja, foi possível perceber que existe uma clara intenção de atingir excelência nos processos e na gestão estratégica, mas que isso ainda não acontece efetivamente pela falta de planejamento, e talvez pelo tempo de mercado. O objetivo específico de analisar o

perfil do negócio também foi totalmente atendido, bem como o objetivo de identificar alternativas de ações para a empresa.

Pelas lacunas da empresa se mostrarem muito grandes, não foi possível perceber pontos de melhoria no Framework utilizado pelo prêmio americano, entretanto, foi possível notar a significativa importância de avaliar todas as esferas abordadas no prêmio de qualidade, visto que mesmo analisando a gestão estratégica foi possível encontrar problemas na liderança, na gestão do conhecimento e nos processos. Por esse fator, o objetivo específico de identificar lacunas do modelo não foi atendido.

A Estrutura de Excelência de Baldrige é uma forma de capacitar a organização a atingir suas metas, melhorar resultados e tornar-se mais competitivo. Sendo assim, é possível que a empresa elabore um plano detalhado e estruturado, com uma análise mais profunda da empresa, para que ela possa atingir um nível de excelência não só na área avaliada como nas outras esferas.

## REFERÊNCIAS

AFFONSO NETO, Annibal. **Estratégia Organizacional**. IPTG Tecnologia Gerencial, 2013. Disponível em: <https://tcenet.tce.go.gov.br/Downloads/Arquivos/002517/PDF%20Slides%20capacita%20c3%a7%c3%a3o%20PE.pdf>

ARONS, G. A., GREEN, A. E., TROTT, E., WILLGING, C. E., TORRES, E. M., EHRHART, M. G., & ROESCH, S. C. (2016). **The roles of system and organizational leadership in system-wide evidence-based intervention sustainment: A mixed-method study**. *Administration and Policy in Mental Health*, 43(6), 991-1008. DOI 10.1007/s10488-016-0751-4

AYMARD, Philippe. **Como definir a força de trabalho ideal para as operações da empresa?** *Gestão de Serviços de Campo*, 2020. Disponível em: <https://dkro.com.br/forca-de-trabalho/>

BADRI, H. SELIM, K. ALSHARE, E. E. GRANDON, H. YOUNIS, AND M. ABDULLA, “**The Baldrige education criteria for performance excellence framework: empirical test and validation**,” *International Journal of Quality and Reliability Management*, vol. 23, no. 9, pp. 1118–1157, 2006.

BADRI, Masood Abdulla; SELIM, Hassan; ALSHARE, Khaled; GRANDON, Elizabeth E; YOUNIS, Hassan; ABDULLA, Mohammed. **The Baldrige Education Criteria for Performance Excellence Framework: Empirical test and validation**. *International Journal of Quality & Reliability Management*, V. 23, issue 9. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/02656710610704249/full/html>

BANDYOPADHYAY, Prabir Kumar; LEONARD, Denis. **The value of using the Baldrige Performance Excellence Framework in Manufacturing Organizations**. *The Journal for Quality & Participation*, October 2016. Disponível em: [https://www.researchgate.net/profile/Denis-Leonard/publication/309231679\\_The\\_Value\\_of\\_Using\\_the\\_Baldrige\\_Performance\\_Excellence\\_Framework\\_in\\_Manufacturing\\_Organizations/links/587013bc08ae6eb871bf8363/The-Value-of-Using-the-Baldrige-Performance-Excellence-Framework-in-Manufacturing-Organizations.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Denis-Leonard/publication/309231679_The_Value_of_Using_the_Baldrige_Performance_Excellence_Framework_in_Manufacturing_Organizations/links/587013bc08ae6eb871bf8363/The-Value-of-Using-the-Baldrige-Performance-Excellence-Framework-in-Manufacturing-Organizations.pdf)

BARBOSA, Flavia Monize; GAMBI, Lilian do Nascimento; GEROLAMO, Mateus Cecilio. **Liderança e gestão da qualidade – um estudo correlacional entre estilos de liderança e princípios da gestão da qualidade**. *Revista Gest. Prod.*, São Carlos, v. 24, n. 3. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/gp/a/qkCYZV54Ff9V8rppq7Sy4Dc/?format=pdf&lang=pt>

BAUER, T. “**23 different ways to conceptualize leadership**.” *The Digital Transformation People*. Retrieved from <https://www.thedigitaltransformationpeople.com/channels/people-and-change/23-different-ways-to-conceptualize-leadership>, 2016.

BENVENISTRE, David Leslie. **Cliente... O que é o que é?** Brasilturis, 2020. Disponível em: <https://brasilturis.com.br/cliente-o-que-e-o-que-e/>

BOAS, Gisele Alvim de Rezende Vilas; COSTA, Helder Gomes. **Análise comparativa de prêmios de excelência em gestão.** VII Congresso Nacional de Excelência em Gestão: 12 e 13 de Agosto de 2011, UFF. Disponível em: [https://www.inovarse.org/sites/default/files/T11\\_0328\\_1936.pdf](https://www.inovarse.org/sites/default/files/T11_0328_1936.pdf)  
BPEP. PROGRAMA DE EXCELÊNCIA DE PERFORMANCE BALDRIGE (EUA). Critérios para Excelência de Desempenho Gaithersburg, MD, p. 88, 2011.

CERTO, Samuel C. *Administração Moderna*. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

CORRÊA, Kenneth. **O Comportamento do Consumidor e seu Processo de Compra.** Disponível em: <https://www.administracaoegestao.com.br/marketing-internacional/modulo-iv-decidindo-como-entrar-no-mercado/o-comportamento-do-consumidor-e-seu-processo-de-compra/>

COSTA, Marcos Rogério Martins. **Para que serve a metodologia científica?** Disponível em: <https://editorialpaco.com.br/para-que-serve-a-metodologia-cientifica>

COX, M.; MELO, P. T. N. B.; RÉGIS, H. P. 2009. Posições centrais em uma rede social. *Gestão Contemporânea*, Porto Alegre, 6 (6): 69-96, 2009.

CROSSAN, M. M.; MAURER, C. C.; WHITE, R. E. Reflections on the 2009 AMR decade Award: Do we have a theory of organizational learning? *Academy of Management Review*, 36(3), 446–460, 2011.

D'ANJOUR, Miler Franco. **Relações entre inovatividade e inovação organizacional: um estudo em micro e pequenas empresas.** 2018.

DO AMARAL, Tatiana Gondim; DE CASTRO, Amanda Arruda. **Avaliação do lean score de uma empresa construtora de Goiânia por meio da ferramenta Lean Construction Assessment Tool (LCAT).** SIMPÓSIO BRASILEIRO DE GESTÃO E ECONOMIA DA CONSTRUÇÃO, v. 12, p. 1-8, 2021.

DUARTE, Vânia Maria do Nascimento. **Pesquisa Quantitativa e Qualitativa.** Disponível em: <https://monografias.brasilecola.uol.com.br/regras-abnt/pesquisa-quantitativa-qualitativa.htm>

ERIKSSON; J. HANSSON, “**The impact of TQM on financial performance,**” *Measuring Business Excellence*, vol. 7, no. 1, pp. 36–50, 2003.

FERNANDES, Gide José. **Gestão do Conhecimento: o que é, importância e como aplicar.** Disponível em: <https://fia.com.br/blog/gestao-do-conhecimento>

FREITAS, Cristiano. **Qual o conceito de operação de uma empresa?** Disponível em: <https://syhus.com.br/2016/05/31/mei-11-qual-o-conceito-de-operacao-de-uma-empresa/>  
Galvão, Henrique Martins, Hamilton Luiz Corrêa, and José Luiz Alves. "Modelo de avaliação de desempenho global para instituição de ensino superior." *Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria* 4, no. 3 (2011): 425-441.

GUNTHER, Hartmut. **Pesquisa Qualitativa Versus Pesquisa Quantitativa: Esta é a Questão?** Universidade de Brasília. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ptp/a/HMpC4d5cbXsdt6RqbrmZk3J/?format=pdf&lang=pt>  
<https://atlasti.com/>

KAFASHPOOR, A., SHAKOORI, N., & SADEGHIAN, S. **Linking organizational culture, structure, Leadership Style, strategy, and organizational effectiveness: Mediating role of knowledge management.** *Advanced Research in Economic and Management Sciences*, 10, 1-15, 2013.

KARAMBELKAR, Mohan; BHATTACHARYA, Shubhasheesh. **Perspectives of performance management with holistic views: revisiting Baldrige Excellence Framework.** *International Journal of Business Excellence*, vol 23, n.3. Disponível em: <https://www.inderscienceonline.com/doi/abs/10.1504/IJBEX.2021.113705>

KOTLER, Philip. **Administração de marketing: a edição do novo milênio.** São Paulo: Prentice Hall, 2000.

LEE M. “**Sustaining business excellence through a framework of best practices in TQM,**” *The TQM Magazine*, vol. 14, no. 3, pp. 142–149, 2002.

LU, J.; ZHANG, G. (2016). **The effect of customer orientation and entrepreneurial orientation on performance of SMEs: Comparison between Chinese and South Korean SMEs.** *Global Journal of Management and Business Research: Administration and Management*, 16(12) 1-19.

MACHADO, Elisa Mara Rabelo; SERRA, Antonio Roberto Coelho; COSTA, Gustavo Pereira da. **Gestão Estratégica Universitária: A adoção do plano de desenvolvimento institucional pelos gestores da Universidade Estadual do Maranhão** Disponível em: [https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/190482/101\\_00126.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/190482/101_00126.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

MAINARDES, E. W.; MIRANDA, C. S.; CORREIA, C. H. **A gestão estratégica de instituições de ensino superior: um estudo multicaso.** *Contextus: Revista Contemporânea de Economia e Gestão*, Fortaleza, v. 9, n. 1, p. 19-32, jan./jun. 2011.

MANZATO, Antonio José; SANTOS, Adriana Barbosa. **A elaboração de questionários na pesquisa quantitativa.** IBILCE – UNESP. São Paulo. (2012). Disponível em: [http://www.inf.ufsc.br/~vera.carmo/Ensino\\_2012\\_1/ELABORACAO\\_QUESTIONARIOS\\_PESQUISA\\_QUANTITATIVA.pdf](http://www.inf.ufsc.br/~vera.carmo/Ensino_2012_1/ELABORACAO_QUESTIONARIOS_PESQUISA_QUANTITATIVA.pdf)

MARCONDES, José Sérgio. **Estratégia Organizacional: Conceito. O que é? Definição, Origem.** Disponível em: <https://gestaodesegurancaprivada.com.br/estrategia-organizacional-conceito/>.

MARTINS, A. **Como implementar diretrizes no planejamento estratégico das empresas?** Disponível em: <https://www.gruposelpe.com.br/blog/como-implementar-diretrizes-no-planejamento-estrategico/>



MARTINS, H. F.; MARINI, C. **Um guia de Governança para Resultados na Administração Pública**. Brasília, Editora Publix, 2010. Disponível em: [https://bvsmms.saude.gov.br/bvs/publicacoes/guia\\_governanca\\_resultados\\_administracao\\_publica.pdf](https://bvsmms.saude.gov.br/bvs/publicacoes/guia_governanca_resultados_administracao_publica.pdf)

MARTINS, K. R. P.; WALTER, S. A.; MARTINS, M. E. A. **Aplicação dos critérios de excelência dos principais prêmios da qualidade do mundo como instrumento de avaliação da gestão**. XXVII Encontro Nacional de Engenharia de Produção – A energia move a produção: um diálogo sobre integração, projeto e sustentabilidade. Foz do Iguaçu, 2007. Disponível em: [http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2007\\_tr580440\\_9276.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2007_tr580440_9276.pdf)

MENEZES, Paulo Henrique Barroso; MARTINS, Henrique Cordeiro; OLIVEIRA, Ronielton Rezende. **Os Critérios de Excelência Baldrige na Efetividade da Gestão de Instituições de Ensino Superior**. BBR, Braz. Bus. Rev. 15 (1) • Jan-Feb 2018. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/bbr/a/FbcX6f8zqhcFXqdX8QjBbzc/?lang=pt>

MIRANDA, Rafael de Carvalho; VALADÃO, Alexandra de Fátima Chiaradia; TURRIONI, João Batista. **Análise da expansão dos modelos de excelência regionais em gestão da qualidade no Brasil**. Revista Sistemas e Gestão. Volume 7, n.4, 2012. Disponível em: [10.7177/sg.2012.v7.n4.a1](https://doi.org/10.7177/sg.2012.v7.n4.a1)

MOURADIAN. **The quality revolution**, USA: University Press of America, 2002.  
NORTHOUSE, P.G. **Leadership theory and practice** (7th ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE, 2016.

OLIVEIRA, Anamaria Siriani de; SANTOS, Janaina Alcantara dos. **Metodologias quantitativa e qualitativa de pesquisa**. Disponível em: [https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/4174494/mod\\_resource/content/1/Metodologias%20qualitativa%20e%20quantitativa%20de%20pesquisa.pdf](https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/4174494/mod_resource/content/1/Metodologias%20qualitativa%20e%20quantitativa%20de%20pesquisa.pdf)

PEREIRA, Guilherme; ORTIGÃO, Maria Isabel Ramalho. **Pesquisa quantitativa em Educação: algumas considerações**. Periferia, vol. 8, núm. 1, 2016, Jan-Jun, p. 66-79. Universidade do Estado do Rio de Janeiro. Disponível em: <https://www.redalyc.org/journal/5521/552157170005/552157170005.pdf>

PEREIRA, Oseias. **Quais benefícios a gestão da força de trabalho traz para as empresas?** Disponível em: <https://intelligenzait.com/gestao-da-forca-de-trabalho-pesquisa-quantitativa>. UNESP. Disponível em: [http://www.inf.ufsc.br/~vera.carmo/Ensino\\_2012\\_1/ELABORACAO\\_QUESTIONARIOS\\_PESQUISA\\_QUANTITATIVA.pdf](http://www.inf.ufsc.br/~vera.carmo/Ensino_2012_1/ELABORACAO_QUESTIONARIOS_PESQUISA_QUANTITATIVA.pdf)

PIMENTEL, Ariana Barros. **A efetividade da gestão universitária: o caso da Universidade Estadual do Maranhão**. FUCAPE Pesquisa e Ensino Limitada – FUCAPE MA. Disponível em: [http://legado.fucape.br/\\_public/producao\\_cientifica/19/Disserta%C3%A7%C3%A3o%20-%20Ariana%20Barros%20Pimentel.pdf](http://legado.fucape.br/_public/producao_cientifica/19/Disserta%C3%A7%C3%A3o%20-%20Ariana%20Barros%20Pimentel.pdf)

PORTER, M. E.; KRAMER, M. 2006. **Strategy and society: the link between competitive advantage and corporate social responsibility**. Harvard Business Review, p. 78-92.

PORTER, MICHAEL E. **The global competitiveness report 2004-2005**. Edited by Augusto Lopez-Claros. Basingstoke: Palgrave Macmillan, 2004.

RIBEIRO, R. B. dos S. **Nível de maturidade do processo de autoavaliação do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Santa Catarina**. 2021.

ROBERTSON, J. **Developing a Knowledge Management Strategy**. In: Knowledge Management Column. 2004.

ROCHA, D.; CAVALCANTE, C. E.; SOUZA, W. J. **Estilos de Liderança: Estudo de Caso em uma Organização Militar**. Revista de Administração da UNIMEP, v. 8, n. 2, p. 35-50, 2010.

RODRIGUES, Orlando. **Estratégia Organizacional: Uma ação além dos padrões**. Ministério da Infraestrutura, 2018. Disponível em: <https://www.gov.br/infraestrutura/pt-br/assuntos/portal-da-estrategia/artigos-gestao-estrategica/estrategia-organizacional-uma-acao-alem-dos-padroes>

ROSSONI, L.; GUARIDO FILHO, E. R. 2007. **Cooperação interinstitucional no campo da pesquisa em estratégia**. Revista de Administração de Empresas, 47(4):72-86.

ROWLEY, T.J. 1997. **Moving beyond Dyadic Ties: A Network Theory of Stakeholder Influences**. The Academy of Management Review, 22 (4): 887-910.

RUBEN D.; RUSS T.; SMULOWITZ S. M.; CONNAUGHTON S. L.. **“Evaluating the impact of organizational self-assessment in higher education: The Malcolm Baldrige/Excellence in Higher Education framework,”** Leadership and Organization Development Journal, vol. 28, no. 3, pp. 230–250, 2007.

SALIM, J.J. **Gestão do Conhecimento e Transformação Organizacional**, In: 68ª Semana da EQ/UFRJ, Rio de Janeiro. Agosto. 2001.

Salvador, Pétala Tuani Candido de Oliveira et al. **QUALITY DATA ANALYSIS SOFTWARE USED IN NURSING RESEARCH**. Texto & Contexto - Enfermagem [online]. 2019, v. 28 [Acessado 30 Setembro 2022], e20180304. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/1980-265X-TCE-2018-0304>>. Epub 04 Nov 2019. ISSN 1980-265X. <https://doi.org/10.1590/1980-265X-TCE-2018-0304>.

SCHROEDER, T. **Acelerando os resultados com os critérios Malcolm Baldrige**. Disponível em: <https://blog.softexpert.com/os-criterios-malcolm-baldrige/>

SCHROEDER, T. **Os critérios Malcolm Baldrige e sua contribuição para a excelência**. Disponível em: <https://blog.softexpert.com/criterios-malcolm-baldrige-excelencia/>

SHINYASHIKI, G. T.; TREVIZAN, M. A.; MENDES, I. A. C. Sobre a criação e a gestão do conhecimento organizacional. *Rev Latino-am Enfermagem*, v. 11, n.4, p. 499-506, jul-ago. 2003.

SILVA, Marcio. **Quem realmente é o cliente?** Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/quem-realmente-e-o-cliente>

SOBRAL, F. J. B. A.; GIMBA, R. F. **As prioridades axiológicas do líder autêntico:** um estudo sobre valores e liderança. *Revista de Administração Mackenzie*, São Paulo, v. 13, n. 3, p. 96-121, 2012.

SOTIRAKIS, PANAGIOTE. **Administração por Resultados.** Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/administracao-por-resultados>

STAREC, C.; GOMES, E.; BEZERRA, J. [Organizadores] **Gestão Estratégica da Informação e Inteligência Competitiva.** São Paulo: Saraiva, 2006.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação.** São Paulo, Atlas, 1987.

Varaud, Emilie, Florian Brioude, Judit Szécsi, Julie Leroux, Spencer Brown, Catherine Perrot-Rechenmann, and Mohammed Bendahmane. "AUXIN RESPONSE FACTOR8 regulates Arabidopsis petal growth by interacting with the bHLH transcription factor BIGPETALp." *The Plant Cell* 23, no. 3 (2011): 973-983.

VARGUILLAS, C, (2006). **Usando ATLAS.ti criatividade do investigador na análise de conteúdo qualitativa.** *Journal of Education*, Ano 12 Extraordinário / Número ISSN: 1315---883X. Disponível em: [https://www.uam.es/personal\\_pdi/stmaria/jmurillo/Met\\_Inves\\_Avan/Materiales/Varguillas.pdf](https://www.uam.es/personal_pdi/stmaria/jmurillo/Met_Inves_Avan/Materiales/Varguillas.pdf). Acesso em 15/08/2022.

VERGARA, S. C. *Métodos de Pesquisa em Administração.* 1 ed. São Paulo: Atlas, 2005.

VON KROGH, G., ICHIJO, K., NONAKA, I. *Facilitando a criação de conhecimento.* Rio de Janeiro: Campus, 2001.

WAINER, Jacques. **Métodos de pesquisa quantitativa e qualitativa para a Ciência da Computação.** UNICAMP. Disponível em: <https://ic.unicamp.br/~wainer/papers/metod07.pdf>

ZANNI, Pedro Pinto; MORAES, Gustavo Hermínio Salati Marcondes de; MARIOTTO, Fabio Luiz. **Para que servem os Estudos de Caso Único?** XXXV Encontro da ANPAD. Rio de Janeiro, 4 a 7 de setembro de 2011. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/EPQ517.pdf>