

# QUALIDADE E RENTABILIDADE COMO PILARES DA GESTÃO ESTRATÉGICA.

SANTOS, Fillipe da Silva <sup>1</sup>  
DIÓGENES, Carla<sup>2</sup>

## RESUMO

Em todos os dias é possível acompanhar gestores e colaboradores buscando de maneira avassaladora a qualidade dos seus projetos e a capacidade de fazer com que estes tenham um retorno rentável para a empresa. Contudo nem sempre os dois conceitos conseguem interagir, trazendo assim um grande problema para a empresa e para a cabeça do gestor. De certa forma podemos ter projetos e planejamentos que conseguem convergir com as duas práticas, a do planejamento com qualidade e a do planejamento com rentabilidade, mas trazer a luz um planejamento com as duas práticas se torna mais complicado, pois nem sempre um depende do outro. Visando esse problema a pesquisa tem como principal objetivo citar e determinar parâmetros de qualidade buscando um maneira de fazer com que o planejamento possa ser ao mesmo tempo de qualidade e rentável tornando o planejamento fundamental para o crescimento da empresa. De certo o método base para este levantamento será de qualificação, ou seja, uma pesquisa que tem mais apoio conceitual que numérico. Apoiando - se assim certas conclusões como o conceito certo para o crescimento da organização e as melhores práticas para o desempenho da mesma.

Palavras chave: Qualidade. Rentabilidade. Planejamento.

---

<sup>1</sup> Fillipe da Silva Santos, Bacharel em Administração pela Faculdade Projeção e aluno do curso MBA em Planejamento e Gestão Estratégica pelo Centro Universitário UNINTER.

<sup>2</sup> Carla Diógenes, Mestre em Administração (UFPR), professora orientadora de TCC do Centro Universitário UNINTER.

## 1 INTRODUÇÃO

Neste artigo científico haverá uma busca em ter um parâmetro de como alguns fatores que são apresentados todos os dias nos âmbitos de trabalho voltados para a administração, que por muitas vezes, não são levados em consideração, mas que afeta diretamente o andamento gerencial das organizações. Alterando não somente o caminho financeiro, mas o planejamento estratégico, a qualidade e também o retorno encontrado pela empresa.

O grande enfoque do tema é trazer a luz dos conceitos de planejamento estratégico a associação dos patamares de qualidade e rentabilidade que são encontrados no dia a dia empresarial.

Este se torna de grande utilidade a iniciativa do estudo, pois em várias organizações a busca pela manutenção da qualidade paralela com a rentabilidade é diária, ou seja, se faz necessário apresentar meios e formas para se obter uma convergência entre os dois padrões de estudo para o sucesso do planejamento no decorrer das funções administrativas.

A necessidade do estudo leva a crer que os objetivos primordiais para a sequência científica do mesmo prosseguem são a análise dos principais meios e estratégias de qualidade para alcançar a rentabilidade no planejamento, a verificação das fases da rentabilidade e onde estão presentes na gestão estratégica, e sem dúvidas identificar o melhor meio para se ter um paralelo entre rentabilidade e qualidade os dois caminhando com o plano estratégico.

Visando este padrão de qualidade, vale a pena citar os conceitos e modelos para elucidar aos gestores o quanto a relevância do assunto pode afetar de forma positiva ou negativa o andamento dos processos internos e externos da empresa, sendo assim o público alvo da pesquisa são os gestores e colaboradores envolvidos com o planejamento estratégico, sendo destinado para decifrar um paralelo entre as duas vertentes e encaixando-os com o planejamento criando um sistema gerencial de excelência e com consequência uma maior estabilidade e crescimento para a empresa, visando-se a manutenção da associação dos parâmetros de qualidade, conceitos e boas práticas, para que a rentabilidade e a qualidade andem juntos como diretrizes no planejamento estratégico.

De fato ocupar o mercado com qualidade e tendo um retorno rentável é a principal meta dos gestores contemporâneos, a pesquisa que irá se seguir trará a luz justamente esse princípio, para que o gestor possa ter uma pequena ou definitiva base do quê e como fazer para se obter o melhor desempenho da sua organização.

O artigo terá como base explicitar de forma clara os conceitos de qualidade, rentabilidade e analisa-los perante a estratégia organizacional, deste modo é necessário ater-se aos meios para se alcançar as melhores práticas de aplicação da qualidade e também a melhor diretriz para a impulsão estratégica da empresa.

## **2 PLANEJAMENTO E GESTÃO**

Desde o princípio dos estudos voltados para a administração estratégica, milhares de gestores espalhados pelo mundo a fora, tentam levar sempre em consideração os conceitos de planejamento e todos os seus processos para o desenvolvimento gerencial e estratégico dentro das empresas. Avaliando a melhor forma de se manter e visando o quanto suas ideias e métodos irá influenciar na estrutura da empresa e na produtividade dos planos estratégicos, destinando sempre o melhor para melhor atender o cliente.

As organizações estão adotando uma postura mais competitiva diante destes vastos desafios globais, tecnológicos, econômicos e sociais, buscando uma forma mais adequada para sua sobrevivência e longevidade frente ao mercado. Com isso, o planejamento estratégico nas organizações vem sendo de grande importância, por que gera uma flexibilidade de ajuda às empresas, visando uma maior rapidez nos ajustes aos ambientes que o gestor irá encontrar no decorrer dos dias. Levando esta base, se faz necessário atentar para os princípios e conceitos que serão avaliados e expostos, planejamento, qualidade e rentabilidade, e posteriormente criar um ponto de cruzamento entre as ideias e um modelo gerencial estratégico para o melhor atendimento do cliente.

Quando se fala em planejamento é importante se ater a conceitos primordiais antes de nos alongarmos com as questões específicas da pesquisa.

Segundo Maximiano (2000), A administração é o processo ou atividade dinâmica, que consiste em tomar decisões sobre objetivos e recursos.

Já Chiavenato (1999, p. 4), define administração como:

*O processo de Planejar, Organizar Dirigir e Controlar o uso dos recursos organizacionais para alcançar determinados objetivos de maneira eficiente, pois administrar não significa executar tarefas ou operações, mas sim fazer com que elas sejam executadas por outras pessoas em conjunto, já que administração visa alcançar os objetivos organizacionais de maneira eficiente.*

Conforme Oliveira (1999) A etapa de Planejamento Organizacional esta subdividida em: estratégico, tático e operacional, ou seja, todos os níveis da empresa estão submetidos aos conceitos de planejamento, desde os níveis mais altos até o que chamamos de “chão de fábrica”, pois todos devem estar cientes dos processos e realizações feitas pela diretoria e também muitas vezes partes que são acrescentadas no planejamento veem de ideias trazidas pelos setores operacionais ou táticos da empresa. Ou até mesmo são formulados planos destinados apenas para a realização do operacional ou somente do tático, sempre levando em consideração do que será feito.

Com isso é possível definir que planejar é a formulação sistêmica dos objetivos e ações alternativas, que irão traçar um rumo ou escolha para o melhor caminho da empresa, diz respeito também as implicações futuras das decisões aliadas com o que se faz no presente de cada organização.

## 2.1 Planejamento Estratégico

Segundo Christensen e Rocha (1995, p.291), as origens do termo estratégia encontram-se na teoria militar, de onde foi adotado, significando a utilização do combate para atingir a finalidade da guerra.

No que condiz com os conceitos organizacionais, a estratégia é responsável pelo pensamento de uma capacidade sistêmica para prosseguir com os objetivos da empresa e da alta cúpula da mesma, tendo como base a visão futurística das situações da empresa e na manutenção da perpetuidade organizacional.

Segundo Oliveira (2005, p. 47 e 48) o planejamento estratégico “é o processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida para a empresa, visando ao otimizado grau de interação com o ambiente e atuando de forma inovadora e diferenciada”. Oliveira (2005) nos mostra de modo geral que o planejamento estratégico está definido em partes fundamentais de atuação, sendo quatro delas essenciais: 1) o que a empresa faz externamente; 2) o que a empresa faz em conhecimento, capacidade e competência; 3) o que a empresa faz em relação a toda a equipe administrativa, pessoal e equipes; e 4) o que a empresa deve fazer respeitando as questões éticas e sociais a sua volta.

Segundo Kotler (1992, p.63), “planejamento estratégico é definido como o processo gerencial de desenvolver e manter uma adequação razoável entre os objetivos e recursos da empresa e as mudanças e oportunidades de mercado”. O objetivo do planejamento estratégico é orientar e reorientar os negócios e produtos da empresa de modo que gere lucros e crescimento satisfatórios.

Souza (2006) versa sobre planejamento estratégico afirmando que o mesmo serve para potencializar os pontos forte e oportunidades e, minimizar os pontos fracos e ameaças. Fazendo assim uma alusão a análise SWOT que aprendemos durante o curso de administração e também está voltada para um ponto de qualidade nas estratégias da organização.

A luz dos conceitos pode-se afirmar que o planejamento estratégico tem como base o pensamento para a tomada de decisões da alta cúpula da empresa, visando assim ordenar um processo gerencial razoável criando uma adequação entre recursos e metas da empresa, criando um conjunto entre as partes da empresa, o estratégico, tático e o operacional estruturando para que todos pensem iguais dentro da organização.

Este planejamento estratégico passa por etapas, desde a sua elaboração até a sua aplicação. A criação de missão, visão e valores da organização está na base do planejamento. A análise do ambiente interno e externo define o que a empresa tem de estruturado e o que ela pode melhorar. Após estas bases de planejamento é realizado um direcionamento estratégico, ou seja, a postura que a empresa irá tomar a respeito dos produtos, clientes e decisões posteriores.

Este já dá espaço para a criação dos objetivos estratégicos que serão o norte da organização e as metas que são os objetivos com prazos e de curto prazo a serem realizados pelos setores táticos e operacionais da empresa. Por fim a determinação do plano de ação que nada mais é que todos estes processos impressos e divulgados para toda a empresa, como forma de trazer desde o menor até o maior nível da empresa o real planejamento e a base estratégica a ser seguida por toda vida gerencial da empresa. (CHIAVENATO; SAPIRO, 2003; DORNELAS, 2008)

Na etapa onde são realizados os desdobramentos dos planos de ação, devemos nos ater a uma ferramenta que servirá de apoio não somente ao planejamento, mas para todo padrão de qualidade e estratégia da empresa. Esta ferramenta 5W2H, que conforme Oliveira (2005) deve-se responder as seguintes perguntas: o que? (*what*), quem? (*who*), onde? (*where*), por que? (*why*), quando? (*when*), como? (*how*) e quanto custa? (*how much*). Ela por si só determina segmentação de produtos, clientela e como a empresa irá se porta no mercado.

Para Las Casas, (2001, p. 158):

*Planeja-se quando há um objetivo de alcançar, delineando-se as formas de alcançá-lo. Quando não se pensa no que será feito, há ausência de planejamento. Toda atividade a ser realizada requer um planejamento, desde a constituição de uma família, até uma viagem de negócios. O planejamento é uma atividade comum no dia-a-dia de todo e qualquer ser humano.*

De fato se pode afirmar que o conceito de planejamento estratégico é base para o andamento gerencial da empresa, serve de escopo para a segmentação de produtos e também para lidar com o dia a dia do gestor, coordenando-o para melhor atender o cliente e a melhorar sua tomada de decisão.

### 2.1.2 Planejamento e Qualidade na Estratégia

Quanto ao planejamento pode-se afirmar conforme conceitos citados no tópico anterior, que é uma sistematização e a base da organização para ser tomadas as decisões, produtos e melhor forma de atende os clientes. Com isso teremos uma forma estratégica de lê dar com as situações diárias sofridas pela organização. Como extensão desse conceito temos a qualidade, esta porem uma

metodologia mais específica no meio organizacional e estratégica das empresas, levando o gestor a fazer o que está escrito no plano de ação de maneira mais efetiva e estratégica para melhor atender as especificações ditadas pelo plano de ação.

Segundo Deming (1990), a qualidade de um produto ou serviço pode ser olhada de duas óticas: a do produtor e a do cliente. Ainda conforme Deming, a qualidade só pode ser definida em termos de quem a avalia. Do ponto de vista do produtor, a qualidade se associa à concepção e produção de um produto que vá ao encontro das necessidades do cliente. Do ponto de vista do cliente, a qualidade está associada ao valor e à utilidade reconhecidas ao produto, estando em alguns casos ligada ao preço.

Já para Meireles (2009, p. 7), qualidade é o grau de utilidade esperado ou adquirido de qualquer coisa, verificável através da forma e dos elementos constitutivos do mesmo e pelo resultado do seu uso.

*Segundo a ABNT, qualidade é a conformidade com a especificação ou seja, com os requisitos declarados pelo cliente, com outros requisitos não declarados, inerentes ao produto. O produto ou serviço de qualidade é aquele que atende aos seus requisitos e continua se mantendo assim pelo tempo que for previsto.*

Visando estes conceitos elencados acima, pode-se concluir que a qualidade é porta de entrada para a realização perfeita do planejamento estratégico, pois o mesmo, leva em consideração as especificações e objetivos agregados no planejamento e implica junto aos seus produtos e seus clientes, determinando um ponto de vista unitário da organização e uma espécie de corpo sólido para o que foi descrito no plano de ação da empresa.

Sendo assim a qualidade tem papel também na criação de estratégias, servindo de indicador para suas definições. Segundo Paladini (2005), a qualidade faz com que a utilização dos indicadores definam estratégias, as empresas desfrutam de um conhecimento profundo do negócio. Possibilitam conhecer o foco de sua atuação, clareando ainda mais os pontos fortes e oportunidades da empresa, a tomada de decisão e as ações estratégicas de produto e tratamento com o cliente.

Levando em consideração o desenvolvimento gerencial dos processos e a elaboração do planejamento estratégico, criando alternativas para os negócios e os produtos da empresa, a qualidade nos remete a técnicas básicas de análise que podem de fato ser utilizadas na estratégia da empresa.

Uma técnica que é utilizada pelos gestores voltadas para o planejamento estratégico é chamada de Matriz BCG, que mensura as posições relativas de unidades dentro de um portfólio, identificando os produtos dentro do mercado e determinando se existe um equilíbrio entre as unidades dos quadrantes. Segundo Carvalho (2008), ela é utilizada para alocar recursos em atividades de gestão de marcas e produtos (marketing), planejamento estratégico e análise de portfólio. Esta matriz é uma das formas mais usuais de representação do posicionamento de produtos ou unidades estratégicas de negócio da empresa em relação a variáveis externas e internas.

Este determina através de uma matriz, como o próprio nome diz, em quadrantes a observação e evidência do crescimento ou decréscimo dos produtos, levando em consideração o plano que foi traçado anteriormente.

São 4 os quadrantes que determinam o ciclo de vida do produto, estrategicamente falando: 1) Ponto de Interrogação: também conhecido como problema, produto que exige altos investimento e pouco retorno de caixa e com baixa participação de mercado. 2) Estrela: produtos que exigem grandes investimentos e é referência no mercado, criando receitas e desfrutando de elevadas taxas de crescimento. Ótimo fluxo de caixa, entretanto a participação deve ser mantida, pois o produto pode se tornar inconveniente; 3) Vaca leiteira: produto que está na cabeça do planejamento com os melhores níveis de fluxo de caixa, sem necessidade de grandes investimentos, pois o crescimento do mercado é baixo. O produto que pode ser a base da empresa; 4) Abacaxi: estes devem ser evitados e minimizados na empresa. Produtos que não valem a pena o investimento, com baixa participação no mercado e também sem muito investimento. Este quadrante estabelece um paralelo entre a Matriz BCG e o Ciclo de Vida do produto. De acordo com Coelho et al. (1998) ao quadrante dos dilemas podemos associar a fase de introdução, as estrelas estão associadas à fase de crescimento, as vacas leiteiras correspondem à fase de maturidade e por



fim os abacaxis correspondem à fase de declínio do ciclo de vida do produto. (CARVALHO, 2008; PORTER, 1992)

*De acordo com Bruce Henderson (criador da Matriz BCG): "Para ter sucesso, uma empresa precisa ter um portfólio de produtos com diferentes taxas de crescimento e diferentes participações no mercado. A composição deste portfólio é uma função do equilíbrio entre fluxos de caixa. Produtos de alto crescimento exigem injeções de dinheiro para crescer. Produtos de baixo crescimento devem gerar excesso de caixa. Ambos são necessários simultaneamente."*

Com isso podemos determinar que para se criar uma estratégia para qualquer tipo de produto, deve-se obter um conjunto de fatores essenciais, intensificando o peso de cada produto com suas características e capacidade de crescimento. A rentabilidade se dará de acordo com cada estratégia que se dará para cada produto ou serviço, respeitando sempre os diferentes investimentos e a composição do escopo/portfólio de produtos da empresa.

Quando falamos de matrizes e técnicas para mensurar a qualidade na organização e do serviço prestado ao cliente, baseando-se em um produto específico, deve-se levar em consideração também o conceito de Ciclo de vida do produto, que também é uma forma de se observar produtos e serviços no planejamento estratégico.

Segundo Kotler (2006), ao dizer que o produto possui ciclo de vida deve ser levada em consideração que os produtos tem vida limitada, cada produto tem sua distinção de estágios, com desafios, oportunidades e problemas únicos, a rentabilidade do produto sobe ou desce de acordo com o estágio que se encontra e também que os produtos necessitam de estratégias diferentes para sua sobrevivência, desde a produção até o marketing voltados sempre para cada estágio em seu ciclo de vida.

Estes estágios do ciclo de vida do produto se resume em quatro partes essenciais: Desenvolvimento ou lançamento, crescimento, maturidade e declínio.

Kotler (2006), descreve a curva do ciclo de vida do produto CVP, como sendo o desenvolvimento, um período de baixo crescimento das vendas e alto custo de produção, ou seja um lucro negativo. Quando ao crescimento o mesmo prega que é um período em que uma significativa parcela dos consumidores toma conhecimento da existência do produto o que eleva as vendas e favorece a

empresa no que diz respeito ao financeiro e a economia de escala, nesta os lucros são recuperados e aumentam. Já quanto a maturidade, se faz um período de baixo crescimento de vendas, pois o produto já está consolidado no mercado, mas os lucros diminuem ou estabilizam no fim do estágio pelo fato do aumento da concorrência. E por fim, Kotler (2006), descreve o declínio do produto como sendo a fase em que ele atinge sua obsolescência e é substituído no mercado, neste momento não há investimentos, este se faz um período em que a empresa precisa renovar seu ponto estratégico para a criação de novos produtos e novos investimentos.

Até aqui podemos verificar que os produtos existem pelo simples fato de se haver um planejamento estratégico, ou seja, é necessário que exista sempre uma reunião do alto nível da empresa para se criar, modificar ou descontinuar um produto/serviço tornando assim a organização mais coesa e atenta com os segmentos que os rodeiam, pois a conexão entre empresa e cliente deve sempre ser avaliada e respeitada para que o produto/serviço seja sempre rentável para a empresa.

De fato verifica-se uma qualidade aliada com a estratégia da organização trazendo assim a luz, o conceito que qualidade estratégica que segundo Paladini (2009) requer que os objetivos e metas sejam orientados para os objetivos estratégicos do negócio, sendo assim, visando uma abordagem sistêmica, com valores e princípios, liderança inovadora, satisfação dos clientes e desenvolvimento organizacional. Segundo Caprinetti (2010) o objetivo da gestão estratégica da qualidade é remover gargalos nos processos e atividades que não agregam valor para o cliente, de modo a possibilitar a execução das atividades com perfeição.

A luz destes conceitos podemos verificar que a qualidade possui um papel fundamental na construção da estratégia da empresa, pois determina o tipo de investimento, a melhor maneira de atingir o cliente, os meios mais cabíveis para o lançamento e distribuição do produto/serviço. Não obstante é possível afirmar com base nas teorias acima elencadas que, os setores estratégicos da organização buscam a qualidade para se obter a melhor e maior rentabilidade de mercado, trazendo também os conceitos de rentabilidade para que estes,

coincidem e interajam, formando um ciclo maciço de rendimentos e visibilidade para a empresa.

## 2.2 O paralelo entre Qualidade e Rentabilidade

Segundo o site Dicio, rentabilidade é uma relação entre os recursos necessários e sus benefícios econômicos derivados, ou seja, é o vínculo que existe entre o lucro econômico de determinado produto ou serviço e os recursos que são exigidos para a geração de um benefício. Em outras palavras pode ser entendida como o retorno recebido pela empresa.

Visando também o cliente nesta escala de retorno, ainda segundo o site descrito acima, existe uma rentabilidade social, considerando que a empresa deve render mais benefícios do que prejuízos na sociedade que está inserida.

Podemos considerar que o termo rentabilidade é bem focado no que se refere a administração financeira e o cálculo de lucratividade, porem a ideia proposta está relacionada com este retorno alinhado com a qualidade, ou seja, devemos tratar a rentabilidade como o lucro da empresa, mas de maneira mais efusiva da rentabilidade social, pois na administração contemporânea se faz necessário a implementação de produtos e serviços que façam do cliente o seu ponto principal, criando assim valores extra empresa, onde a missão, visão e valores constituídos no planejamento estratégico da organização, se unam com as vontades e necessidades do cliente final.

Na qualidade temos também recursos voltados para o cliente, como a qualidade de atendimento. Nesta fase da qualidade existem fatores essenciais para que o cliente seja o principal foco da organização.

Segundo Almeida (2015), existem alguns pontos básicos para que o relacionamento com o cliente seja uma via rentável para organização. O autor versa sobre alguns tópicos essenciais como:

- 1) Pensar e falar muito a respeito dos clientes: as empresas voltadas para o cliente faz com que a imagem dela esteja na mente do cliente sempre que tiver oportunidade;

- 2) Manter-se sempre informado sobre as percepções dos clientes: quanto mais se aprofunda o atendimento com o cliente, maior será a reflexão do cliente sobre produtos, serviços e a empresa em geral;
- 3) Buscar resolver assuntos prioritários que tenham o resultado mais lucrativo para os cliente: fazer com que os produtos que necessitam de atenção especial sejam os que deem menos dor de cabeça ao cliente, ou seja, fazer com que este seja atendido rapidamente e sem problemas; e
- 4) Reprojeter sistemas, realocar recursos e desmistificar “políticas sagradas” quando estas se colocarem como obstáculos à qualidade do atendimento: não engessar tanto a empresa fazendo com que sem querer isso dificulte a vida do cliente ou até os próprios colaboradores. Se torna primordial a flexibilidade com cada cliente, respeitando cada peculiaridade dos mesmos.

Com isso podemos tornar como base o bom relacionamento com o cliente para se obter uma maior rentabilidade nos produtos e serviços proporcionados pela empresa. Na maioria das vezes e das empresas o lucro vem em primeiro lugar, o que é certo, porem a reformulação social que vem ocorrendo faz com que os gestores pensem mais no cliente, o que fazer, como e quando fazer, para que o mesmo esteja sempre inserido no rol de clientes assíduos ou até mesmo que concorrentes sigam seus passos voltados para o atendimento.

Visando essa meta de atendimento e qualidade voltada para a maior rentabilidade financeira e social. Uma matriz que pode auxiliar no planejamento estratégico é a Análise SWOT ou FOFA que segundo Tavares (2008), “é uma análise utilizada para identificar os pontos forte e fracos de uma organização, assim como as oportunidades e ameaças das quais a mesma está exposta”.

Assim como outras teorias apresentadas é também aplicada durante o planejamento estratégico, promovendo uma análise do cenário interno e externo da empresa, facilitando as renovações de ideias e estratégias para se obter maior rentabilidade com o maios efetividade no atendimento ao cliente.

Como podemos observar a qualidade e a rentabilidade tem parte fundamental na estratégia das empresa, mas como fazer com que eles se unam

e façam uma só força para melhor atender o cliente e é claro trazer o lucro esperado para a empresa? De fato muito dessa proposta está voltada para a tomada de decisão do gestor pensando que o mesmo pode a cada dia orientar o melhor caminho para o futuro da organização.

Assim Newman (1977), evidencia que uma estratégia é um conjunto de objetivos e de políticas principais capazes de guiar e orientar o comportamento estratégico de uma organização em longo prazo. Desta forma compreende-se que a estratégia busca:

- a. Envolver a organização como uma totalidade;
- b. Ser um meio para alcançar objetivos organizacionais;
- c. Ser orientada para longo prazo;
- d. Deve ser decidida pela alta administração da organização.

Este conceito de estratégia apesar de antigo, nos remete a um paralelo entre esses dois pilares, qualidade e rentabilidade, pois quando falamos em totalizar a organização, nos referimos ao fator de que desde a parte operacional até a estratégica deve estar pensando na mesma coisa, ou seja, a empresa deve estar focada para o crescimento e aprofundamento de segmento proposto no planejamento estratégico.

Existem também fatores econômicos para que as estratégias sejam rentáveis. Os índices econômicos de rentabilidade indicam a aplicação de recursos em bens e direitos realizáveis ou em imobilizações, em contrapartida de obrigações (PADOVEZE; BENEDICTO, 2004) – representam o somatório do patrimônio da empresa deduzidos os empréstimos que a organização contraiu para a aquisição do patrimônio.

O paralelo principal que podemos traçar com base neste conceito é que tudo que gera bem para a empresa é rentável, então a qualidade expressada em números é uma forma de rentabilidade para organização.

É importante vincular a rentabilidade como um retorno de investimento, e todo o investimento passa pelo planejamento estratégico e está embasada na melhor forma de qualidade para destinar o foco de investimento, o atendimento ao cliente e a capacidade de se manter no mercado.

### **3 METODOLOGIA**

Levando em consideração este tema acima, a pesquisa tratou de um tipo descritivo e exploratório, pois segundo Lakatos & Marconi (2001), estas são classificações segundo objetivos, ou seja, podemos levar em consideração os objetivos da pesquisa e entrelaçá-los de maneira a difundir um conceito maior.

Também segundo Lakatos & Marconi (2001), a pesquisa exploratória é como uma fase preliminar, antes de todo o planejamento escrito, com o objetivo de familiarizar o problema oferecendo uma visão panorâmica do assunto bem como uma aproximação com o que será explorado.

Já a pesquisa descritiva ainda segundo Lakatos & Marconi (2001), tem como objetivo a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis.

O tipo da pesquisa foi bibliográfica, pois teve como base os principais autores sobre os assuntos de qualidade, estratégia e rentabilidade.

Com relação ao método de pesquisa foi o qualitativo, pois consegue interpretar um plano de ação coeso para determinar o paralelo entre a qualidade e rentabilidade no âmbito estratégico. O método qualitativo já se faz o contraponto, pois privilegia as informações disponíveis. (MARCONI; LAKATOS, 2004).

### **4 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Os objetivos elencados para a resolução desta pesquisa foram a incitação de se associar parâmetros entre a qualidade e a rentabilidade tendo como diretriz planejamento estratégico, verificando também as os principais meio e estratégias de qualidade para se alcançar a rentabilidade dentro do planejamento estratégico, verificando as fases da rentabilidade e onde estão presentes na gestão e com isso identificar o melhor meio para se ter um paralelo entre rentabilidade e qualidade focados em um só plano estratégico.

O que podemos verificar e tirar de conclusões a respeito destes conceitos elucidados, nada mais é que se faz extremamente necessário o investimento de políticas voltadas para a qualidade no quesito estratégico do produto ou serviço.

Tendo como base o quesito rentabilidade, devemos sempre focar na construção de políticas que nos tragam retorno em cima do que foi investido para não só gerarmos o lucro e sim um benefício social, agregando a empresa e os cliente que dela provem.

Na questão da qualidade a matriz BCG, ou a CVP, nos transmite um teor pratico da estratégia implantada pela empresa, pois estas duas mensurações de qualidade são pilares que ensina a tratar, distribuir, construir e comercializar um produto ou serviço, ou seja, as duas matrizes explicam diversificada como cada produto passa pela empresa e como ele afeta negativa ou positivamente a organização. Com isso é possível definir como estes sendo meios principais para se atingir uma rentabilidade de produtos e serviços de maneira plena pela organização.

Levando em consideração também que a rentabilidade está ligada aos investimentos feitos e toda a administração financeira de patrimônio líquido e lucratividade da empresa, é possível crer que a fase mais segura da rentabilidade é quando o atendimento ao cliente e a maturidade do produto estão em sua plenitude, fazendo com que a empresa consiga fixar seu segmento e trazer a luz dos seus princípios fundamentais do plano estratégico o melhor atendimento e a melhor qualidade para seus serviços, tornando claro o investimento mais rentável possível.

Em suma, levando em consideração a base dos objetivos específicos pode-se levar em consideração que para se alcançar o princípio da rentabilidade no meio estratégico, um conceito de qualidade que auxilia a estratégia, são bases conceituais voltadas a métodos que demonstram o passo a passo das resoluções de problemas do dia a dia, como análise swot, matriz BCG entre outras. Com isso pode-se interpor conceitos e métodos para alcançar o objetivo principal da organização, ou seja, saber formular um bom projeto de qualidade com base nesses conceitos para se ter uma rentabilidade nos principais setores da organização.

Como fora dito anteriormente, a rentabilidade é a fase da empresa em que a lucratividade está em capacidade plena, com isso a empresa consegue implementar recursos e métodos para que todo o investimento retorne para a organização. A principal fase da rentabilidade é o retorno e lucro, esta fase na gestão estratégica é a representação da boa aplicação das ideias de qualidade, onde pode-se notar de fato o estado perfeito de desempenho das ideias gerenciais atreladas aos conceitos que são estudados. Para se ter um alvo tão positivo como esse é de extremamente necessário que se tenha um planejamento junto com as partes principais da organização, tornando todos os colaboradores inseridos na real meta da organização e fazendo com que boa parte da equipe vista a camisa da empresa, pois somente conscientizado os empregados pode-se ter uma conquista de meta e objetivos na organização, obtendo-se de maneira pela a rentabilidade com qualidade no meio empresarial.

É possível concluir também que o melhor paralelo entre qualidade e rentabilidade focados no planejamento estratégico é a capacidade da organização de atender bem o cliente, verificar a melhor hora de realizar o lançamento do produto e também buscar a melhor capacitação do ciclo de vida do mesmo, para se obter o desempenho máximo dos seus investimentos, somente assim a empresa obterá uma rentabilidade econômica e social, pois atenderá aos seus princípios, a sua liquidez e economia e também atenderá o principal que é o cliente.

Por fim, podemos sugerir algumas ideias de estudos e pesquisas afim de se obter como fora dito a profundidade nos quesitos rentabilidade e qualidade na gestão, como: estudos de cunho presencial nas empresas, realizando pesquisas participativas dos colaboradores e retirando deles os melhor métodos e maneiras para se melhorar os fluxos e modelos gestão da organização; Aplicar treinamentos de conscientização dos projetos de qualidade, visando sempre a melhoria e o alcance da rentabilidade plena; e de fato sabe investir em ideias simples e práticas para que todos possam estar envolvidos, não adianta um método em que somente a alta cúpula saberá o que é e como proceder é preciso que desde o chão de fábrica até a gerencia esteja alinhada nos parâmetros de qualidade, a realização do meio empresarial passa por todos da empresa, a partir de uma ideia visionaria em que todos conseguem ter a capacidade de abraçar



essa ideia e tomar parte disso, pois com o alcance desta visão de certo a rentabilidade estará presente na organização e com isso a satisfação e empenho de todos para manter este padrão de trabalho e desempenho.

## 5 REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, João Mariano de. **Os 7 critérios de uma empresa voltada para o cliente**. São Paulo, 2015. Disponível em: <http://www.consultoriaempresarialmc.com.br/conteudos-digitais/consultoria-empresarial-e-gestao/os-7-criterios-de-uma-empresa-voltada-para-o-cliente/>. Acessado em: 27/02/2018 as 10:31.
- CARPINETTI, Luiz Cesar Ribeiro. **Gestão da qualidade: conceitos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 2010
- CARVALHO, José Crespo de e FILIPE, José Cruz. 2008. **Manual de Estratégia: Conceitos, Prática e Roteiro. 2ª Ed.** Lisboa : Edições Sílabo, 2008
- CERTO, Samuel C. **Administração moderna. 9. Ed.** São Paulo: Prentice Hall, 2003.
- CHIAVENATO, Idalberto, SAPIRO, Arão. **Planejamento Estratégico. 4. Ed.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- \_\_\_\_\_, Idalberto. SAPIRO, Arão. **Planejamento Estratégico – Fundamentos e aplicações – Da intenção aos resultados. 3 ed.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2016.
- COELHO, Castro; Correia, Vítor. **Manual de Introdução ao Marketing**. Praeducar – 1998
- DEMING, W. Edwards. **Qualidade: a revolução da administração**. Marques Saraiva, 1990.
- DICIO, Dicionário Online de Português. Disponível em: <https://www.dicio.com.br/>. Acesso em: 28/03/2018.
- DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo: transformando ideias em negócios. 3. Ed.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.
- KOTLER P., KELLER K., **Administração de Marketing, 12 edição**, São Paulo: Pearson  
Prentice Hall, 2006.
- KOTLER, Philip. **Administração de marketing: análise, planejamento, Implementação e controle. 2. ed.** São Paulo: Atlas, 1992.
- LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos metodologia científica. 4.ed.** São Paulo: Atlas, 2001.
- LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Plano de Marketing para Micro e Pequena empresa. 2 ed.** São Paulo: Atlas, 2001, 158 p.
- MARCONI, M. A; LAKATOS, E. V. **Metodologia científica**. São Paulo: Editora Atlas, 2004.
- MAXIMIANO, Antônio César Amaru, **Teoria geral da Administração – Da revolução Urbana á Revolução Digital, 3º ed.** São Paulo: Atlas, 2002; 518 pág.

MEIRELES, Miguel. **O Diagrama do Conhecimento, da Partição Económica e da História**. 2009. Consultado em 2018.

NEWMAN, William H. **Shaping the Master Strategy of Your Firm**. In: **MAGNUSEN, Karl O. Organizational Design, Development and Behavior: A Situational View**. Glenview: Scott, Foresman and Company, 1977. P.93.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégicos- Conceitos Metodologia e Práticas**. São Paulo. Atlas, 1999.303 p.

OLIVEIRA, D.P.R. **Planejamento estratégico: metodologia e práticas**. São Paulo: Atlas, 2002.

OLIVEIRA, Djalma P. Rebouças. **Planejamento Estratégico: Conceitos, Metodologia e Práticas**. São Paulo: Atlas 1998.

\_\_\_, Djalma P. Rebouças. **Planejamento Estratégico: Conceitos e Metodologia e Prática**. 22<sup>o</sup> edição. São Paulo: Atlas, 2005.

PADOVEZE, C. L.; BENEDICTO, G. C. **Análise das demonstrações financeiras**. São

Paulo: Thomson, 2004.

PALADINI; Edson Pacheco et al. **Gestão da qualidade: teoria e casos**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

PALADINI, Edson P. **Gestão estratégica da qualidade: princípios, métodos e processos**. 2<sup>a</sup> edição. São Paulo: Atlas, 2009.

PORTER, Michael E. **Vantagem Competitiva**. 6a ed. São Paulo: Campus, 1992.

TAVARES, Mauro Calixta. **Gestão Estratégica**. Atlas AS, 2008.