



Gestão e Regionalidade

ISSN: 1808-5792

ISSN: 2176-5308

Universidade Municipal de São Caetano do Sul - USCS

Aro, Edson Rodrigues De; Sogabe, Vergílio Prado; Vieira, Igor Silva; Freitas, Ana Flavia  
MELHORIAS E CAPACIDADES IDENTIFICADAS NO MODELO DE EXCELÊNCIA GERENCIAL  
DE EMPRESAS PARTICIPANTES DO PROGRAMA DA FUNDAÇÃO NACIONAL DE QUALIDADE

Gestão e Regionalidade, vol. 35, núm. 104, 2019, Maio-Agosto, pp. 82-101

Universidade Municipal de São Caetano do Sul - USCS

DOI: <https://doi.org/10.13037/gr.vol35n104.5036>

Disponível em: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=133460380006>

- Como citar este artigo
- Número completo
- Mais informações do artigo
- Site da revista em [redalyc.org](http://redalyc.org)

redalyc.org  
UAEM

Sistema de Informação Científica Redalyc

Rede de Revistas Científicas da América Latina e do Caribe, Espanha e Portugal

Sem fins lucrativos acadêmica projeto, desenvolvido no âmbito da iniciativa  
acesso aberto

# MELHORIAS E CAPACIDADES IDENTIFICADAS NO MODELO DE EXCELÊNCIA GERENCIAL DE EMPRESAS PARTICIPANTES DO PROGRAMA DA FUNDAÇÃO NACIONAL DE QUALIDADE

*IMPROVEMENTS AND CAPACITIES IDENTIFIED IN THE MODEL OF MANAGEMENT EXCELLENCE IN COMPANIES PARTICIPATING IN THE PROGRAM OF NATIONAL QUALITY FUNDATION*

## **Edson Rodrigues De Aro**

Doutor em Administração de Empresas pela Universidade Presbiteriana Mackenzie - SP (2017,). Mestre em Engenharia da Produção pela UFSCAR (2010). Professor com dedicação exclusiva na Universidade Federal de Mato Grosso – UFMT, Brasil.

Data de recebimento: 16/11/2017

Data de aceite: 14/06/2018

## **Vergílio Prado Sogabe**

Mestre em Administração pela Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (2010). Doutorando no PPGA da Universidade Presbiteriana Mackenzie e professor assistente da Universidade Federal de Mato Grosso, Brasil.

## **Igor Silva Vieira**

Universidade Federal de Mato Grosso, Brasil.

## **Ana Flavia Freitas**

Universidade Federal de Mato Grosso, Brasil.

## **RESUMO**

O objetivo deste artigo é identificar como as práticas de gestão do Programa Nacional de Qualidade, especificamente no Quali-MT, desenvolvem melhorias em rotinas e processos e geram capacidades que alavancam o desempenho organizacional a partir da percepção dos gestores. Trata-se de pesquisa qualitativa de caráter exploratório que utilizou o processo de análise de conteúdo em duas empresas de Mato Grosso. A entrevista seguiu um roteiro semiestruturado, registrada e transcrita com auxílio de um gravador em um processo de categorização para o tratamento e interpretação dos dados. Como resultado, foram identificados, o aprimoramento dos processos, produtos e serviços, integração de pessoas e equipes, adequação do planejamento estratégico e de indicadores, aplicação de ferramentas de qualidade e as capacidades de liderança, de organização interna, de absorção e de aprendizagem e de identificação das necessidades dos clientes internos e externos. Essas melhorias e capacidades desenvolvidas são estratégicas que contribuem no desempenho organizacional destas empresas.

**Palavras chave:** Capacidades. Qualidade. Desempenho.

## **ABSTRACT**

The objective of this article is to identify how the management practices of the Program National of Quality, specifically Quali-MT, develop improvements in routines and processes and generate capacities that leverage organizational performance from the managers' perception. It is a qualitative exploratory research, which used the content analysis process in two companies in Mato Grosso. The interview followed a semi-structured script, recorded and transcribed with the help of a tape recorder in a process of categorization for the treatment and interpretation of the data. As a result, the improvement of processes, products and services, integration of people and teams, adaptation of strategic planning and indicators, application of quality tools and leadership, internal organization, absorption and identifying the needs of internal and external customers. These improvements and capabilities are strategic that contribute to the organizational performance of these companies.

**Keywords:** Capacity; Quality; Performance.

## **Endereço dos autores:**

**Edson Rodrigues De Aro**  
edson\_aro@hotmail.com

**Vergílio Prado Sogabe**  
vergiliops@gmail.com

**Igor Silva Vieira**  
igorsilva235@hotmail.com

**Ana Flavia Freitas**  
anaflavia21\_freitas@hotmail.com

## 1 INTRODUÇÃO

A literatura de gerenciamento estratégico tem explorado de forma consistente a capacidade organizacional e dinâmica e busca identificar nas habilidades da empresa formas de diferenciar seus produtos, processos e serviços. Ao longo dos anos, muitas empresas têm procurado explorar na qualidade a melhoria do desempenho para obtenção da vantagem competitiva sustentável (NETLAND; SANCHEZ, 2014).

Diversos sistemas de qualidade têm contribuído para o desenvolvimento de melhorias em produtos, processos e serviços que buscam alcançar melhores resultados de desempenho nas operações das empresas (NASCIMENTO, OLIVEIRA, LADEIRA et al., 2016). Mudanças nos níveis de exigências dos consumidores e forças externas relacionadas a perda de rentabilidade e de participação no mercado tem conduzido as organizações a uma nova perspectiva sobre a qualidade e sua gestão (GARVIN, 2002). Entretanto, a qualidade não deve dirigir o processo de negócio da empresa, mas sim, deve auxiliar o desenvolvimento da capacidade organizacional (WIELE; BROW, 2002).

No desenvolvimento de atividades, rotinas e processos organizacionais os gestores devem ter a capacidade para criar, ampliar ou modificar a base de recursos da organização (HELPAT, FINKELSTEIN, MITCHELL et al., 2007). Os gestores podem recorrer a seus conhecimentos e experiência para detectar oportunidades e ameaças, aproveitar as oportunidades e reconfigurar estrutura, recursos e capacidades organizacionais (HELPAT; MARTIN, 2015). Para tanto, são necessárias capacidades gerenciais para que os gerentes criem, ampliem e

modifiquem as maneiras pelas quais as empresas alcancem vantagem competitiva sustentável para sua sobrevivência, pela qualidade das decisões gerenciais, mudança estratégica e desempenho organizacional (ADNER; HELPAT, 2003; HELPAT; MARTIN, 2015).

Dessa forma, foram criados os modelos de gestão baseada na qualidade como o modelo americano da Fundação Baldridge da Gestão Qualidade Total, nos Estados Unidos, e no Brasil o Programa Nacional da Qualidade – PNQ do qual deriva o Quali-MT. O objetivo dos programas é estimular uma cultura de gerenciamento estratégico visando o atendimento das necessidades do consumidor e desenvolvimento de capacidades competitivas.

Neste contexto, a implementação de práticas de qualidade de processo, produto e serviço podem levar a melhorias de desempenho e tem sido um fator para a sobrevivência da empresa e um elemento básico na busca por diferencial competitivo no mercado. Logo, identificar as melhorias e capacidades desenvolvidas por meio da qualidade para o desempenho organizacional parecem ser necessários para manter ou obter vantagem competitiva.

Dessa maneira, tem-se como questão problema se “O Programa Quali/MT desenvolve aprimoramento de rotinas e processos e de capacidades que levam a melhoria do desempenho e diferencial competitivo na empresa? ”.

O presente artigo tem como objetivo geral, identificar como as práticas de gestão do “Programa Quali-MT” desenvolvem melhorias em rotinas e processos e geram capacidades que alavancam o desempenho organizacional a partir da percepção dos gestores. Para facilitar o seu desenvolvimento, desdobraram-se dois objetivos específicos: a) iden-

tificar se as práticas de Gestão do Programa Quali-MT geram melhorias em rotinas e processos organizacionais e; b) identificar se as práticas de Gestão do Programa Quali-MT desenvolvem capacidades para a melhoria do desempenho das empresas.

Esse estudo apresenta uma estrutura, que além desta seção introdutória, na seção dois é desenvolvido a revisão da literatura que trata de capacidades e a perspectiva estratégica da qualidade. A seguir, na seção três é descrita a metodologia empregada no desenvolvimento do trabalho, na seção quatro, a apresentação e discussão dos resultados e, por fim, na seção cinco, apresentam-se as considerações finais.

## 2 CAPACIDADE ORGANIZACIONAL

A abordagem da literatura de gerenciamento estratégico em relação a capacidade organizacional engloba em seu conceito diferentes termos e significados (MOUSTAGHFIR, 2009). Teece, Pisano e Shuen (1997), apontam que as capacidades não são algo que pode ser rapidamente produzido pelos mercados, ou seja, a empresa diferencia-se pela forma singular de organizar suas atividades diferentemente dos mercados tornando a capacidade um ativo que devia ser construído pela empresa, porque não pode ser comprada.

Segundo esses autores, competências ou capacidades é considerada como o núcleo fundamental de negócios de uma empresa. Essas são consideradas essenciais e devem diferenciar-se de seus concorrentes por meio de seus produtos e serviços ofertados.

O valor das competências essenciais pode ser reforçado pela combinação com os ativos com-

plementares apropriados e seu grau de distinção depende de quanto bem-dotado a empresa é em relação aos seus concorrentes, e sobre como é difícil para os concorrentes para replicar essas competências (TEECE, PISANO, SHUEN, 1997).

Desta maneira, a orquestração de recursos discutida por (HELPAT, FINKELSTEIN, MITCHELL et al., 2007) e gerenciamento de ativos (SIRMON, HITT, IRELAND, 2007) identificam não somente a necessidade do portfólio de recursos, mas principalmente, a necessidade de agregação e alavancagem destes recursos em capacidades para obter vantagem competitiva (SIRMON, HITT, IRELAND et al., 2011).

Segundo Helpat, Finkelstein, Mitchell et al. (2007), os gestores no desenvolvimento de atividades, rotinas e processos organizacionais devem ter a capacidade para criar, ampliar ou modificar a base de recursos da organização. Os gestores podem recorrer a seus conhecimentos e experiência para detectar oportunidades e ameaças, aproveitar as oportunidades e reconfigurar estrutura, recursos e capacidades organizacionais (HELPAT; MARTIN, 2015).

Com foco específico nas ações dos gestores, alguns autores discutem o conceito de “capacidade gerencial dinâmica” como importante condição para que os gerentes criem, ampliem e modifiquem as maneiras em que as empresas alcançam vantagem competitiva sustentável para sua sobrevivência pela qualidade das decisões gerenciais, mudança estratégica e desempenho organizacional (ADNER; HELPAT, 2003; HELPAT; MARTIN, 2015).

Complementarmente, Helpat e Peteraf (2014) apresentam o conceito de “capacidade cognitiva gerencial”, como a capacidade de realizar não apenas atividades físicas, mas também mentais

pelos gestores. Para as autoras, existem tipos específicos de capacidades cognitivas que provavelmente apoiam as capacidades gerenciais dinâmicas para detectar, aproveitar e reconfigurar e explicar seu impacto potencial sobre mudanças estratégicas de organizações.

Assim, a heterogeneidade das capacidades cognitivas dos gestores pode produzir heterogeneidade de capacidades gerenciais dinâmicas contribuindo para o desempenho diferencial das organizações em condições de mudança (HELPAT; PETERAF, 2014).

As práticas de qualidade, neste sentido, têm contribuído para que mudanças no processo individual, no fluxo de trabalho ou na sequência de tarefas sejam desenvolvidas, porém, é preciso ter capacidades de coordenação, capacidade de gerenciamento destes fluxos, processos e produtos, capacidade de resolução de problemas, capacidade para atendimento das necessidades dos clientes e capacidade para obter melhoria dos relacionamentos na organização (IDEN, 2012).

## 2.1 PERSPECTIVA ESTRATÉGICA DA QUALIDADE

Ao longo dos anos, muitas empresas têm procurado explorar na qualidade a melhoria do desempenho para obtenção da vantagem competitiva sustentável (NETLAND; SANCHEZ, 2014). O foco na qualidade pelas empresas desenvolveu-se mais intensamente a partir do final da segunda guerra mundial liderada por japoneses e americanos para melhorar ou manter a sua posição competitiva no mercado. Foi impulsionada por vários pesquisadores que contribuíram com a evolução e o sucesso de práticas da

qualidade ao redor do mundo (FEIGENBAUM, 1961; DEMING, 1982; ISHIKAWA, 1985; TAGUCHI, 1986; JURAN, 1988; GARVIN, 1988).

Garvin (2002) aponta que para compreender o significado de qualidade, é necessário ter um olhar especial para seu processo evolutivo ao longo do tempo. Para o autor, esta evolução pode ser organizada em quatro eras: (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.

Powell (1995) estudou a qualidade no ambiente interno das empresas. No que refere às suas características operacionalizadas pelas empresas por meio de práticas da qualidade, o autor defende que a sobrevivência das empresas está associada a determinados recursos intangíveis críticos. Segundo o autor, são as características comportamentais tácitas, intangíveis, imprecisamente imitáveis que podem gerar vantagem competitiva e não apenas as ferramentas e técnicas da gestão da qualidade. Assim, a prática da qualidade tem efeito positivo sobre a vantagem competitiva e o desempenho quando associa recursos tácitos e intangíveis da empresa.

Dessa maneira, segundo o autor, as empresas que identificam esses, como por exemplo, proficiência em uma determinada habilidade, pode criar mecanismos de isolamento para dificultar a cópia ou replicação de sua vantagem pelos competidores (RUMELT, 1984; POWELL, 1995; DIERICKX; COOL, 1989; BARNEY, 2014). Então, compreender as habilidades desenvolvidas para operacionalizar a qualidade é entender a relevância dessa capacidade organizacional (POWELL, 1995).

A qualidade tem cada vez mais se integrado dentro do sistema de gestão, com o foco no cliente

e na criação do pensamento e cultura da qualidade (WIELE; BROW, 2002); (NAIR, 2006). Subedi (2006) por exemplo, aborda a qualidade no âmbito da capacidade de aprendizagem e memória organizacional das empresas.

Wiele e Brow (2002) entendem que a qualidade não deve dirigir o processo de negócio da empresa, mas sim, deve auxiliar o desenvolvimento da capacidade organizacional. Para os autores, as empresas buscam descobrir e desenvolver formas idiossincráticas de aplicação dos princípios fundamentais de qualidade e de outros conceitos de maneira que sejam significativas para suas atividades na sua operacionalização.

Lee, Rho e Lee (2003), destacam que pesquisas nesta área tem demonstrado que a adoção de critérios de qualidade e excelência, como os critérios de premiação da Rede Nacional de Qualidade Malcolm Baldrige dos Estados Unidos, podem servir como um caminho para melhoria contínua da produtividade. Com base em evidências sobre o potencial das abordagens de melhores práticas, como Malcolm Baldrige e o Prêmio Nacional da Qualidade – PNQ no Brasil apoiado pelo Modelo de Excelência em Gestão – MEG tem servido como modelos de referências para práticas e tomadas de decisão utilizadas em operações e processos organizacionais que geralmente estão associadas a premiações, certificados ou consultorias.

Santos et. al (2016) desenvolveram um estudo em 52 empresas brasileiras participantes do Prêmio Minas de Qualidade (PMQ) aplicadas no Estado de São Paulo e Minas Gerais - Brasil, entre o ciclo de 2008 e 2011 baseado em 389 avaliações independentes de 8 critérios do MEG. O re-

sultado da pesquisa dos autores apoia a estrutura conceitual do Modelo de Excelência Gerencial – MEG da FNQ, que apontam que o posicionamento de liderança e gerenciamento de informações são forças que levam à gestão estratégica de pessoas, mercados, processos e preocupações sociais, e são identificados como fortes preditores do desempenho dos negócios.

Com isso, parece que a qualidade se tornou um recurso que contribui na implementação de melhores práticas de gestão e que tem levado às empresas a criar habilidades organizacionais ao operacionalizá-la desenvolvendo características diferenciadas, ou seja, que são valiosos, raros e difíceis de imitar pelos competidores.

### 3 MÉTODOS

Para responder ao problema de pesquisa sobre “a qualidade desenvolve capacidades organizacionais que levam a melhoria do desempenho e vantagem competitiva”, foi adotado neste estudo a pesquisa qualitativa do tipo exploratória. De acordo com Merriam (1998) a pesquisa qualitativa visa descrever as percepções e entender os fenômenos pesquisados a partir de contextos reais em que estes são estudados.

Assim, foram necessárias a realização de duas entrevistas com os gestores da empresa de combustíveis e uma entrevista em uma empresa de tintas, seguindo um roteiro semiestruturado conforme mostra o Quadro 1. Buscou-se com esse roteiro identificar a partir da percepção dos gestores se a qualidade gerou melhorias em rotinas e processos e desenvolveu capacidades organizacionais para o desenvolvimento empresarial.

**Quadro 1** - Roteiro da entrevista e referencial teórico

**Questão de pesquisa:**

O Programa Quali/MT desenvolve aprimoramento de rotinas e processos e de capacidades que levam a melhoria do desempenho e diferencial competitivo na empresa?

**Objetivo geral:**

Identificar como as práticas de gestão do “Programa Quali-MT” desenvolvem melhorias em rotinas e processos e geram capacidades que alavancam o desempenho organizacional a partir da percepção dos gestores.

Objetivos Específicos	Referencial Teórico	Perguntas do roteiro da entrevista
1. Identificar os recursos e capacidades desenvolvidas pelo programa Quali – MT.	<p><b>Recursos VRIO</b>  <b>Garvin (2002)</b> qualidade, gestão estratégica.  <b>Barney (1991)</b> recursos.</p> <p><b>Conceito Operacional:</b>  Garvin (2002) destaca que o correto entendimento sobre a qualidade é fundamental para que ela possa assumir uma função estratégica. Barney (1991), por exemplo, define recursos como todos os ativos, capacidades, processos organizacionais, informações, conhecimento etc., controlados pela organização que possibilitam a formulação e a implementação de estratégias que incrementem sua eficiência e eficácia.</p> <p><b>Qualidade</b>  <b>Paladini (2008)</b> qualidade; estratégia.  <b>Garvin (2002)</b> qualidade, gestão estratégica.  <b>Barney e Clark (2007)</b> recursos; capacidades; vantagem competitiva.  <b>FNQ (2018) e NIST (2018)</b> programa de qualidade</p> <p><b>Conceito Operacional:</b> Garvin (2002) destaca que o correto entendimento sobre a qualidade é fundamental para que ela possa assumir uma função estratégica. Para Paladini (2008) 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.</p>	<p>1. O que motivou a empresa a participar do programa Quali – MT?</p> <p>2. Como é compreendida a qualidade na empresa?</p> <p>3. Como o programa Quali – MT contribui nas operações da empresa para melhoria do desempenho organizacional?</p> <p>4. Entre os critérios de Excelência do MEG, quais podem ser destacados como fundamentais para o desempenho da empresa? Liderança; Estratégias e planos; Clientes; Processos; Sociedade; Pessoas; Informação e Conhecimento; Resultados.</p> <p>5. Que características desses critérios você considera mais importante, ou seja, valioso, raro e difícil de imitar pela concorrência?</p> <p>6. Houve alteração na base de recursos, ou seja, na estrutura organizacional? Como foi explorado pela organização?</p>

<p>2. Identificar quais capacidades organizacionais/dinâmicas foram desenvolvidas pela qualidade.</p>	<p><b>Capacidades Organizacionais</b>  <b>Amit; Shoemaker (1993):</b> pressupostos básicos da VBR;  <b>Barney (1996):</b> condições históricas singulares e casualmente ambíguas;  <b>Dosi, Nelson e Winter (2000):</b> fenômeno organizacional socialmente complexo;  <b>Mello e Cunha (2001):</b> vantagem competitiva (heterogenia).</p> <p><b>Conceito Operacional:</b> Amit; Shoemaker (1993): o tipo de ativo que demonstra equivalência com os pressupostos básicos da VBR; Barney (1996): as capacidades são atividades e rotinas complexas desenvolvidas sobre condições históricas singulares e casualmente ambíguas; Dosi, Nelson e Winter (2000): um fenômeno organizacional socialmente complexo, que permeia toda a organização e torna-se o resultado do convívio social dos indivíduos;  Mello e Cunha (2001): capacidades únicas e de imitação impossíveis, são fontes de vantagem competitiva (heterogenia).</p> <p><b>Capacidades Dinâmicas</b>  <b>Collins (1994):</b> capacidade de inovação;  <b>Andreeva e Chaika (2006):</b> renovar competências chave;  <b>Wang e Ahmed (2007):</b> reconfigurar, integrar, renovar e recriar recursos e capacidades;  <b>Helfat et al. (2007):</b> criar, estender ou modificar recursos intencionalmente;  <b>Eisenhardt e Martin (2000):</b> recursos correspondem ou criam mudanças de mercado;  <b>Winter (2003):</b> rotinas criam mudanças organizacionais;  <b>Teece (2009):</b> integrar, construir e reconfigurar competências.</p> <p><b>Conceito Operacional:</b> Segundo Collins (1994), quando a empresa tem a capacidade de inovar mais rápido ou do modo superior à concorrência, ela estabelece uma capacidade dinâmica; Wang e Ahmed (2007) estabelecem que o comportamento frequente da organização em reconfigurar, integrar, renovar e recriar</p>	<p>7. Em relação a essa alteração da base de recursos, foram identificadas ou desenvolvidas capacidades (competências funcionais ou gerenciais) pela qualidade?</p> <p>8. Em relação à pergunta anterior, referente a essas capacidades, a empresa já possuía ou foram adquiridas tais capacidades?</p> <p>9. A empresa renovou suas competências chave para atender a qualidade?</p> <p>10. Alguma capacidade organizacional foi modificada intencionalmente para atender a qualidade? Se sim, quais?</p>
---	---	--

	seus recursos e capacidades transforma-se em uma capacidade dinâmica; Quando a organização tem a intenção de criar, estender, modificar a sua base de recursos possibilita uma capacidade dinâmica (HELFAT ET AL, 2007); Segundo Eisenhardt e Martin (2000), quando a organização cria mudanças de mercado ou corresponde ao mesmo, através dos seus processos ela cria capacidades dinâmicas; Para Winter (2003) capacidade comum ou operacional se distingue de capacidade dinâmica, conforme extenso entendimento da literatura.	
--	---	--

Fonte: Dados da pesquisa

Para o tratamento e a análise dos dados foram orientados por meio da Análise de Conteúdo (FLORES, 1994). Com base em Flores (1994), a entrevista seguiu um roteiro semiestruturado, que após registrada e transcrita com auxílio de um gravador, foi desenvolvido o processo de categorização para o tratamento e interpretação e, posterior análise dos dados coletados e, identificação de seus significados, para o processo de categorização.

### 3.1 UNIVERSO E AMOSTRA

O universo da pesquisa de campo é composto por duas empresas, conforme classificação de porte (SEBRAE, 2013), sendo uma empresa de transporte de combustíveis (médio porte) e uma empresa fabricante de tintas (grande porte), participantes de um programa de qualidade em Mato Grosso/MT, conforme mostra o Quadro 2.

**Quadro 2** - Perfil das empresas e dos gestores entrevistados participantes do Programa de Qualidade

Empresas e entrevistados	Perfil da Empresa
Empresa de Transporte de Combustíveis (E1) – Gestora administrativa e da qualidade (E2) – Diretor (proprietário)	Empresa de transporte rodoviário a granel de álcool para fins combustíveis e de derivados de petróleo, utilizados para fim energético e de transporte rodoviário de cargas. Existência, 11 anos. 77 funcionários. Médio porte.
Empresa Fabricante de Tintas (E3) – Gestora da qualidade	Empresa de tintas e vernizes. Existência, mais de 20 anos. 1000 funcionários diretos. Grande porte.

Fonte: Dados da pesquisa

A determinação pela escolha destas empresas foi definida por já terem implantado o programa de qualidade recentemente e, entre várias empresas participantes do programa, a escolha se deu pela amostra por conveniência (MATHOTRA, 2006).

#### 3.1.1 Programa Quali-MT

O Programa Mato-Grossense da Qualidade foi criado em 2006, pelo SENAI-MT em parceria com o Governo do Estado de Mato Grosso, por meio da Secretaria Estadual de Indústria, Comércio, Minas e Energia – SICME/MT.

O Programa Quali-MT oferece às organizações públicas ou privadas do Estado de Mato Grosso, formação em gestão, por meio de cursos e consultorias, além de avaliação do nível de maturidade por meio do Modelo de Excelência em Gestão - MEG®, da Fundação Nacional da Qualidade – FNQ, com o objetivo de aumentar a produtividade, qualidade, inovação tecnológica e promover o desenvolvimento com sustentabilidade (SESI, 2017).

O programa de qualidade em estudo adotado pelas empresas busca levá-las a obter maior conhecimento e maturidade de sua gestão, compreensão de suas necessidades e expectativas dos *stakeholders*, melhoria nos seus processos gerenciais e resultados organizacionais, ampliação de sua visão sistêmica e de cooperação com desenvolvimento de maneira sustentável (SESI, 2017).

### **3.2 COLETA E TRATAMENTO DE DADOS**

O procedimento de análise adotado para esta pesquisa foi a análise de conteúdo proposto por Flores (1994). Segundo o autor, a análise de conteúdo permite trabalhar com os dados de forma flexível, onde o mesmo texto pode ser representado em mais de uma categoria. Dessa maneira, como é normalmente gerado um volume de dados considerável, fez-se uso da construção de categorias que permite reduzir, organizar e interpretar os dados de forma a desvendar os significados existentes nas respostas.

O autor destaca que a análise de conteúdo consiste na detecção de unidades de significados em um texto e no estudo das relações entre elas e em relação com o todo. Assim, a análise de conteúdo foi dividida em três conjuntos de tarefas conforme observa o autor:

1. Redução dos dados (transformar um volume considerável e complexo de dados em elementos que permitam estabelecer relações e obter conclusões, podendo referir-se a situações ou contextos, atividades, acontecimentos, relações, comportamentos, opiniões etc.);
2. Apresentação dos dados (pode referir-se a múltiplas formas, mas aqui, faz-se uma descrição, apresentando uma análise da informação aparente nas entrevistas e fornecendo uma visão do conjunto);
3. Conclusões (as fases anteriores permitem ao pesquisador fazer afirmações que avançam desde o descritivo até o explicativo e desde o concreto ao abstrato).

Em relação ao tratamento dos dados a partir da coleta feita por meio de entrevista semiestrutura, Flick (2009) observa que não é apenas uma gravação neutra da realidade, mas sim uma etapa essencial da sua construção no processo de pesquisa qualitativa, sendo a sua interpretação orientada para a codificação e a categorização.

Nesse contexto, o Quadro 3 apresenta as metacategorias e as categorias deste estudo percebida pelo pesquisador a partir dos dados narrados pelos respondentes na pesquisa.

**Quadro 3 - Apresentação das Categorias Identificadas na Coleta de Dados**

Objetivo Geral	Categorias
	Identificar nas práticas de Gestão do Programa Quali-MT, rotinas, processos e desenvolvimento de capacidades organizacionais que levam a melhoria do desempenho e vantagem competitiva das empresas a partir da percepção dos gestores.
Objetivos Específicos Metacategorias	Categorias
1. identificar se as práticas de Gestão do Programa Quali-MT geraram melhorias em rotinas e processos organizacionais.	C1- Aprimoramento dos processos, produtos e da gestão C2 - Integração de pessoas e equipes - comprometimento e incentivos C3 – Adequação do planejamento estratégico e de indicadores para melhoria do desempenho C4 – Aplicação de ferramentas de qualidade
2. identificar se as práticas de Gestão do Programa Quali-MT desenvolveram capacidades organizacionais para a melhoria do desempenho das empresas.	C5- Capacidade de liderança C6- Capacidade de organização interna C7- Capacidade de absorção e de aprendizagem C8 - Capacidade de identificação das necessidades dos clientes internos e externos.

Fonte: Dados da pesquisa

A partir das categorias identificadas, classificadas e agrupadas por meio da redução dos dados conforme mostra o Quadro 3, foi possível elaborar uma representação destas categorias conforme dispostas na Figura 1 e 2, analisadas na seção (4.1 e 4.2) a seguir.

## 4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Para identificação do resultado e discussão desta pesquisa, os dados foram obtidos por meio de três entrevistas: duas na empresa de transporte de combustíveis – (E1) gestora administrativa e da qualidade; (E2) o proprietário (Dirigente) da empresa e uma entrevista na empresa fabricante de tintas (E3) gestora da qualidade. As seções (4.1 e 4.2) são apresentadas as análises e discussões das metacategorias (objetivos específicos 1 e 2) e das categorias (C1 a C8) identificadas na pesquisa.

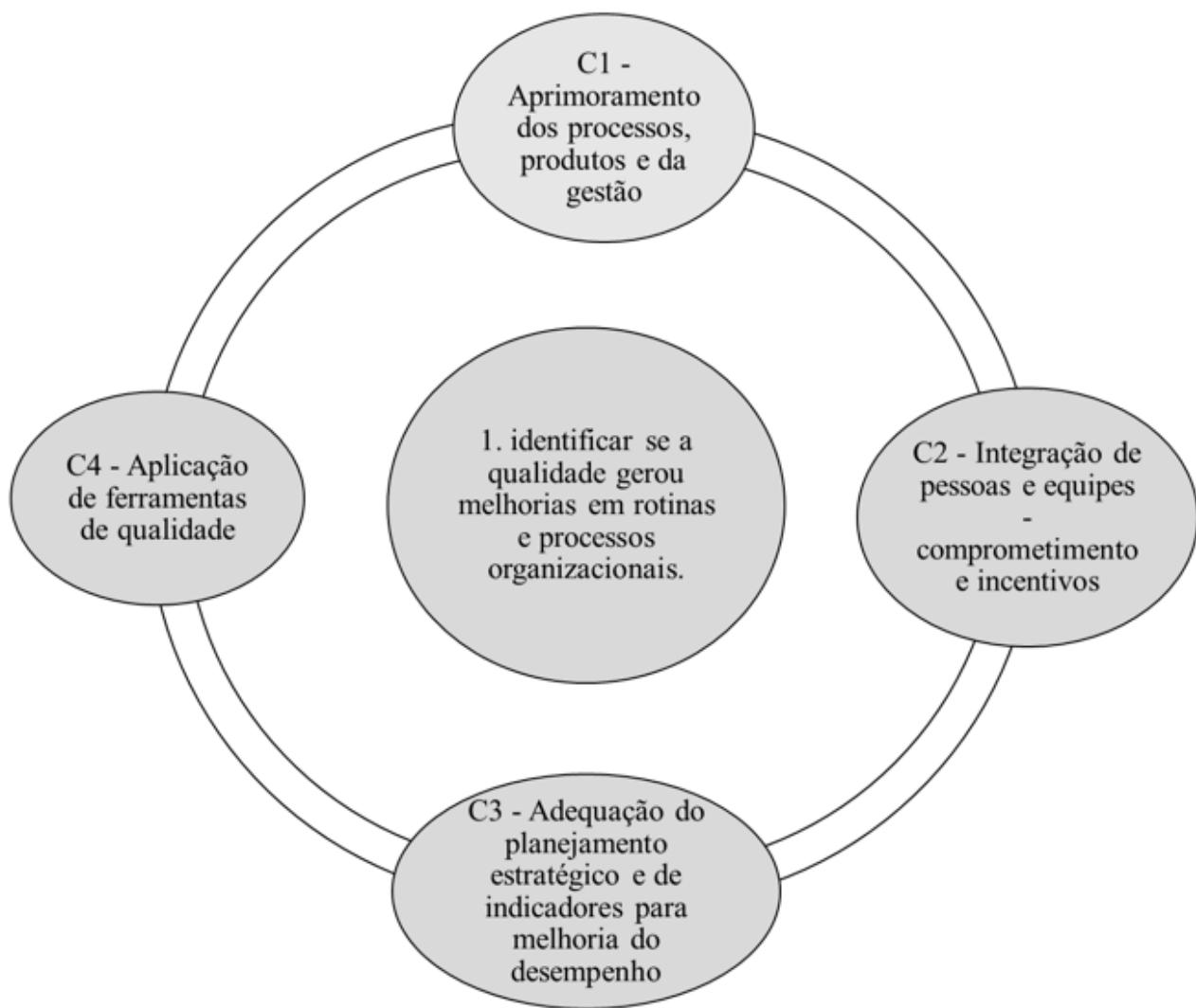
### 4.1 ANÁLISE INTEGRADA DAS CATEGORIAS (C1 A C4)

Conforme narrativa dos entrevistados (E1, E2 e E3) sobre se as práticas de Gestão do Programa Quali-MT geraram melhorias em rotinas e processos organizacionais, identificaram-se na pesquisa que quatro categorias foram desveladas.

A “categoria 1” foi identificada como aprimoramento dos processos, produtos e da gestão, a “categoria 2” de integração de pessoas e equipes - comprometimento e incentivos – a “categoria 3” de adequação do planejamento estratégico e de indicadores para melhoria do desempenho e a “categoria 4” de aplicação de ferramentas de qualidade.

Com base nas categorias (C1 a C4) conforme mostra a “Figura 1” e suas respectivas narrativas identificadas no “Quadro 4”, foi possível apontar que as empresas pesquisadas obtiveram melhorias em suas rotinas e processos com efeito em seus produtos e em sua gestão.

**Figura 1** – Categorias relacionadas a rotinas e processos organizacionais



Fonte: Dados da pesquisa

Identificou-se nas narrativas dos entrevistados que isso foi possível porque houve integração de pessoas e equipes, obtidos por meio de incentivos e reuniões periódicas para o comprometimento dos colaboradores para alcançarem os objetivos almejados pela empresa conforme implementação do programa de qualidade.

**Quadro 4** – Categorias (C1 a C4) e narrativas dos entrevistados

Categorias	Narrativas
C1 - Aprimoramento dos processos, produtos e da gestão	(E2) - Processos. Pois foi nesse quesito onde inicialmente houve mais alterações que geraram melhorias. (E1) - O Programa Quali-MT agregou valor e melhoria dos processos. Ao buscarmos o programa, tínhamos a intenção de aprimorar processos e corrigir <i>gaps</i> . (E3) - Cada setor foi reestruturado, organizado. Então, cada setor montou seu procedimento operacional, que não tinha, e assim, começou a ocorrer as mudanças de forma natural.
C2 - Integração de pessoas e equipes - comprometimento e incentivos	(E2) - O programa contribuiu na integração de todos os setores em prol da busca da qualidade. (E1) - Ocorreu uma disseminação por meio da cultura da qualidade a qual tornou a equipe muito mais envolvida e participativa e que se deu através da comunicação que foi essencial para a divulgação das práticas de qualidade bem como sua compreensão por parte dos colaboradores. (E3) - A gente percebeu que era muito difícil conseguir mudanças, então foi implantado um sistema de incentivo para colaborar com o processo de mudança.
C3 - Adequação do planejamento estratégico e de indicadores para melhoria do desempenho	(E3) - Com a identificação dos indicadores, a empresa conseguiu buscar os indicadores de desempenho para cada setor, conseguiu enxergar mais objetivamente o que cada setor necessitava através daqueles indicadores. (E3) - A empresa faz uma reunião por semestre onde é discutido nessa reunião com a diretoria, o controle e os líderes da empresa, os indicadores, os resultados das auditorias internas e externas. Busca-se identificar quais são os entraves, as não conformidades apontadas. (E3) - A empresa levantou a possibilidade de automatizar a resina, isso é uma situação que ocorreu. Mas isso tudo acontece, essa demanda, por causa dos resultados, dos indicadores de desempenho identificados.
C4 - Aplicação de ferramentas de qualidade	(E1) - Foram aplicadas as ferramentas de qualidade para melhoria continua. (E3) - A parte principal que o programa de qualidade contribuiu foi quanto ao treinamento de algumas ferramentas da qualidade que a empresa tinha bastante dificuldade de identificar quanto as não conformidades, ou seja, como saber, como registrar e como tratar. Então, o Programa Quali ajudou neste sentido. (E3) - As ferramentas utilizadas foram a implementação do módulo 5S, <i>Brainstorming</i> , 5W2H, Espinha de Peixe, todas utilizadas para poder identificar e tratar as não conformidades.

Fonte: Dados da pesquisa

A implementação do programa de qualidade, segundo os entrevistados, apontou para o efeito da identificação dos indicadores de desempenho da empresa no planejamento estratégico da empresa. Os entrevistados relataram que com a identificação dos indicadores de desempenho foi possível

aprimorar, reestruturar e desenvolver novas formas de controle das atividades, de rotinas e processos e de estratégias, revelando informações estratégicas para a tomada de decisão.

Além disso, os entrevistados apontaram que já vem implantando outros sistemas de gestão,

como certificação ISO e auditorias internas e externas. No entanto, segundo os entrevistados, esse programa de qualidade contribuiu para o aprimoramento e aplicação de ferramentas de qualidade que não vinham sendo de fato utilizadas, e assim, foi possível identificar não conformidades e entraves para melhoria do desempenho organizacional.

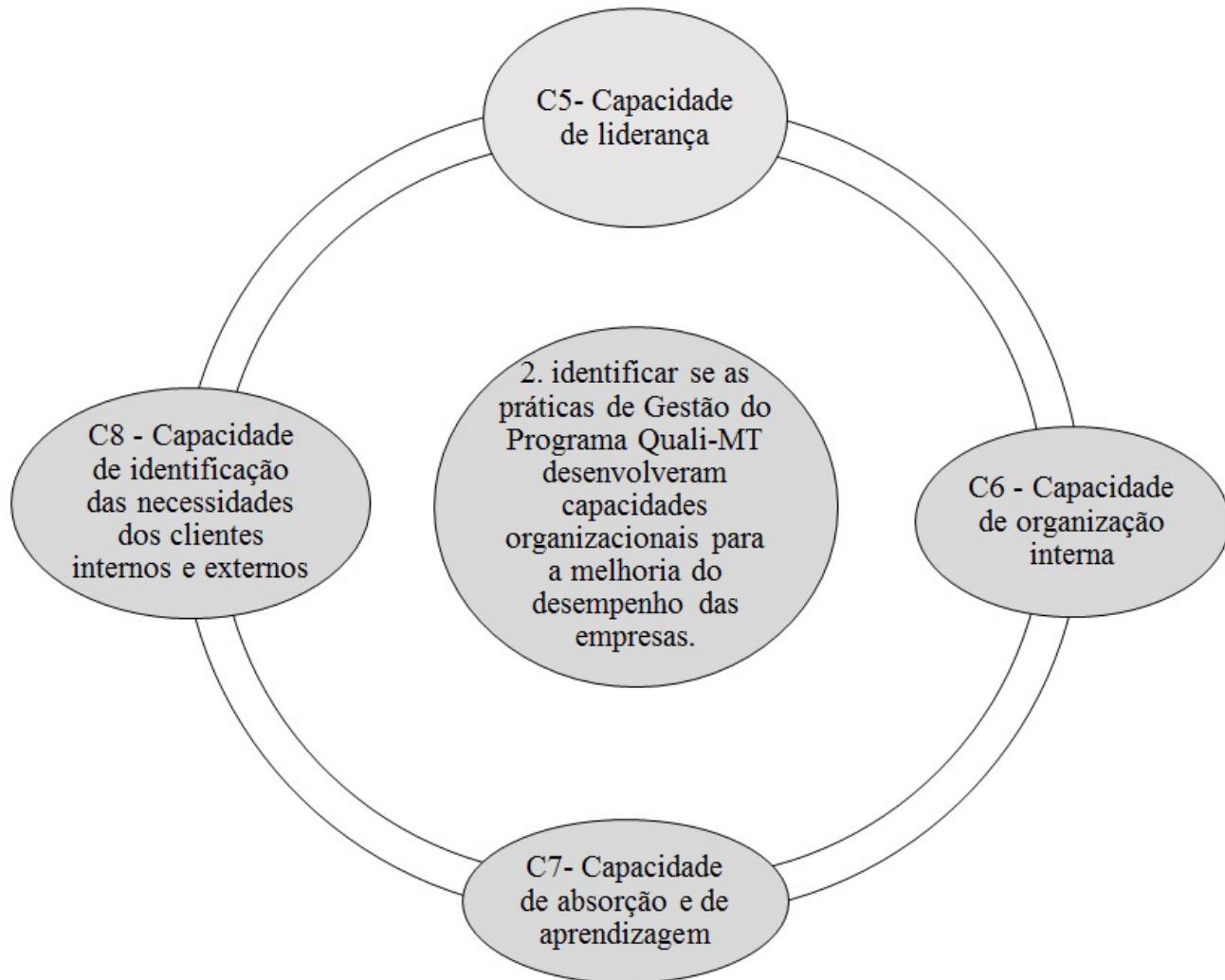
Como apontam Wiele e Brow (2002), a qualidade não deve dirigir o processo de negócio da empresa, mas sim, deve auxiliar o desenvolvimento da capacidade organizacional. Assim, as empresas buscam descobrir e desenvolver formas

idiossincráticas de aplicação dos princípios fundamentais de qualidade e de outros conceitos de maneira que sejam significativas para suas atividades na sua operacionalização.

#### **4.2.1 Análise integrada das categorias (C5 a C8)**

Conforme narrativa dos entrevistados (E1, E2 e E3) sobre se as práticas de Gestão do Programa Quali-MT desenvolveram capacidades organizacionais para a melhoria do desempenho das empresas, a “Figura 2” contém as quatro categorias que foram reveladas.

**Figura 2** – Categorias relacionadas a capacidades organizacionais



Fonte: Dados da pesquisa

Com base nas categorias (C5 a C8) e suas respectivas narrativas identificadas no “Quadro 5”, foi possível apontar as capacidades organizacionais percebidas pelos entrevistados com as de maior va-

lor para melhoria do desempenho e vantagem competitiva das empresas. Essas capacidades foram desenvolvidas e potencializadas por meio do Programa Quali/MT, de acordo com os gestores entrevistados.

**Quadro 5** - Categorias (C5 a C8) e narrativas dos entrevistados

Categorias	Narrativas
C5 - Capacidade de liderança	(E1) - Liderança e pessoas. Pois se a liderança estiver envolvida a empresa tende a evoluir. E pessoas porque elas precisam estar comprometidas. (E1) - A liderança é fundamental para a motivação do restante da equipe. (E3) - Os líderes tinham capacidade de executar o programa de qualidade, nós não trocamos o quadro de liderança. O quadro de liderança é o mesmo, as pessoas são praticamente as mesmas, mudaram algumas equipes, mas eu acho que a questão era que não tinha vontade, não queria fazer. (E3) - A postura da diretoria foi muito importante e foi firme quanto a implementação do programa de qualidade junto aos líderes.
C6 - Capacidade de organização interna	(E1) - Proporcionou a evolução da empresa, para que esta cresça de forma organizada e possa oferecer o que há de melhor ao cliente. (E2) - Com a participação no Programa Quali/MT a empresa melhorou a organização de seus processos. (E3) - O desempenho mudou muito. Ninguém sabia os números da empresa. Não sabia quanto pagava de hora extra no ano, não sabia o quanto que faturou, quanto tal representante vendeu, quanto um setor gerou de hora extra, quantos colaboradores faltaram, não tinham dados confiáveis. E uma empresa que não tem dados, que não tem números, não faz planejamento, não vai para frente.
C7 - Capacidade de absorção e de aprendizagem	(E1) - Várias rotinas e processos foram corrigidos aprendendo com os colaboradores, com nosso cliente e pela participação no Programa Quali/MT. (E1) - O Programa Quali/MT contribuiu para que o processo de aprendizagem das rotinas e processos fossem aprimorados pela contribuição dos colaboradores em sua vivência no trabalho, contribuindo com sugestões, com lições aprendidas no transporte a serem repassadas para os demais colaboradores. (E3) - A empresa aprendeu muito quanto ao conhecimento dos processos e rotinas ao transformar o conhecimento tácito em conhecimento explícito. Tudo está formalizado, fica na pasta do setor. Ele fica dentro do setor, mas se qualquer setor quiser saber como funciona está lá. Por exemplo, se alguém faltar, isso como é que faz? O trabalho dele está lá, determinado, explicado, orientando passo a passo, isso a empresa não tinha.

**C8 - Capacidade de identificação das necessidades dos clientes internos e externos**

(E3) - Quando você trata de concorrência você vai ter que medir satisfação com o cliente e entender o cliente. A gente faz a pesquisa de satisfação de clientes bem diferentes uma da outra para tentar melhorar sempre.

(E3) - A pesquisa de satisfação que é feita na empresa visa saber qual é o atendimento, como está o nosso atendimento, a gente quer saber o que o cliente acha do atendimento da recepcionista, do faturamento, do laboratório, do assistente comercial, do representante, da entrega, da qualidade do produto. Então, a gente consegue medir, e ir verificando o ponto que a gente precisa atacar. O cliente é fundamental.

(E3) - A gente faz também uma pesquisa de clima organizacional para saber a satisfação do cliente interno. O resultado dessa pesquisa de clima é levado para a reunião para discussão dos resultados e a diretoria vai pontuando o que para eles é primordial para melhoria do desempenho.

Fonte: Dados da pesquisa

Como apontam Helfat e Peteraf (2003), capacidades organizacionais são entendidas como as habilidades que uma organização tem de realizar um conjunto coordenado de tarefas, utilizando os seus recursos organizacionais, com o intuito de alcançar um resultado específico. Isso implica, à coordenação de tarefas como as que incluem rotinas para executar tarefas individuais e esforço coordenado de equipes.

De tal maneira, identificou-se que as empresas pesquisadas entendem que a capacidade de liderança dos líderes (diretor/proprietário, gerentes e gestores das equipes) é fundamental para a implementação das ações de práticas de qualidade para a melhoria das atividades, rotinas e processos organizacionais.

Os entrevistados observaram a necessidade dos líderes de se comprometerem efetivamente no processo de implementação do programa em estudo e dos demais sistemas de gestão que as empresas participam. Esse envolvimento afeta diretamente na implementação e no resultado da efetividade dos programas, porque envolve treinamentos de líderes e colaboradores das práticas nas ações de

qualidade, tendo esses como disseminadores para a melhoria do desempenho global da empresa.

Adner e Helfat (2003) e Helfat e Martin (2015) reforçam que as ações dos gestores desenvolvem “capacidade gerencial dinâmica” no momento em que eles criam, ampliam e modificam as maneiras em que as empresas alcançam vantagem competitiva sustentável para sua sobrevivência pela qualidade das decisões gerenciais, mudança estratégica e desempenho organizacional.

A “categoria 6” foi identificada como capacidade de organização interna conforme a narrativa dos entrevistados. Os entrevistados destacaram que o Programa Quali/MT contribuiu com a melhoria da empresa por meio de seus processos e de sua organização interna. Segundo os entrevistados, a empresa obteve organização de informações de atividades, rotinas e processos que antes não estavam sistematizadas. O acesso a essas informações de todas as áreas de maneira organizada e sistematizada contribuiu para o planejamento estratégico em todas as áreas e de toda a cadeia - fornecedores, distribuidores, clientes - e informações internas e externas por meio de reuniões e de pesquisa de

satisfação conforme práticas adotadas na implementação do programa.

A “categoria 7” foi denominada capacidade de absorção e de aprendizagem. As narrativas dos entrevistados apontaram que na implementação das práticas de qualidade para o aprimoramento das atividades, rotinas e processos, desenvolveu-se capacidade de absorção do conhecimento do tácito para o explícito. Isso é percebido pelos gestores a partir dos registros dos procedimentos dos líderes e colaboradores internos e colaboradores externos como representantes comerciais, vendedores e clientes que contribuíram para a melhoria do desempenho e diferencial competitivo das empresas.

Essa capacidade de absorção e de aprendizagem das ações e práticas desenvolvidas pelas empresas por meio da implementação do Programa Quali/MT foi também oriunda das reuniões e treinamentos desenvolvidos que geraram lições e sugestões aprendidas.

Por fim, conforme dados coletados nas narrativas dos entrevistados (E1, E2 e E3), estabeleceu-se a “categoria 8”, compreendida como capacidade de identificação das necessidades dos clientes internos e externos. Segundo relataram os entrevistados, o Programa Quali/MT contribuiu para o desenvolvimento de pesquisas periódicas internas e externas de satisfação. Essas pesquisas permitiram identificar problemas em atividades, rotinas e processos (não conformidades) em diversas áreas da empresa. As informações geraram indicadores que contribuíram para o planejamento das ações para melhoria do desempenho e vantagem competitiva das empresas, segundo os entrevistados.

Essas ações dos gestores podem estar relacionadas ao que Helfat e Peteraf (2014) apon-

tam como “capacidade cognitiva gerencial”, vista como a capacidade de realizar não apenas atividades físicas, mas também mentais pelos gestores que apoiam as capacidades gerenciais dinâmicas para detectar, aproveitar e reconfigurar e explicar seu impacto potencial sobre mudanças estratégicas na organização.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste artigo foi de identificar como as práticas de gestão do Programa Quali-MT desenvolvem melhorias em rotinas e processos e geram capacidades que alavancam o desempenho organizacional a partir da percepção dos gestores. Para tanto, a estratégia metodológica utilizada neste estudo foi a pesquisa qualitativa na busca de identificar as rotinas e capacidades que foram aprimoradas ou desenvolvidas, na visão dos gestores.

Identificou-se a partir da compreensão das metacategorias – objetivos específicos – e nas oito categorias explicitadas a partir dos dados coletados nas entrevistas com três gestores, que o Programa Quali/MT contribuiu com o aprimoramento das atividades, rotinas e processos organizacionais tendo como fundamental o comprometimento e integração das pessoas e equipes na aplicação das ferramentas de qualidade e identificação dos indicadores na melhoria e efetividade do planejamento e das ações da empresa.

Verificou-se também que algumas capacidades organizacionais foram aprimoradas/ desenvolvidas na operacionalização e implementação do Programa Quali/MT na busca da melhoria do desempenho organizacional e criação de vantagem competitiva. O aprimoramento e desenvolvimento

de habilidades organizacionais para a realização de tarefas, rotinas e processos no uso dos recursos organizacionais para alcançar um resultado final estabelecido pelas empresas podem ser observadas nas capacidades reveladas na pesquisa.

A capacidade de liderança foi apontada como fundamental para obtenção de melhoria da qualidade e da gestão que corrobora com os estudos apontados por Santos et. al (2016) sobre posicionamento de liderança. A identificação de entraves que dificultava as melhorias organizacionais pôde ser percebida e aprimorada por meio de reuniões e treinamentos que levaram ao envolvimento dos líderes em todas as instâncias hierárquicas.

Consequentemente, o aprimoramento dos processos gerou capacidades de absorção e de aprendizagem com efeito na capacidade de organização interna identificadas na capacidade de identificação das necessidades dos clientes internos e externos gerando valor a organização e melhoria do desempenho conforme apontou os gestores entrevistados. Esse resultado também está em concordância com os resultados apontados por Santos et. al (2016) sobre a relevância do gerenciamento de informações para melhoria do desempenho dos negócios.

Assim, pode-se perceber a partir das narrativas dos gestores, que houve melhoria do desempenho e diferencial competitivo das organizações a partir da implementação do Programa Quali/MT que proporcionaram mudanças em rotinas e processos, bem como desenvolvimento de capacidades organizacionais.

É importante ressaltar que o resultado apontado pelos entrevistados quanto ao efeito de melhoria do Programa Quali/MT é visto como um complemento aos demais sistemas de gestão em curso nas empresas. O Programa contribuiu como incremento às demais ações de aprimoramento da qualidade de rotinas e processos na melhoria da capacidade de gestão para o desenvolvimento organizacional.

Tais resultados são uma contribuição significativa deste estudo, que revela os benefícios da adesão das empresas a sistemas de gestão da qualidade e programas que busquem efetivar e aprimorar as práticas relacionadas a gestão da qualidade.

Os resultados aqui apresentados demonstram, de certa maneira, a efetividade e a importância desse tipo de Programa (Quali/MT) para o aprimoramento das organizações. Políticas públicas e institucionais dessa natureza, precisam ser ampliadas e aperfeiçoadas de maneira a garantir o desenvolvimento socioeconômico sustentável das empresas, não só no estado de Mato Grosso, mas em todo o país.

Novas pesquisas devem ser desenvolvidas com outras empresas do setor da indústria, comércio e serviço que participam deste programa de qualidade para reforçar estes achados e identificar outros dados que contribuam com o desenvolvimento do estudo dos efeitos da qualidade sobre as capacidades organizacionais, desenvolvimento de capacidades gerenciais dinâmicas e capacidade cognitiva gerencial que levam a melhoria do desempenho e vantagem competitiva das empresas.

## REFERÊNCIAS

- ADNER, R., HELFAT, C. E. Corporate effects and dynamic managerial capabilities. **Strat. Mgmt. J.**, v. 24, p. 1011-1025, 2003.
- BARNEY, J. B. **Gaining and sustaining competitive advantage**. Pearson Higher Ed, 2014.
- DEMING, W. E. **Quality, productivity, and competitive position**. Cambridge: Massachusetts Institute of Technology, Center for Advanced Engineering Study, 1982.
- DIERICKX, I., COOL, K. Asset Stock Accumulation and sustainability of Competitive. **Management Science**, p. 1504-1514, 1989.
- FEIGENBAUM, A. **Total quality control**. New York: McGraw-Hill, 1961.
- FLICK, U. **Introdução à pesquisa qualitativa**. Tradução Joice Elias Costa. – 3. Ed. – Porto Alegre: Artmed, 2009.
- FLORES, J. G. **Análisis de datos cualitativos: aplicaciones a la investigación educativa**. Barcelona, PPU, p. 65-107, 1994.
- FNQ. Modelo de Excelência da Gestão ® (MEG) - **Guia de Referência de Excelência da Gestão**. Disponível em: [https://www.fnq.org.br/guia\\_referencia\\_MEG\\_21\\_abril\\_16.pdf](https://www.fnq.org.br/guia_referencia_MEG_21_abril_16.pdf). Acesso em: 16 maio 2018.
- GARVIN, D. A. **Gerenciando a qualidade: a visão estratégica e competitiva**. Rio de Janeiro: Qualitymark, Ed., 2002.
- GARVIN, D. A. **Managing quality**. New York: The Free Press, 1988.
- HELFAT, C. E., FINKELSTEIN, S., MITCHELL, W., PETERAF, M. A., SINGH, H., TEECE, D. J., WINTER, S. G. **Dynamic capabilities: Understanding strategic change in organizations**. London: Blackwell, 2007.
- HELFAT, C. E., PETERAF, M. A. The dynamic resource based view: Capabilities life cycles. **Strategic Management Journal**, v. 24, p. 997-1010, 2003.
- HELFAT, C., MARTIN, J. Dynamic managerial capabilities: Review and assessment of managerial impact on strategic change. **Journal of Management**, v. 41, n. 5, p. 1281-1312, 2015.
- HELFAT, C., PETERAF, M. Managerial cognitive capabilities and the microfoundations of dynamic capabilities. **Strategic Management Journal**, v. 36, n. 6, p. 831-850, 2015.
- IDEN, J. Investigating process management in firms with quality systems: a multi-case study. **Business Process Management Journal**. v. 18, n. 1, p. 104-121, 2013.
- ISHIKAWA, K. **What is total quality control? The Japanese Way**. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1985.
- JURAN, J. **Juran on planning for quality**. New York: The Free Press, 1988.
- LEE, S. M., RHO, B. H., LEE, S. G. Impact of Malcolm Baldrige national quality award criteria on organizational quality performance. **International Journal of Production Research**, v. 41, 2003. doi:10.1080/0020754031000077329.

**REFERÊNCIAS**

- MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada**. 4. Ed. Porto Alegre: Bookman, 720 p., 2006.
- MERRIAM, S. B. **Qualitative research and case study applications in education**. San Francisco: Jossey-Bass Inc. Publishers, 1998.
- MOUSTAGHFIR, K. How knowledge assets lead to a sustainable competitive advantage: are organizational capabilities a missing link? **Knowledge Management Research & Practice**, v. 7, p. 339–355, 2009.
- NASCIMENTO, A. P., VALADARES, M. P. O., LADEIRA, M. B., ZANQUETTO FILHO, H. Pontos de transição: a escalada rumo à maturidade de Sistemas de Gestão da Qualidade. **Gest. Prod.**, São Carlos, v. 23, n. 2, p. 250-266, 2016.
- NAIR, A. "Meta-analysis of the relationship between quality management practices and firm performance - implications for quality management theory development". **Journal of Operations Management**, v. 24, n. 6, p. 948-975, 2006.
- NETLAND, T. H., Sanchez, E. Investigating the effects of a corporate improvement programme on global quality performance: The case of the Volvo Production System. **The TQM Journal**, v. 26, n. 2., p. 188-201, 2014.
- NIST. 2018. Baldrige National Quality Program. **Baldrige Framework Is Worldwide Standard for Excellence**. Disponível em: <https://www.nist.gov/baldrige>. Acesso em: 31 maio 2018.
- POWELL, T. C. Total Quality Management as Competitive Advantage: A Review and Empirical Study. **Strategic Management Journal**, v. 16, n. 1, p. 15-37, 1995.
- RUMELT, R. P. 'Towards a strategic theory of the firm'. In. R. Lamb (ed.) **Competitive Strategic Management**. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ, p. 556-570, 1984.
- SANTOS, M. B., MONTEIRO, P. R. R., GONÇALVES, M. A., CAMILO, R. D. Reference models and competitiveness: an empirical test of the management excellence model (MEG) in Brazilian companies. **Total Quality Management & Business Excellence**, v. 6, p. 1-19, 2016.
- SEBRAE - NA/Dieese. **Anuário do trabalho na micro e pequena empresa**. p. 17, 2013. Disponível em: [www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Anuario%20do%20Trabalho%20Na%20Micro%20e%20Pequena%20Empresa\\_2013.pdf](http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Anuario%20do%20Trabalho%20Na%20Micro%20e%20Pequena%20Empresa_2013.pdf). Acesso em 10 maio 2017.
- SENAI – Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial. **Programa Matogrossense de Qualidade**. Disponível em: <http://www.senaimt.com.br/hotsites/qualimt/>. Acesso em: 10 jan. 2017.
- SIRMON, D., HITT, M., IRELAND, D., GILBERT, A. Resource Orquestration to Create Competitive Advantage: Breadth, Depth and Life Cicle Effects. **Journal of Management**, v. 37, n. 5, September, p. 1390-1412, 2011.
- SIRMON, D., HITT., M., IRELAND, D. Managing firm resources in dynamic environments to create value: Looking inside the black box. **Academy of Management Review**, v. 32, p. 273-292, 2007.

## REFERÊNCIAS

SUBEDI, D. K. A Resource Based View Of Quality: Managers' Role In Developing Quality: As A Weapon Of Competitive Advantage. **Journal of Business & Economics Research**, v. 4, n. 6, June, 2006.

TAGUCHI, G. Introduction to quality engineering: designing quality into products and processes. Tokyo: **Asian Productivity Organization**, 1986.

TEECE, D. J., PISANO, G., SHUEN, A. Dynamic capabilities and strategic management. **Strategic Management Journal**, v. 18, n. 7, p. 509–533, 1997.

WIELE, T. V., BROWN, A. Quality management over a decade: A longitudinal study, The **International Journal of Quality & Reliability Management**, v.19, n. 5, p. 508, 2002.