

A Qualidade como estratégia empresarial: um estudo conceitual

Joana Paula Correia da Silva <joanacs3@hotmail.com>

Francisco Oliveira Machado <fmachado@ufpe.br>

Resumo: O presente trabalho objetivou desenvolver o entendimento da qualidade como uma ferramenta da estratégia empresarial para o aprimoramento crítico do seu gerenciamento. Para tanto, foi desenvolvido um estudo exploratório e bibliográfico com base em obras de divulgação científica que, de forma direta ou indireta, trata do objeto da pesquisa. O estudo apresenta uma revisão histórica do movimento pela qualidade e seus principais atores, trata da evolução do pensamento estratégico e suas principais vertentes e finalmente desenvolve o entendimento da qualidade sob sua nova perspectiva: a visão estratégica. A partir da interpretação e análise de textos da literatura acadêmica na área, conclui-se que entender a qualidade como estratégia empresarial é fundamental para sua utilização como vantagem competitiva.

Palavras-chave: Qualidade; Gerenciamento; Estratégia; Concorrência.

Quality as corporate strategy: a conceptual study

Abstract: The present paper intended to develop the knowledge about the Quality as an instrument of the business strategy for the critical improvement of its management. For this purpose, an exploratory and bibliographical study was developed based on scientific papers that, in a direct or indirect way, deal with the object of this research. This study presents a historical review on the Quality Movement and its principal proponent, exposes the evolution of the Strategic Thought and its principal approaches, and at last develops the discernment of the Quality under a new perspective: the strategic view. From the interpretation and analysis of the academic literature on the subject, it is the conclusion that understanding the Quality as a business strategy is extremely important for its utilization as a competitive advantage.

Keywords: Quality, Management, Strategic Thought, business strategy.

1. Introdução

A concepção de qualidade modificou-se ao longo do tempo acarretando mudanças relevantes em sua forma de gestão. Essa evolução ocorreu em quatro eras: da inspeção, do controle estatístico da qualidade, da garantia da qualidade e do gerenciamento estratégico da qualidade. Nesse processo a qualidade deixa de ser vista como um problema a ser resolvido e passa a ser considerada uma oportunidade de vantagem competitiva frente à concorrência. (GARVIN, 2002; PALADINI, 2008).

Em seu processo evolutivo, contudo, a qualidade tornou-se um termo de uso comum, sendo por isso, difícil de ser precisamente definido. Isso a torna passível de equívocos conceituais e de erros em sua gestão. Desse modo, ela não pode ser definida aleatoriamente sob o risco de perda de desempenho da organização no mercado (PALADINI, 2008). A propósito, Garvin (2002) acrescenta que o problema de algumas empresas não é falta de

interesse pela qualidade, mas a falta de um correto entendimento sobre ela. E, para ele, este correto entendimento é fundamental para que ela possa assumir uma função estratégica.

Mediante o exposto, o presente trabalho se propôs a desenvolver o entendimento da dimensão estratégica da qualidade a partir da combinação de um estudo exploratório e bibliográfico. A migração da qualidade para o ambiente estratégico das organizações é apresentada no texto a partir de uma breve exposição do seu panorama histórico, seus principais teóricos, o desenvolvimento do pensamento estratégico e suas principais vertentes teóricas e, por conseguinte, a qualidade é analisada sob o ponto de vista estratégico.

Em suma, a qualidade vem tornando-se um fator crucial para a sobrevivência das empresas, sobretudo em ambientes altamente competitivos. Sendo assim, desenvolver um correto entendimento de seus vários conceitos e de suas técnicas de gestão é extremamente relevante para que ela seja aplicada estrategicamente.

2. Procedimentos metodológicos

Podemos dizer que o presente estudo é qualitativo. A categorização foi feita tendo por base características da investigação qualitativa apontadas por Godoy (1995), Bogdan e Biklen (1994) e Merriam (1998). No entanto, destaca-se o fato de que, entre os pontos postos por estes autores, os pesquisadores qualitativos interessam-se mais pelo processo da pesquisa do que simplesmente pelos seus resultados ou produto. Esse é o intuito principal do presente artigo, entender melhor o que vem a ser a qualidade em termos estratégicos à organização.

Outra forma de categorizar metodologicamente o trabalho é a encontrada nas definições, quanto ao tipo de pesquisa, presentes em Vergara (1997) e Gil (1999). Embasados nesses autores, podemos classificar o presente trabalho quanto à sua finalidade como exploratório, devido ao fato de seu intuito ter uma visão geral para a realidade teórica que se delinea. Quanto aos meios de investigação, pesquisa bibliográfica, onde livros e artigos que englobam os temas em estudo foram considerados. Assim, podemos classificar que os dados coletados são secundários, oriundos de fontes diversas de informação, pois foram confeccionados para sanar problemas distintos que não necessariamente diretamente ligados à temática ou ao problema que o pesquisador está tentando clarificar (MALHOTRA, 2006). Dessa forma, esses dados consomem menos recursos para a sua obtenção. Todavia, os mesmos são uma fonte valiosa para identificar o problema de pesquisa e, conseqüentemente, melhor defini-lo e fazer uma melhor abordagem da situação.

Porém, uma pesquisa de caráter qualitativo nada mais é do que um “guarda-chuva conceitual” que abarca amplas formas de investigação para auxiliar o pesquisador no entendimento dos significados do fenômeno social, sem interferir o mínimo sobre eles (MERRIAM, 1998). Dentre essas formas de investigar, caminhos de condução da pesquisa qualitativa, insere-se a pesquisa qualitativa básica na qual o ensaio teórico pode ser classificado. Também, pode-se denominar o estudo como a pesquisa bibliográfica (GIL, 1999). A pesquisa qualitativa básica, segundo Merriam (1998), inclui descrições, interpretação e entendimentos. Tenta, portanto, identificar padrões recorrentes na forma dos temas ou categorias de estudo.

No entanto, ao se tratar de um *corpus* teórico, o problema da representatividade se faz presente. Contudo, não é possível determinar como o *corpus* será determinado. Nesse sentido, surge o conceito de que o *corpus* estará equilibrado quando o esforço de aumentar o conteúdo acrescenta pouca variância dialética. O problema é determinar o quanto esse acréscimo será de fato um acréscimo (BAUER; AARTS, 2002). Dessa forma, a “seleção arbitrária” de

material teórico na qual o pesquisador irá alicerçar o seu trabalho está presente e será relatado no referencial teórico do estudo. Também, a questão do *corpus* pode ser interpretada como categorias a serem entendidas, daí a delimitação arbitrária de quem está conduzindo a pesquisa, numa tentativa de o pesquisador compreender melhor o problema/fenômeno que busca o entendimento. Assim, a necessidade de entrar no referencial teórico surge, pois os conteúdos categorizados nele são inerentes à classificação de *corpus* de Bauer e Aarts (2002).

3. Panorama histórico da qualidade

O Código de Hamurabi, um conjunto de leis mesopotâmicas que datam do século XVIII a.C., já apresentavam indícios de preocupação com a qualidade. Ou seja, não é um fato novo em termos históricos da humanidade (GARVIN, 2002; OLIVEIRA et al, 2006). Contudo, em termos atuais, para melhor compreendermos o processo evolutivo da qualidade ao longo do tempo, podemos organizá-lo em quatro eras, segundo Garvin (2002): (1) a era da inspeção; (2) a era do controle estatístico; (3) a era da garantia da qualidade; e (4) a era da gestão estratégica da qualidade.

Na era da inspeção quase tudo era fabricado artesanalmente. Os artesões detinham o controle de todo processo, desde a concepção ao pós-venda. As peças eram personalizadas e manualmente ajustadas, conforme o cliente solicitasse. Antes de serem comercializadas, as peças produzidas eram individualmente vistoriadas. Através da inspeção os artífices procuravam garantir qualidade em seus produtos a fim de obterem boa reputação entre seus clientes (GARVIN, 2002; OLIVEIRA et al, 2006; CARVALHO e PALADINI, 2005).

Com o advento das máquinas emerge o sistema de produção em massa. Os produtos precisam ser produzidos em fluxo e em grandes quantidades a fim de atenderem uma demanda cada vez mais crescente. O artesão deixa de ter controle sobre o processo e a inspeção produto a produto torna-se inviável. Passa-se então à inspeção por amostragem e ao controle estatístico do processo. As peças agora são inspecionadas também durante o processo de fabricação. Assim, o próprio processo também passa a ser controlado e aperfeiçoado. Surgem eficientes técnicas de amostragem e gráficos de controle do processo (GARVIN, 2002; CORRÊA, 2003; OLIVEIRA et al, 2004; CARVALHO e PALADINI, 2005).

A era da garantia da qualidade, apesar de manter o objetivo precípua das eras anteriores, acrescenta quatro elementos distintos ao gerenciamento da qualidade: a quantificação dos custos da qualidade, o controle total da qualidade, a engenharia da confiabilidade e o zero defeito (GARVIN, 2002). A relação entre qualidade e custo, até então, era vista de forma negativa. Sendo assim, procurava-se evitar os defeitos porque representavam custos para a organização. Para Carvalho e Paladini (2005), esses custos podem ser classificados do ponto de vista do processo ou do ponto de vista do produto. Do ponto de vista do processo, tem-se os custos de conformidade e da não-conformidade. Da perspectiva do produto, tem-se os custos com prevenção, análise e falhas, sejam internas e/ou externas.

Os custos de conformidade estão relacionados ao fornecimento de bens e serviços dentro das especificações. Os de não-conformidade, por outro lado, resultam da ineficiência do processo: refugos, desperdício de mão-de-obra, tempo de retrabalho, etc. Os custos de prevenção abrangem aqueles relacionados à observação e identificação de problemas antes da matéria-prima ser posta em fabricação. Os custos de avaliação, por sua vez, envolvem aqueles direcionados para a verificação do nível de qualidade alcançado pelos produtos. Os custos com falhas internas e externas incluem aqueles custos decursivos de erros da fabricação de peças defeituosas. Quando identificadas internamente na organização, os custos decorrem de

falhas internas. Depois de postas no mercado acarretão custos por falhas externas. (OLIVEIRA et al, 2006)

A era da garantia da qualidade promove também uma visão sistêmica do processo de gestão da qualidade. Segundo Garvin (2002 p.16), “o sistema da qualidade passara a incluir agora o desenvolvimento de novos produtos, a seleção de fornecedores e o atendimento aos clientes, além do controle da fabricação”. O controle da qualidade agora é total. Não mais é exercido apenas no processo produtivo, mas em todos os possíveis elementos que, direta ou indiretamente, influem no nível de qualidade dos produtos. Dentro dessa perspectiva, todos na organização passam a ser responsáveis pela garantia da qualidade e não mais um setor específico.

A engenharia da confiabilidade emerge na era da garantia da qualidade como uma teoria que considera, conforme Garvin (2002, p.17), “um desempenho aceitável do produto ao longo do tempo”. De acordo com Oliveira et al (2006), o processo produtivo passa por uma fase de adapção, de operação normal e de desgaste. Inicialmente, as taxas de falhas são altas, gradativamente tornam-se constantes e baixas e, finalmente, essas taxas de falhas aumentam e produto deteriora.

Apesar das consideráveis inovações conceituais e técnicas introduzidas na era da garantia da qualidade (mensuração dos custos com a qualidade, controle total da qualidade, engenharia da confiabilidade e zero defeito), a atitude empresarial diante da qualidade ainda era defensiva. A qualidade continuou sendo encarada de forma negativa. De modo que ignorá-la traria prejuízos para a empresa. Até então a qualidade não era percebida como uma possível arma contra a concorrência (OLIVEIRA et al, 2006; GARVIN, 2002).

Do ponto de vista de Garvin (2002), mudanças nos níveis de exigências dos consumidores e forças externas relacionadas a perda de rentabilidade e de participação no mercado vêm conduzindo as organizações a uma nova perspectiva sobre a qualidade e sua gestão. Paladini (2008) acrescenta que, sob a perspectiva estratégica, a qualidade é um fator indispensável para a sobrevivência da empresa e um elemento básico na busca por liderança no mercado.

Com a abordagem estratégica a qualidade passa a ser concebida do ponto de vista do cliente e a ser associada a lucratividade devendo ser, portanto, inclusa no planejamento estratégico. Dentro desta perspectiva, Paladini (2008) concebe a qualidade como uma relação de consumo, onde os requisitos do cliente definem qualidade e determinam os níveis a serem entregues. Essa definição, no entanto, é feita comparativamente em relação aos concorrentes.

Em seu processo evolutivo a qualidade foi definida e gerenciada de maneiras diferentes. Garvin (2002), no entanto, categorizou seus múltiplos conceitos em cinco abordagens principais: (1) a abordagem transcendental; (2) a abordagem baseada na manufatura/processo; (3) a abordagem baseada no usuário; (4) a abordagem baseada no produto; e (4) a abordagem baseada no valor.

Do ponto de vista de Paladini (2008) a abordagem baseada no usuário é mais completa pois, de certa forma, inclui as demais. Os esforços voltados para (1) a otimização dos processos (abordagem baseada nos processos); (2) a preocupação com a funcionalidade e características dos produtos (abordagem baseada nos produtos); (3) os investimentos na consolidação da marca (abordagem transcendental); (4) assim como os cuidados com os custos de produção e o valor de venda do produto (abordagem baseada o valor) estão sob o

mesmo objetivo: um eficiente atendimento do mercado, ou seja, a satisfação dos consumidores.

A seguir apresentaremos os principais teóricos da qualidade e suas respectivas contribuições para a construção e desenvolvimento do conceito e gestão da qualidade.

4. Os Gurus da Qualidade

Os conceitos a respeito da qualidade evoluíram mediante a contribuição de muitos teóricos. No entanto, dentre estes, alguns merecem destaque em virtude da maior influência que exerceram no desenvolvimento do campo da qualidade, sendo por isto, intitulados de “gurus da qualidade”. De acordo com Carvalho e Paladini (2005), são estes os mais mencionados na literatura acadêmica e profissional: Walter A. Shewhart, W. Edwards Deming, Joseph M. Juran, Armand Feigenbaum, Philip B. Crosby, Kaoru Ishikawa, Genichi Taguchi e David A. Garvin. Segue a apresentação desses teóricos e suas principais idéias e aborgagens sobre a qualidade e seu gerenciamento.

Walter A. Shewhart nasceu nos Estados Unidos em 1891 e formou-se em engenharia, com doutorado em física pela Universidade da Califórnia, em Berkeley. Foi atuando como engenheiro no ambiente empresarial que Shewhart deu suas principais contribuições ao campo da qualidade. A partir de várias observações percebeu que os processos apresentavam variações aleatórias e variações intermitente. Aquelas eram consideradas inerentes ao processo enquanto estas poderiam ser identificadas e sanadas proativamente. Para tanto, desenvolveu métodos gráficos para serem utilizados pelo chão-de-fábrica no controle da qualidade. Por isso ficou conhecido com o pai do controle estatístico da qualidade. Além disso, propôs o ciclo PCDA (*plan-do-check-act*), metodologia altamente difundida por seu discípulo Deming (CARVALHO e PALADINI, 2005).

William Edwards Deming, por sua vez, nasceu nos Estados Unidos em 14 de outubro de 1900 e graduou-se em engenharia elétrica em 1921 e fez mestrado e Ph. D em matemática e física. Além disso, estudou música e tocava vários instrumentos e compunha. Considerado o pai do controle da qualidade no Japão, suas principais contribuições referem-se a formulação de uma filosofia de gerencia baseada em 14 pontos de mudanças e ao desenvolvimento do ciclo PDCA (*plan-do-check-act*), uma instrumento de melhoria contínua da qualidade (CARVALHO e PALADINI, 2005; CORRÊA; CORRÊA, 2008; MOREIRA, 2009).

Joseph M. Juran nasceu na Romênia em 1904 e, em 1912, migrou para os Estados Unidos onde graduou-se em engenharia e direito. Com a publicação, em 1951, de seu *Quality control handbook* (Manual de controle da qualidade), alcançou projeção mundial. Foi o primeiro a propor uma abordagem dos custos da qualidade categorizando-os como custos de falhas, externas e internas, de prevenção e avaliação. Além disso, Juran propôs a trilogia da qualidade, um processo de planejamento da qualidade que se desenvolve em três fases: planejamento, controle e melhoria (CARVALHO e PALADINI, 2005; CORRÊA; CORRÊA, 2008).

Armand Feigenbaum, por conseguinte, é natural dos Estados Unidos. Formou-se em engenharia e cursou doutorado em ciências no Massachusetts Institute of Technology (MIT). Foi pioneiro em trata da qualidade maneira sistêmica e em 1951, através do seu livro *Total Quality Control* estabelece os princípios do controle total da qualidade (TQM). (CARVALHO e PALADINI, 2005; CORRÊA; CORRÊA, 2008)

Philip B. Crosby nasceu nos Estados Unidos, em 1962, e graduou-se em engenharia. No ano de 1957 lançou o programa zero defeito e, à semelhança de Deming, divulgada 14 pontos prioritários para a qualidade (CARVALHO e PALADINI, 2005).

Nascido no Japão em 1915, Kaoru Ishikawa graduou-se em química aplicada pela Universidade de Tóquio e obteve o doutorado em 1950. iniciou o movimento CQWC – *Company Wide Quality Control* (Controle Total da Qualidade para Toda Empresa) entre 1955 e 1960. Do modelo proposto por Ishikawa emerge dois importantes instrumentos para o gerenciamento da qualidade: As sete ferramentas da qualidade (diagrama de causa e efeito, estratificação, folhas de checagem, histogamas, diagrama de correlação e gráficos de controle do processo) e os Círculos de Controle da Qualidade (CCQ).

Genichi Taguchi nasceu no Japão em 1924. É graduado em engenharia e estatística, doutorouse em 1962. Tinha grande interesse no desenho de experimentos, publicando seu primeiro livro sobre o tema em 1958. Taguchi analisou o impacto social da qualidade e propôs a idéia da qualidade desde o projeto (CORRÊA, 2003; CORRÊA; CORRÊA, 2008; PALADINI 2008).

Por fim, David A. Garvin nasceu nos Estados Unidos, tornou-se Ph.D. em economia pelo Massachusetts Institute of Technology (MIT) e lecionou em Havard Business School. Em seu livro *Managing Quality* (Gerenciando a Qualidade), contribui significativamente para o desenvolvimento e consolidação da dimensão estratégica da qualidade (CORREA; CORRÊA, 2008).

As contribuições dos referidos teóricos foram, sem dúvida, fundamentais para o desenvolvimento do campo da qualidade. Além do mais, muitas de suas abordagens fundamentam as diferentes definições e formas de gerenciamento da qualidade concebidas e aplicadas por muitas empresas atualmente.

5. Alguns conceitos sobre estratégia no mundo empresarial

O pesamento estratégico precede de longo tempo e está alicerçado em estudos militares. De acordo com Mintzberg et. al. (2000, p.24), “o início dessa literatura [ocorreu] em meados dos anos 60, [...] mas os escritos sobre estratégia militar vão muito mais longe: de fato Sun Tzu escreveu *The Art of War* aproximadamente no século IV a.C”.

Ghemawat (2007) acredita que na Grécia antiga o termo *strategos*, da qual deriva a palavra estratégia, era utilizado para intitular o comandante-chefe. Conforme o autor, foi no ambiente da Segunda Revolução Industrial, por volta do século XX nos Estados Unidos, que o conceito de estratégia foi introduzido no ambiente de negócios. Na opinião do autor, esse momento assistiu ao surgimento de grandes corporações que passaram a influenciar consideravelmente o ambiente competitivo dos seus setores ou mesmo superar esses limites. Dessa forma, naturalmente, “a necessidade de haver um pensamento explicitamente estratégico foi articulada pela primeira vez, por administradores de alto escalão dessas empresas” (GHEMAWAT, 2007 p. 17).

No entanto, a visão estratégica emergiu no ambiente empresarial ainda associada a idéias de como vencer o inimigo e, de acordo com Fernandes e Berton (2005), para Carl Von Clausewitz, pai da estratégia militar moderna, três são os alvos para vencê-los: a avaliação das forças do inimigo, dos seus recursos e da sua disposição para lutar. Dessa forma, Clausewitz enfatiza os fatores psicológicos da guerra, aos acidentais e ao caráter situacional das estratégias (FERNANDES; BERTON, 2005).

De acordo com Fernandes e Berton (2005), no pós-guerra, a concepção de estratégia foi introduzida nos métodos de gestão ainda com enfoque em aspectos militares, com o intuito de vencer na batalha por mercado. Porém, nesse novo cenário, essa concepção amplia-se no sentido de ser também uma forma de concretizar uma situação futura desejada, considerando tanto as oportunidades que o mercado oferece como os recursos que a organização dispõe.

O surgimento de grandes corporações, de escolas de administração e de consultorias na área de estratégia contribuiu para a adaptação do termo ao ambiente empresarial e para a ampliação dos estudos no campo.

Mintzberg et al. (2000) define estratégia com seus Cinco P's: plano, padrão, perspectiva, posição e truque (do inglês *ploy*). Admitindo que estratégia é posicionar-se em um setor competitivo, ela pode ser interpretada pelo gestor como “desempenhar atividades diferentes das exercidas pelos rivais ou desempenhar as mesmas atividades de maneira diferente” (PORTER, 1999, p. 48). Estratégia pode ser definida como a melhor utilização de recursos e capacidades internos da organização adequando-os aos riscos e tirando melhores oportunidades fornecidas pelo ambiente (GRANT, 1991).

“Estratégia é buscar uma vantagem competitiva sobre os concorrentes e, ao mesmo tempo, diminuir a erosão das vantagens atuais” (DAY, 1999, p. 59). Assim, podemos concluir que para se ter evidenciado o conceito de estratégia, três elementos principais devem estar envolvidos: a organização em questão, um ou mais oponentes, ora denominados de concorrentes, e o diferencial ou vantagem competitiva.

No longo prazo, a vantagem competitiva é erodida através da depreciação da vantagem dos recursos e capacidades da firma e da imitação dos rivais. A velocidade dessa erosão depende das características desses recursos e capacidades, bem como, da forma como os mesmos são gerenciados (GRANT, 1991). No entanto, vale destacar o questionado por Ghemawat (1998) sobre duas vertentes: apontando às vantagens competitivas que tendem a serem de fato sustentáveis e ao porquê delas serem. Nesse sentido, conclui que as vantagens que se sustentam estão inclusas em três categorias: (1) porte da organização no mercado-alvo em que atua; (2) acesso superior a clientes ou recursos; e (3) restrições nas opções dos concorrentes.

Nesse sentido, Day (1999) aponta duas perspectivas que apontam às origens das vantagens competitivas, elas são resultados: (1) da posição da organização na indústria em que atua, por meio do entendimento do conjunto de forças estruturais, atuando por meio de diferenciação ou de custos, retomando aos conceitos propostos por Porter (1999); ou (2) do gerenciamento de seus recursos e capacidades de difícil imitação, identificação, entendimento e imitação pela concorrência, que sejam de valor inestimado pelo mercado e que a organização possua, o que é característica da Visão Baseada em Recursos (RBV – *Resource-Based View*) (BARNEY, 1991).

Assim sendo, ao se ter por base esses conceitos apontados, podemos dizer que a organização, para ter sucesso, dentre outras coisas, deve ter um leque, real e potencial, de recursos, tangíveis e intangíveis, especialmente segundo Ray et al. (2004), a gerenciar. A forma como a firma gerencia e processa esses recursos irá culminar com a vantagem competitiva perante a sua concorrência. No entanto, para lidar com esses recursos, as habilidades dos trabalhadores, bem como suas percepções, conflitos, interesses, são fatores determinantes para a obtenção da competitividade da firma.

Assim sendo, “os recursos humanos existentes na firma proporcionam tanto um estímulo à sua expansão como um limite à taxa de seu crescimento”, segundo Penrose (2009, p. 15) que defende a necessidade da coerência da organização ao fazer uso os insumos dos recursos administrativos existentes. Nesse sentido, um paralelo com Mintzberg (1978) pode ser traçado no que tange à manutenção de um padrão estratégico, em três forças básicas (ambiente, liderança e burocracia) pelas organizações por ele estudadas para sustentação de sua competitividade. Ou seja, para Mintzberg (1978), o padrão da formação estratégica deve atentar para esses três fatores. No caso particular deste artigo, destaca-se a questão do ambiente como fator preponderante no sentido em que ele determina as mudanças em termos da adequação da qualidade em termos de gestão para atender a clientela da firma. No entanto, o crescimento que a firma desenvolve deve se voltar para a sua história, na qual a expansão é “essencialmente um processo evolucionário e está baseado no incremento cumulativo do saber coletivo, dentro do contexto de uma firma dotada de propósitos” (PENROSE, 2009, p. 16).

Recursos podem ser entendidos como qualquer coisa que pode ser pensada em termos de força ou fraqueza de uma firma, que deve olhar para o setor onde esteja e tirar melhor proveito de seus recursos, ao longo do tempo. Mais precisamente, os recursos de uma firma são definidos como aqueles ativos, tanto tangíveis e/ou intangíveis, que têm vínculos semi-permanentemente à firma, que deve gerenciá-los para criar “barreiras” à concorrência. São exemplos de recursos: marcas; conhecimento interno, em particular lealdade da clientela e experiência de produção; habilidades pessoais; rede de contatos; maquinaria; capital. Dessa forma, o que uma firma deve fazer, para competir, é criar uma situação onde sua posição, em uma dada indústria, com seus recursos diretamente ou indiretamente são mais difíceis para os outros alcançarem (WERNEFELT, 1984).

O gerenciamento eficaz dos recursos pode vir a se tornar a base para a sustentação de vantagem competitiva sustentável. Barney (1991) distingue os conceitos de vantagem competitiva, que é a criação de valor não simultaneamente aos concorrentes que a firma possua, de vantagem competitiva sustentável, na qual a característica de não ser copiada pelo concorrente é acrescida ao primeiro conceito. Nesse sentido, a firma que detém vantagem competitiva com recursos que são homogêneos e móveis entre as organizações pode, em qualquer tipo de indústria, não desfrutar de vantagem competitiva sustentável. Uma forma de mantê-la sustentável não é apenas o fato da organização ser um *first moving* a um novo mercado, pois, facilmente, os recursos serão copiados. Notadamente, as mudanças necessárias ao atendimento das exigências dos clientes se faz fator chave, nessa questão pode-se considerar a qualidade

Retornando ao entendimento dos recursos, segundo Barney (1991) eles devem possuir quatro atributos: (1) devem ser valiosos; (2) ser raros; (3) imperfeitamente imitáveis; e (4) não possuir um recurso que seja substituto. Dessa forma, para obter vantagem competitiva sustentável, a organização deve ter recursos com essas quatro características sendo, portanto, heterogêneos e imóveis. Barney (1991) ao apresentar seu modelo, alega o fato de que as organizações, ao se prenderem ao planejamento formal, deixam possibilidades para outras, concorrentes ou não, conhecerem e entenderem a dinâmica do uso dos recursos. Assim, a possibilidade de se ter um processo de fazer estratégias informalmente pode acrescentar raridade no processo de formação da estratégia, quando o processo formal não tem êxito.

Nesse caminho, pode-se dizer que o processo de acumulação e aprendizado sobre os recursos e capacidades, aqueles que são valiosos, raros, de imitação dispendiosa, e de difícil substituição (BARNEY, 1991), culminam com o surgimento de competências essenciais.

Essas competências são o fruto da aprendizagem e do desenvolvimento coletivo da organização, que coordena diversas habilidades produtivas e integra múltiplas correntes tecnológicas (PRAHALAD; HAMEL, 1990).

Para Ghemawat (2007 p.15), revisar a história do pensamento estratégico é interessante pelas seguintes razões: constitui uma abordagem menos arbitrária ao estudo do tema, organiza os mutáveis conceitos sobre estratégia e desenvolve uma noção mais informada dos rumos do campo no futuro.

6. As Principais escolas de estratégia

Mintzberg et al. (2000 p. 15) acreditam que “a literatura de administração estratégica é vasta” e o termo requer muitas definições. Retornando aos conceitos destacados por estes autores, temos que a estratégia pode ser definida como plano, padrão, posição, perspectiva ou truque. A estratégia é um plano quando serve de direção, guia ou curso de ação para o futuro, sendo por isso, chamada também de estratégia pretendida. É um padrão quando refere-se a “consistência de um comportamento ao longo do tempo”, sendo também denominada de estratégia realizada. A estratégia é vista como uma posição quando diz respeito a “localização de determinados produtos em determinados mercados”. É definida como uma perspectiva ao referir-se a “maneira fundamental de uma organização de fazer as coisas”. Por fim, a estratégia é um truque quando consiste em uma forma específica de burlar o adversário (MINTZBERG et al., 2000, p.17-20).

A partir dessas cinco definições os referidos autores apresentam dez escolas da estratégia onde cada uma trata do seu processo de formulação sob diferentes perspectivas. São elas: a Escola do Design, que considera a formulação da estratégia como um processo de concepção; a Escola do Planejamento, onde a formulação da estratégia é vista como um processo formal; a Escola do Posicionamento, que apresenta a formulação da estratégia como um processo analítico; a Escola Empreendedora, que concebe a formulação da estratégia como um processo visionário; a Escola Cognitiva, que tem a formulação da estratégia como um processo mental; a Escola de Aprendizado, segundo a qual a formulação da estratégia é como um processo emergente; a Escola do poder, que defende a formulação da estratégia como sendo um processo de negociação; a Escola Cultural, que apresenta a formulação da estratégia como um processo coletivo; a Escola Ambiental, que vislumbra a formulação da estratégia como sendo um processo reativo; e, por fim, a Escola da Configuração cuja formulação da estratégia é vista como um processo de transformação.

A apresentação das diferentes abordagens ao processo de formação de estratégia mostrou-se importante para uma breve revisão do campo servindo para melhorar nossa compreensão sobre o assunto e situar nosso entendimento e visão da qualidade nesse processo. A partir de então, tratar sobre a qualidade como estratégia empresarial torna-se mais pertinente.

7. A Qualidade como estratégia empresarial

De acordo com Garvin (2002), o surgimento da dimensão estratégica da qualidade não foi marcado por nenhum evento em especial. Na verdade, algumas empresas ainda acreditam que a garantia da qualidade continua sendo o último e mais significativo desenvolvimento da área. Contudo, para o autor, a partir dos anos 70 e 80 essa visão vem se modificando. Paladini (2008) ratifica, afirmando que as contínuas alterações nas expectativas dos consumidores bem como o acirramento da concorrência tem conduzido a alta gerência a uma visão estratégica da qualidade. Garvin (2002, p. 28) acrescenta que:

Devido às grandes quantias envolvidas, essas forças externas tiveram o efeito previsível de sensibilizar a alta gerência para a qualidade dos produtos. Com a reputação no mercado e rentabilidade de suas companhias em risco, o assunto não mais podia ser ignorado. Tampouco podia ser relegado aos níveis mais baixos da organização, onde as lealdades funcionais poderiam interferir numa visão estratégica mais ampla. O que surgiu disso tudo foi uma nova abordagem da qualidade, fortemente influenciada pelas preocupações da gerência superior.

Para Garvin (2002), o primeiro passo para uma correta compreensão da dimensão estratégica da qualidade é redefinir o termo. Dentro dessa nova perspectiva qualidade é definida do ponto de vista do consumidor que a avalia comparativamente em relação a concorrência. Isso implica dizer a qualidade agora está sob uma visão voltada para fora. Ela deixa ser comparada com padrões fixos e internos passando a ser concebida a partir do olhar do cliente. Dentro desta perspectiva, Paladini (2008) vê a qualidade como uma relação de consumo. já que são os consumidores quem a define e a avaliam.

Nessa ocasião, Paladini (2008 p.3) considera que qualidade também deixa de ser um “termo técnico exclusivo” e passa a ser “um termo de domínio público”. Isso conduz as organizações a uma multiplicidade de conceitos de qualidade. Por isso, o referido autor (p.15) sugere que “os esforços para criar uma definição específica que deve caracterizá-la tecnicamente” e considera que qualquer conceito para a qualidade: (1) não deve entrar em conflito com a noção intuitiva das pessoas; (2) não deve contrariar procedimentos consagrados; e (3) deve observar se a inovação proposta de fato representa ganho de mercado.

Frente à necessidade de se traduzir corretamente a noção de qualidade dos consumidores, a pesquisa de mercado torna-se, sem dúvida, um instrumento sobremodo apropriado. Ela é também um indicador de como a empresa deve posicionar seus bens ou serviços no mercado. Essa preocupação com a atitude da empresa no ambiente externo envolve interesses estratégicos e competitivos da gerência. Dessa feita, a qualidade torna-se um elemento do planejamento estratégico usufruindo, portanto, das habilidades conceituais dos altos executivos. A qualidade passa a ser, então, uma função gerencial (GARVIN, 2002).

É interessante observar também que a dimensão estratégica da qualidade exige das organizações uma contínua adequação às necessidades dos consumidores. Isso, naturalmente, desencadeia um processo de melhoria contínua, que por sua vez, acirra a disputa mercadológica. Contudo, é fundamental que os funcionários compreendam a importância dessa contínua melhoria em qualidade como uma questão de sobrevivência da empresa e deles mesmos. Para tanto, é preciso que haja uma internalização da ética da qualidade e que se desenvolva uma cultura em que todos sintam-se responsáveis por ela. Todos devem estar engajados na tarefa de garantir qualidade aos bens e serviços da organização a fim de que esta possa utilizá-la como uma eficiente arma contra a concorrência (GARVIN, 2002; PALADINI, 2008).

8. Considerações finais – Algumas discussões

O conceito de qualidade é dinâmico. Muda conforme se altera o contexto em que as pessoas e organizações estão inseridas. Dessa feita, o processo evolutivo da qualidade promoveu sua expansão conceitual e popularização. Ela deixa de ser encarada como um problema a ser resolvido através de inspeção, de controle e de coordenação proativa para ser considerada uma possível arma contra a concorrência. Assim, emerge sua dimensão estratégica, foco de estudo do presente trabalho. Dentro desta linha, Garvin (2002 p 45) afirma que “[essa] nova abordagem incorpora importantes elementos das três primeiras eras [...], mas dá um passo adiante, vinculando a qualidade ao sucesso na concorrência”.

Nesse sentido, temos que o conceito de estratégia de Grant (1991), que a defini como a melhor utilização de recursos e capacidades internos da organização, adequando-os aos riscos e tirando melhores oportunidades fornecidas pelo ambiente, adequa-se ao entendimento da qualidade como sendo de cunho estratégico à organização. Também, ao considerar estratégia como sendo a busca de vantagem competitiva sobre a concorrência em paralelo com a busca da organização em tentar diminuir a erosão das vantagens conquistadas e tratadas atualmente (DAY, 1999), podemos considerar a qualidade no cerne do processo organizacional como essa tentativa. Nesse sentido, pode-se concluir que a qualidade, enquanto aspecto de gestão ou de processo produtivo é um dos principais recursos que a organização detém e faz seu gerenciamento de modo a superar a concorrência (GRANT, 1991; BARNEY, 1991).

Como foi dito anteriormente, para Garvin (2002), o primeiro passo para uma correta compreensão da dimensão estratégica da qualidade é redefinir o termo, passando a inserir a acepção estratégica em seu cerne. Por isso, a qualidade, como nova perspectiva, é definida do ponto de vista do consumidor que a avalia comparativamente em relação a concorrência. Isso implica dizer a qualidade agora está sob uma visão voltada para o ambiente e contribui para o posicionamento competitivo da empresa e à manutenção da vantagem competitiva (PORTER, 1990). A qualidade passa a ser um aspecto de dinâmica competitiva interna da empresa. Dentro desta perspectiva, Paladini (2008) vê a qualidade como uma relação de consumo. Já que são os consumidores quem a define e a avalia. Dito de outra forma, a qualidade pode ser a forma de “desempenhar as mesmas atividades de maneira diferente” (PORTER, 1999, p. 48) que foi mencionada. Torna-se, portanto, um atributo de estratégia competitiva sem par.

Nessa ocasião, Paladini (2008 p.3) considera que qualidade também deixa de ser um “termo técnico exclusivo” e passa a ser “um termo de domínio público”. Quando Paladini (2008, p.15) sugere que “os esforços para criar uma definição específica que deve caracterizá-la tecnicamente” devemos considerar que qualquer conceito para a qualidade: (1) não deve entrar em conflito com a noção intuitiva das pessoas; (2) não deve contrariar procedimentos consagrados; e (3) deve observar se a inovação proposta de fato representa ganho de mercado. Contudo, esses mesmos preceitos, em relação ao crescimento da firma já foi tratado na metade do século XX por Penrose (2009) quando alegava que o mais importante recurso em firmas dotadas de propósito eram as pessoas. Para essa autora, as pessoas são as responsáveis pela adoção do procedimento mais acertado à organização e que sua percepção acerca do que aprendem com as rotinas e procedimentos gerenciais são fatores de êxito empresarial.

Dessa forma, finalizamos o estudo cientes de que não esgotamos as diversas possibilidades de debates que envolve o tema “qualidade e estratégia”. Contudo, como observado nos procedimentos metodológicos tendo por base Bauer e Aarts (2002), o viés do nosso *corpus* teórico de estudo possibilitou os comentários postos nessa conclusão que referenda sob nossa perspectiva a importância de se ter a qualidade como recurso chave à estratégia empresarial. Nesse viés reside a contribuição acadêmica do estudo. No entanto, críticas ao mesmo são inerentes e como sugestão a desenvolvimento de estudos futuros podemos mencionar pesquisas empíricas que se voltem ao entendimento da gestão empresarial para a qualidade como sendo o principal recurso a ser gerenciado.

Referências

BARNEY, J. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*. v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.

BAUER, M. W.; AARTS, B. A construção do corpus: um princípio para a coleta de dados qualitativos. In: BAUER, M. W.; GASKELL, G. *Pesquisa Qualitativa com Texto, Imagem e Som: um manual prático*. Petrópolis, RJ: Vozes, 2002. Cap. 2, pp. 39-63.

- BOGDAN, R. C.; BIKLEN, S. K. *Investigação Qualitativa em Educação: uma introdução à teoria e aos métodos*. Porto/Portugal: Porto Editora, 1994.
- CARVALHO, M. M.; PALADINI, E. P.(Coord.). *Gestão da Qualidade: teoria e casos*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- CORREA, H. L. *Teoria Geral da Administração: abordagem histórica da gestão de produção e operações*. São Paulo: Atlas, 2003.
- CORRÊA, H. L.; CORRÊA, C. A. *Administração de produção e operações: manufatura e serviços: uma abordagem estratégica*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- DAY, G. S. Avaliação das Arenas Competitivas: quem são seus concorrentes? In: DAY, G. S.; REIBSTEIN, D. J.; GUNTHER, R. *A Dinâmica da Estratégia Competitiva*. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- FERNANDES, B. H. R.; BERTON, L. H. *Administração estratégica: da competência empreendedora à avaliação de desempenho*. São Paulo: Saraiva, 2005.
- GARVIN, D. A. *Gerenciando a Qualidade: a visão estratégica e competitiva*. Tradução de João Ferreira Bezerra de Souza. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.
- GHEMAWAT, P. *A estratégia e o cenário de negócios*. 2ª.ed. Porto Alegre: Bookman, 2007.
- GHEMAWAT, P. Vantagem Sustentável. In: MONTGOMERY, C. A.; PORTER, M. *Estratégia: a busca da vantagem competitiva*. Rio de Janeiro, Campus, 1998.
- GIL, A. C. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- GODOY, A. S. Introdução à Pesquisa Qualitativa e suas Possibilidades. *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo, v. 35, n. 2, pp. 57-63, Mar-Abr, 1995.
- GRANT, R. M. The resource – based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation. *California Management Review*, v. 33, n. 3, p. 114-135, Spring, 1991.
- MALHOTRA, N. K. *Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada*. 4. ed. Porto Alegre,RS: Bookman, 2006.
- MERRIAM, S. *Qualitative Research and Case Study Applications in Education*. San Francisco: Jossey-Bass, 1998.
- MINTZBERG, H. Patterns in strategy formation. *Management Science*, v. 24, n. 9, p. 934-948, May, 1978.
- MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. *Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico*. Tradução de Nivaldo Montingelli Jr. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- MOREIRA, D. A. *Administração da produção e operações*. 2. ed. rev.e ampl. São Paulo: Cengage Learning, 2009.
- OLIVEIRA, O. J.(Org.). *Gestão da qualidade: tópicos avançados*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.
- PALADINI, E. P. *Gestão estratégica da qualidade: Princípios, métodos e processos*. São Paulo: Atlas, 2008.
- PENROSE, E. T. *A teoria do crescimento da firma*. Editora da Unicamp, São Paulo, 2009, Prefácios, Cap. I - III, p.1-86.
- PORTER, M. E. O que é estratégia?. In: PORTER, M. E. *Competição: Estratégias Competitivas Essenciais*. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- PORTER, M. *Vantagem Competitiva: criando e sustentando um desempenho superior*. 29. ed. São Paulo: Campus, 1990.
- PRAHALAD, C.; HAMEL, G. The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, v. 68, issue 3, p. 79-91, May/Jun. 1990.
- RAY, G.; BARNEY, J. B.; MUHANNA, W. A. Capabilities, Business Processes, and Competitive Advantage: choosing the dependent variable in empirical tests of the Resource-Based View. *Strategic Management Journal*, 25: pp. 23–37, 2004.
- VERGARA, S. C. *Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração*. São Paulo: Atlas, 1997.
- WERNERFELT, B. A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, v. 5, p. 171-180, 1984.