

Planejamento Estratégico e Modelo de Excelência em Gestão: Uma Revisão Sistemática de Literatura

Vitor Hugo dos Santos Filho (UTFPR – Ponta Grossa) – vitorhugosantosfilho@hotmail.com

Ramon Soltovski (UTFPR – Ponta Grossa) – ramonsoltovski@outlook.com

Maria Carolina Pariz (UTFPR – Ponta Grossa) – maria_c.pariz@hotmail.com

Cláudia Tania Picinin (UTFPR – Ponta Grossa) – claudiapicinin@utfpr.edu.br

Resumo:

Este estudo tem por objetivo construir um *portfólio* sistêmico sobre o que tem sido pesquisado e publicado sobre referente aos temas de planejamento estratégico e modelo de excelência em gestão. Foram pesquisados em cinco bases de dados trabalhos semelhantes ao tema desta pesquisa para serem analisados e discutidos. A metodologia utilizada foi a *Methodi Ordinatio*. A busca se fez por meio das bases: *Scopus*, *Science Direct*, *Web of Science*, *SciELO* e *Emerald* localizadas no portal de periódicos CAPES, na área de conhecimento em Engenharias, subáreas Engenharias III, sendo que o corte temporal para as buscas foi entre os anos 2013 a 2017. Como resultado, foram encontrados 2406 artigos semelhantes ao tema, contudo, após todas as filtrações, apenas 47 foram considerados *aptos* para leitura na íntegra, e destes, 25 foram selecionados para discussão da análise sistêmica da literatura. Concluiu-se com o estudo que embora o termo planejamento estratégico esteja sendo bastante discutido na atualidade, poucos são os trabalhos publicados em periódicos que abordam o assunto. Em contrapartida, o termo modelo de excelência em gestão, vem sendo fortemente discutido em diversos países, se mostrando um método eficaz na hora do desenvolvimento de um plano estratégico.

Palavras chave: Plano Estratégico, Gestão de Excelência, Revisão de Literatura, Análise Sistêmica.

Strategic Planning and Management Excellence Model: A Systematic Review of the Literature

Abstract

This study aims to build a systemic portfolio on what has been researched and published on the topics of strategic planning and management excellence model. We searched five databases similar to the topic of this research to be analyzed and discussed. The methodology used was *Methodi Ordinatio*. The search was done through the bases: *Scopus*, *Science Direct*, *Web of Science*, *SciELO* and *Emerald* located in the portal of CAPES journals, in the area of knowledge in Engineering, subareas Engineering III, and the time cut for the searches was between the years to 2017. As a result, 2406 articles were found similar to the topic, however, after all the filtrations, only 47 were considered readable in their entirety, and of these, 25 were selected for discussion of the systemic analysis of the literature. It was concluded with the study that although the term strategic planning is being discussed at the present time, few papers published in journals that deal with this subject are very few. On the other hand, the term management excellence model has not been strongly discussed in several countries. If it shows an effective method at the time of development, it has a strategic plan.

Key-words: Strategic Plan, Management of Excellence, Literature Review, Systemic Analysis,

1. Introdução

O planejamento estratégico ou plano estratégico (PE) vem sendo fortemente discutido nos dias atuais, tornando-se foco principal dos gestores de empresas que desejam antecipar possíveis oportunidades e ameaças futuras do mercado a qual estão inseridas. De acordo com Toklu, Erdem e Taskin (2016), o PE é uma ferramenta imprescindível para que as empresas projetem seus objetivos, sendo que sua aplicabilidade abrange pequenas, médias e grandes empresas. Por meio do planejamento é que as empresas vão encontrar seus pontos fracos e fortes, podendo assim, desenvolver planos de ações para suprir todas essas fraquezas.

O PE se mostra uma ferramenta de suma importância para aquelas empresas que almejam a excelência em gestão. É por meio deste método que as empresas planejam seus passos para a conquista de sua missão e visão. O modelo de excelência em gestão (MEG), são conceitos da excelência que podem trazer benefícios e melhorias para os processos, além de reduzir custos e de aumentar a produtividade de uma organização (FNQ, 2017).

Os autores Santos *et al.* (2016), afirmam que no MEG, as estratégias e o planejamento devem ser tratados como um conjunto de ideais e práticas que estão relacionadas a concepção e execução das estratégias. Desta forma, o MEG pode ser subdivididos em dois itens sendo: o primeiro a formulação das estratégias (indicados para propor modelos competitivos) e estratégia de implementação que está diretamente relacionado com a execução e revisão das estratégias organizacionais.

Mediante a este cenário, as empresas têm buscado ferramentas e métodos de excelência que servirá como embasamento teórico na hora de elaborar seu planejamento estratégico, entretanto, escolher um método ou modelo que melhor se adeque a realidade da empresa pode não ser uma tarefa simples, visto que, a escolha de um modelo inadequado, pode apresentar um resultado totalmente contrário ao desejado. Considerando as afirmações acima, levanta-se o seguinte problema: como desenvolver um modelo de planejamento estratégico com base em um modelo de excelência, em empresas prestadoras de serviços, a fim de alavancar a qualidade em gestão?

Diante do exposto, este estudo tem por objetivo construir um portfólio sistemático da literatura sobre o que tem sido pesquisado e publicado em relação ao PE e MEG. Justificando o estudo, vê-se a necessidade de se construir uma base teórica confiável, consistente e atualizada sobre os temas supracitados, para futura construção de um modelo de planejamento estratégico eficaz, a fim de alavancar a qualidade em gestão nas empresas. Por meio desta revisão sistêmica da literatura, é que as principais variáveis envolvidas em um plano estratégico serão identificadas.

Como hipótese tem-se que as empresas possuem características semelhantes em relação ao PE e ao MEG e que um modelo que consiga agrupar essas duas variáveis possa ser uma alternativa eficaz para os gestores de empresas que visam otimizar seu plano estratégico. Diversos autores discutem sobre os temas deste estudo de forma individual, abordando conceitos e aplicações, entretanto, não foram localizados artigos que abordem os temas de forma conjunta.

2. Metodologia

O processo da revisão sistêmica da literatura inicia-se com a definição dos eixos de pesquisa que estarão relacionados com o tema que se pretende trabalhar. Em seguida, deverá ser

pesquisado alguns artigos de forma aleatória, a fim de identificar quais palavras-chaves são comumente utilizadas para pesquisar trabalhos referente aos temas. Após esta leitura aleatória, as palavras-chaves deverão ser escolhidas.

Após a definição dos eixos e das palavras-chave, será possível formar combinações de palavras, que serão utilizadas nas buscas dentro das bases de dados do Portal de Periódicos CAPES (Comissão de Aperfeiçoamento de Nível Superior), área de conhecimento em Engenharias, subáreas Engenharia de Produção, Higiene e Segurança do Trabalho (Engenharias III). Definidas as bases de dados, os processos de buscas serão iniciados, sendo que para este estudo deverá ser considerado um corte temporal de cinco anos (2013 a 2017), pois assim, somente vão ser pesquisados trabalhos recentes, fazendo com que a pesquisa se torne mais relevante e atualizada.

Se faz necessário também, delimitar o campo em que as palavras-chaves serão pesquisadas, ficando definidas como o título, resumo ou palavras-chaves. Para auxiliar durante todo o processo de filtragem será utilizado um *software* de gerenciador de referências, *Mendeley Desktop®*, que foi escolhido por ser gratuito e por possuir uma interface fácil para operacionalização.

A próxima etapa, consiste na filtragem dos artigos, analisando um a um. Os filtros utilizados para seleção destes artigos serão: duplicados, títulos dos trabalhos que não se assemelham com o trabalho proposto, artigos que não estão dentro do corte temporal, livros e artigos de conferências, leitura dos resumos e por fim artigos que não estiverem disponíveis para serem baixados por completo. Após todo este processo de filtragem, restarão apenas artigos que estarão pertinentes ao tema estudado e que, passarão a serem chamados de portfólio final de artigos.

Construído este portfólio final, a leitura da íntegra dos artigos será iniciada, entretanto, até aqui, não foi determinado nenhum critério ou parâmetro para estabelecer uma ordem de classificação para leitura. Logo, este trabalho utilizará como critério de classificação dos artigos o *Methodi Ordinatio* proposto por Pagani, Kovalski e Resende (2015). Após levantamento das variáveis utilizadas no método, o *Methodi Ordinatio* irá apresentar um valor chamado *InOrdinatio*, onde, quanto maior o índice maior a qualidade e relevância do trabalho. Em seguida os trabalhos serão colocados em ordem decrescente, formando assim o *Ranking* de classificação. O método descrito é aplicado por meio da Equação (01).

$$InOrdinatio = (Fi / 1000) + \alpha * [10 - (AnoPesq - AnoPub)] + (\sum Ci) \quad \text{Eq. (01)}$$

Onde:

Fi = fator de impacto da revista em que foi publicado o artigo;

α * = valor que o pesquisador atribui ao ano (normalmente atribui peso 10);

AnoPesq = ano em que a pesquisa está sendo realizada;

Ano Pub = ano de publicação do artigo;

$\sum Ci$ = total de citações que o artigo possui.

A partir da aplicação da Equação 01, os artigos começarão a serem lidos na íntegra a fim de identificar alguns elementos chaves da revisão sistêmica. No entanto, se o portfólio final apresentar um elevado número de artigos, será utilizado um novo critério de seleção antes de iniciar sua discussão. Serão analisados os trabalhos em contexto geral para verificar se os mesmos abordam temas similares, se isso acontecer, será determinada uma amostra de artigos para serem discutidos. Uma das possibilidades para determinar essa amostra seria selecionar os primeiros artigos do *ranking* final, que neste momento, já estarão classificados de acordo com a relevância por meio do *Methodi Ordinatio* ou ainda por meio da classificação *Qualis* dos periódicos em que o artigo está publicado. Para compilação e tabulação dos dados será utilizado o *software Excel®*, licenciado pela *Microsoft*.

3. Resultados da Análise Bibliométrica

Os eixos de pesquisa foram definidos como: planejamento estratégico (eixo 1), modelo de excelência (eixo 2) e excelência em gestão (eixo 3), que foram transcritas para a língua inglesa resultando nas palavras: *strategic planning*, *excellence model* and *management model*. As palavras-chaves foram definidas como: empresas, prêmio nacional da qualidade e qualidade em serviços, que também foram transcritas para o inglês afim de expandir a busca por trabalhos, dispondo da seguinte maneira: *enterprises*, *national quality award* and *quality in services*. A figura 1 apresenta como foi realizada as combinações de palavras-chaves.

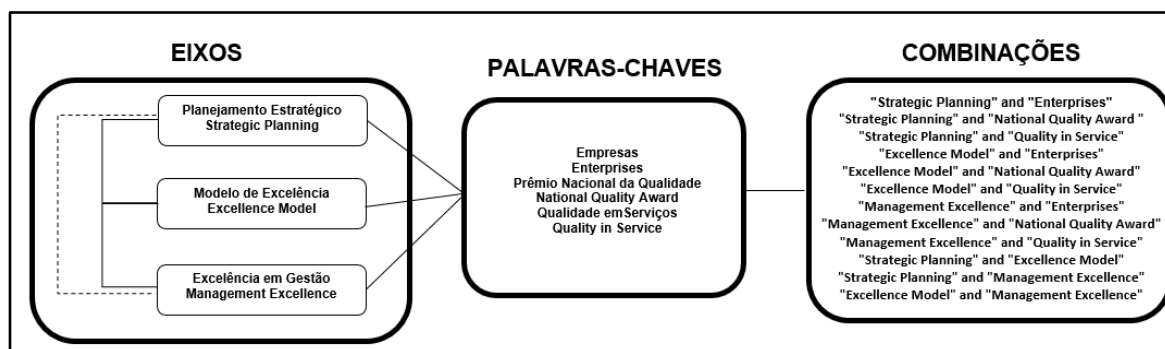


Figura 1 – Formação das combinações das palavras-chaves. Fonte: Autores (2018)

Dentre as 24 bases de dados pertencentes a subáreas de Engenharias III, foram escolhidas cinco para serem pesquisadas sendo: *Scopus*, *Science Direct*, *Web of Science*, *SciELO* e *Emerald*. Após realização das buscas nas cinco bases em um espaço temporal de cinco anos (2013-2017), encontrou-se a quantidade de artigos descritos na Tabela 1.

Tabela 1 – Quantidade de artigos encontrados nas bases de dados selecionadas

PRIMEIRO EIXO	SEGUNDO EIXO	SCOPUS	S. DIRECT	W. SCIENCE	SCIELO	EMERALD
"Strategic Planning"	"Enterprises"	304	72	92	27	582
	"National Quality Award"	6	41	4	1	59
	"Quality in Service"	265	25	5	18	3
"Excellence Model"	"Enterprises"	19	10	12	1	55
	"National Quality Award"	14	3	4	4	58
	"Quality in Service"	37	36	24	10	1
"Management Excellence"	"Enterprises"	3	11	6	2	9
	"National Quality Award"	4	5	2	6	13
	"Quality in Service"	9	27	6	26	31
"Strategic Planning"	"Excellence Model"	4	9	4	3	53
"Strategic Planning"	"Management Excellence"	41	11	24	9	14
"Excellence Model"	"Management Excellence"	18	99	98	50	17
TOTAL (POR BASE DE DADOS)		724	349	281	157	895
TOTAL GERAL: 2406 ARTIGOS						

Fonte: Dos Autores (2018)

Conforme pode ser observado na Tabela 1, foram encontrados 2406 artigos nas bases pesquisadas. Após esta busca geral, iniciou-se o processo de filtragem dos artigos, representados por meio da Tabela 2.

Tabela 2 – Procedimentos de filtrações dos artigos encontrados nas bases de dados

CRITÉRIOS PARA FILTRAGEM	SCOPUS	S. DIRECT	W. SCIENCE	SCIELO	EMERALD	SOMA	PERCENTUAL
ARTIGOS BRUTOS BASES DE DADOS (=)	724	349	281	157	895	2406	100,00%
DUPLICADOS (-)	54	71	54	27	548	754	31,34%
EXCLUSÃO POR TÍTULO (-)	557	232	155	108	285	1337	55,57%
EXCLUSÃO ANTERIORES AO CORTE TEMPORAL (-)	0	0	0	8	3	11	0,46%
EXCLUSÃO DE LIVROS E ARTIGOS CONFERÊNCIA (-)	22	3	23	0	4	52	2,16%
SUBTOTAL RESTANTE (=)	91	43	49	14	55	252	10,47%
EXCLUSÃO POR RESUMO (-)	69	34	41	13	44	201	8,35%
ARTIGOS NÃO ENCONTRADOS PARA DOWNLOADS (-)	4	0	0	0	0	4	0,17%
EXCLUÍDOS DURANTE TODA FILTRAGEM (=)	706	340	273	156	884	2359	98,05%
TOTAL DE ARTIGOS PORTFÓLIO FINAL (=)	18	9	8	1	11	47	1,95%

Fonte: Dos Autores (2018)

Por meio da Tabela 2, foi possível identificar que da soma total que corresponde a 2406 artigos, 754 foram excluídos por estarem duplicados (31,34%), 1337 artigos foram descartados devido ao título do trabalho não estarem pertinentes com o assunto do estudo (56%). Analisando individualmente cada artigo, identificou-se que haviam trabalhos anteriores ao corte temporal estabelecido, além de livros e artigos publicados em conferências, logo, estes trabalhos deveriam ser desconsiderados. Diante disso, foram excluídos mais 11 artigos (0,46%), que estavam desalinhados de acordo com o corte temporal e 52 artigos (2,16%), foram descartados por serem livros ou artigos publicados em conferência.

Após esta primeira filtragem, restaram 252 artigos (aproximadamente 10,47% do total de artigos brutos) para serem analisados de acordo com o seu resumo (*abstract*). Deste total, 201 artigos foram excluídos, pois, o resumo do trabalho estava totalmente contrário ao tema deste estudo, sendo que esta exclusão foi responsável por eliminar mais 8,35% do total de artigos.

Posterior a exclusão por resumos, os trabalhos selecionados seriam baixados na sua íntegra, contudo, alguns trabalhos não estavam disponíveis por completo para serem baixados, o que resultou em uma nova filtragem. Entre todos os artigos selecionados para *downloads*, apenas 4 (0,17%) não foram encontrados, fazendo com que os mesmos fossem desconsiderados e retirados do banco de dados dos artigos.

Finalizada a etapa de filtragem, dos 2406 artigos encontrados no início, apenas 47 estavam totalmente alinhados com o tema, estando aptos para compor o portfólio final dos artigos. Transformando os números reais em porcentagem tem-se que de um total de 100% dos artigos encontrados, apenas 1,95% estarão presentes ao longo deste estudo. Foi realizado um levantamento dos periódicos que mais publicaram a respeito aos temas nos últimos cinco anos, conforme ilustra a Figura 2.

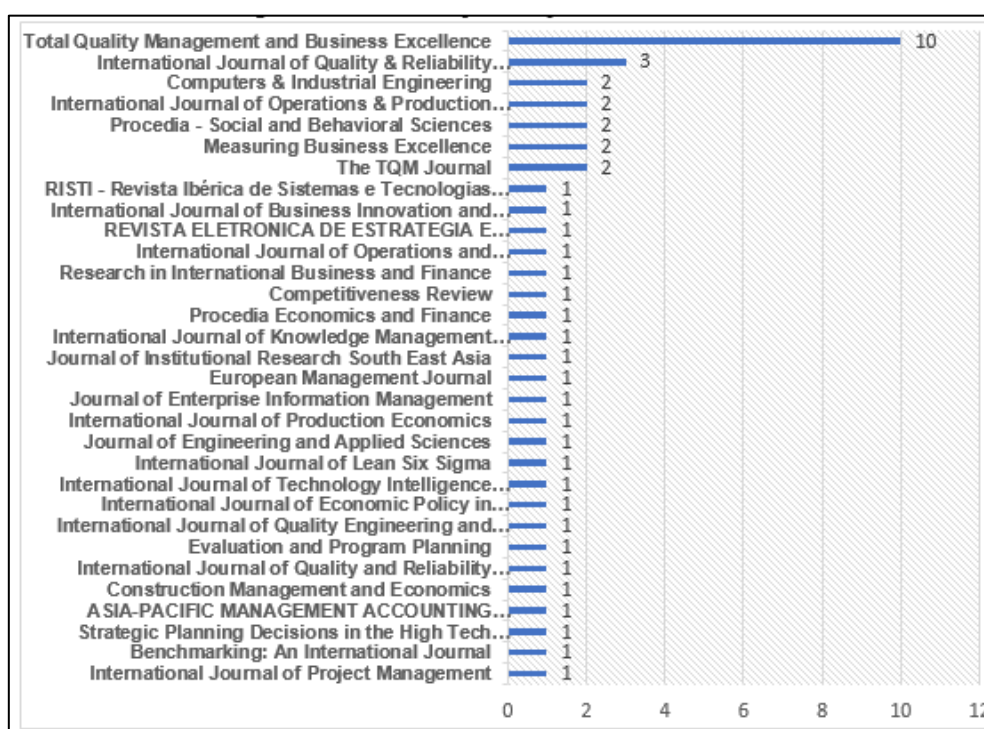


Figura 2 – Periódicos que mais publicaram sobre os temas em estudo. Fonte: Autores (2018)

Por meio da Figura 2 pode-se observar que o periódico que mais publicou sobre os temas, foi o periódico *Total Quality Management and Business Excellence* com 10 artigos, em seguida *International Journal of Quality & Reliability Management* com 3 artigos, e os demais publicaram entre 1 e 2 artigos cada. Após toda filtragem, classificou-se os artigos de acordo com o *Methodi Ordinatio*. Para isso, se fez necessário pesquisar o fator de impacto do periódico em que o artigo foi publicado, o ano da publicação e o número de citações que aquele artigo possui (*Google Acadêmico*). O ano da pesquisa foi 2017, e o valor de alfa (α^*) como 10, e aplicou-se a fórmula do *InOrdinatio*.

Identificados a posição do *Ranking*, a próxima etapa, seria a leitura da íntegra de todos os 47 artigos para discussões. Entretanto, para não ficar um trabalho, repetitivo e extremamente longo, optou-se por selecionar os 25 principais estudos que aparecem no *ranking* da *Methodi Ordinatio* para fazer uma análise mais profunda destes trabalhos.

4. Discussão dos Resultados – Análise Sistêmica

Mediante a tudo que foi exposto durante os resultados da análise bibliométrica, foi criado um quadro das principais informações a respeito dos artigos selecionados. Os principais artigos foram discutidos após o quadro. No quadro consta informações como nome e ano de publicação, autores e periódico em que foi publicado. Todas essas informações podem ser observadas por meio da Figura 3.

RANK	NOME DO ARTIGO	ANO	AUTORES	PERIÓDICO
1	Total quality beyond North America – A comparative analysis of the performance of European Excellence Award winners	2013	BOULTER, L.; BENDELL, T.; DAHLGAARD, J.	International Journal of Operations & Production Management
2	Business excellence models: limitations, reflections and further development	2013	DAHLGAARD, J. J.; CHEN, C. K.; JANG, J. Y.; BANEGAS, L. A.; DAHLGAARD-PARK, S. M.	Total Quality Management & Business Excellence
3	Measuring the competitiveness of a firm for an award system	2013	CETINDAMAR, D.; KILITCIOGLU, H.	Competitiveness Review: An International Business Journal
4	EFQM Excellence Model and TQM: an empirical comparison	2017	GOMEZ, G. J.; COSTA, M. M.; LORENTE, A. R. M.	Total Quality Management & Business Excellence
5	Project to improve knowledge management and key business results through the EFQM excellence model	2015	CALVO-MORA, A.; NAVARRO-GARCÍA, A.; PERIAÑEZ-CRISTOBAL, R.	International Journal of Project Management
6	Empirical evidence on applying the European Foundation for Quality Management Excellence Model, a literature review	2014	DOELEMAN H. J.; HAVE, S. T.; AHAUS, C. T. B.	Total Quality Management & Business Excellence
7	Using the EFQM excellence model for integrated reporting: a qualitative exploration and evaluation	2017	MAGNAGHI, E.; TRÉBUCQ, S.	Research in International Business and Finance
8	The excellence quest: a study of business excellence award-winning organizations in UAE	2017	LASRADO F.; UZBECK C.	Benchmarking: An International Journal
9	The role of strategic planning in excellence management systems	2015	SUAREZ, E.; CALVO-MORA, A.; ROLDÁN, J. L.	European Journal of Operational Research
10	Deploying business excellence – success factors for high performance	2016	TICKLE, M.; MANN R.; ADEBANJO, D.	International Journal of Quality & Reliability Management
11	What characterizes leading companies within business Excellence Models? An analysis of “EFQM” recognized for excellence” recipients in Spain	2015	ESCRIG, A. B.; MENEZES, L. M.	International Journal of Production Economics
12	Excellence management practices, knowledge management and key business results in large organisations and SMEs: A multi-group analysis	2016	CALVO-MORA, A.; NAVARRO-GARCÍA, A.; REY-MORENO, M.; CRISTOBAL, R. P.	European Management Journal
13	A Fuzzy Sequential Model for Realization of Strategic Planning in Manufacturing Firms	2016	TOKLU M. C.; ERDEM M. B.; TASKIN, H.	Computers & Industrial Engineering
14	Exploring quality challenges and the validity of excellence models	2016	ERIKSSON, H.; GREMYR, I.; BERGGUIST, B.; GARVARE, R.; FUNDIN, A.; WIKLUND, H.; WESTER, M.; SORQVIST, L.	International Journal of Operations & Production Management
15	What is the effect of size on the use of the EFQM excellence model?	2016	ESCRIG, A. B.; MENEZES, L.; M.	International Journal of Operations & Production Management
16	Quality Management and Excellence in the third sector: examining European Quality in Social Services (EQUASS) in non-profit social services	2016	MELÃO, N. F.; GUIA, S. M.; AMORIM, M.	Total Quality Management & Business Excellence
17	A dynamic analysis on implementing performance excellence model: Importance, achievement and correlations	2016	WEN, D.; LV, J.; CHEN, X.; DAI, T.	Computers & Industrial Engineering
18	Total business excellence – a new management model for operationalizing excellence	2016	FERDOWSIAN, M. C.	International Journal of Quality & Reliability Management
19	Reference models and competitiveness: an empirical test of the management excellence model (MEG) in Brazilian companies	2016	SANTOS, M. B.; MONTEIRO, P. R. F.; GONCALVES, M. A.; CAMILO, R. D.	Total Quality Management & Business Excellence
20	Weighting the dimensions in models of excellence – a critical review from a business perspective	2016	GOMEZ, J. G.; COSTA, M. M.; LORENTE, A. R. M.	Measuring Business Excellence
21	Strategic planning as an essential for quality assurance	2016	SHAWYUN, T.	Journal of Institutional Research South East Asia
22	Balanced Scorecard as a tool for Strategic Planning at Industrial Enterprises	2016	ZHIGAREV, V. A.	Journal of Engineering and Applied Sciences
23	Role of strategic planning, accounting information and advisors in the growth of small to medium enterprises	2016	CATTO, M. C.	Asia-Pacific Management Accounting Journal
24	Contribution of the Excellence model in management to people management evaluation in micro and small business in Caçador – SC	2016	VELASQUEZ, J. L.; LIMA, M. A.; LIMA, C. R. M.; LEITE, A. L. S.	Revista Eletrônica de Estratégia e Negócios – REEN
25	Receiving a national quality award three times: Recognition of excellence in quality and performance	2015	MIGUEL, P. A. C.	The TQM Journal

Figura 3 – Artigos selecionados para discussão da Análise Sistêmica. Fonte: Autores (2018)

Em seu trabalho Boulter, Bendell e Dahlgaard (2013), avaliaram se a implantação da qualidade total afeta de forma positiva os proventos financeiros de uma empresa, para isso, foi utilizado o modelo de excelência EFQM (Fundação Europeia para Gestão da Qualidade), juntamente com a implantação da TQM (Gestão da Qualidade Total). Os autores chegaram à conclusão de que, as empresas que utilizam o modelo de excelência em gestão, possuem um desempenho mais significativo, maximizando também o seu lucro. Corroborando com os autores, Cetindamar e Kilitcioglu (2013), desenvolveram um modelo de excelência baseado na metodologia EFQM, para entender como funciona e desenvolve a competitividade empresarial

por meio de um sistema de premiação (excelência em gestão). Chegou-se à conclusão de que o modelo criado pode ser aplicado em empresas individuais medindo o seu próprio desempenho.

Gomes, Costa e Lorente (2017), também abordam o termo excelência em gestão (EFQM) em seu estudo, os autores concluíram que empresas que possuem altas pontuações em excelência em gestão tende a ser empresas mais sucedidas. Trabalhos como o de Escrig e Menezes (2016), analisa o efeito do uso do método de excelência em diversas empresas que foram reconhecidas por possuir excelência, abordando o método EFQM. Ferdowsian (2016), retratou as principais causas do problema de qualidade que impossibilitaram as empresas de conseguirem ou manterem a excelência. Para isso, o autor, propôs um modelo para gestão que auxiliará os gestores a prevenir e solucionar problemas relacionados com a qualidade e a gestão.

Em relação ao planejamento estratégico, Suarez, Calvo-Mora e Roldán (2015), examinaram o planejamento estratégico em sistemas de gestão de excelência, utilizando como base o modelo EFQM, que contribuíram nas evidências de como uma análise de sinergias pode estar relacionado com a gestão da qualidade total. Além dos autores supracitados, Toklu, Erdem e Taskin (2016), escreveram um trabalho cujo o objetivo foi propor uma ferramenta para auxiliar as organizações no seu planejamento estratégico, sendo que a ferramenta, possui algumas fases de como determinar a área que se deseja melhorar, a causa raiz, o desenvolvimento de um plano de ação e a determinação das prioridades de cada área de melhoria, para isso, foi utilizado a matriz SWOT, RCA, e uma adaptação dos modelos Bolden e F-ANP. Corroborando com os autores e com o tema, Shawyun (2016), desenvolveu um quadro utilizando de um sistema de gestão estratégica de desempenho (SPMS), a fim de vincular o plano da qualidade, identificando e desenvolvendo um plano estratégico baseado na posição e da capacidade de gestão estratégicas.

Santos *et al.* (2016), desenvolveram um estudo para testar e validar um modelo de excelência em gestão (MEG). Os autores concluíram que, os critérios de excelência que utilizam o MEG enfatizam a necessidade de uma gestão eficiente e que, a liderança e o gerenciamento da informação são bases para melhorar a gestão. Catto (2016), buscou explorar a associação entre pequenas e médias empresa utilizando o planejamento estratégico. Concluiu-se, que os gestores das empresas devem complementar lacunas de conhecimento com as competências especializadas para ajudar a desenvolver um plano estratégico. Já Miguel (2015), verificou como uma empresa consegue atingir a excelência em desempenho por meio do Prêmio Nacional da Qualidade no Brasil. Por meio do estudo, foi possível concluir que a alta administração tem papel imprescindível para alcançar os níveis de melhorias almejados.

Finalizando, após análise e leitura dos 25 artigos, pode-se afirmar que: embora o planejamento estratégico esteja sendo bastante discutido na atualidade, poucos são os trabalhos publicados referente ao tema. Em contrapartida, modelos de excelência em gestão, está sendo fortemente discutidos e aplicados em diversos países. Observou-se que, grande parte dos artigos adotam o modelo da Fundação Europeia para Gestão da Qualidade (EFQM), isto mostra que o método já está consagrado em outras nações.

A análise sistêmica, ajudou a identificar os trabalhos publicados no Brasil. Os estudos comprovaram que o modelo de excelência em gestão mais utilizados é o da Fundação Nacional da Qualidade (FNQ), que dia após dia, está ganhando maior visibilidade e credibilidade. No que tange aos trabalhos que abordam os termos PE e excelência em gestão foi encontrado na

literatura apenas um que dimensiona estas variáveis de forma agrupada, mostrando que se faz necessário a aplicação de outros métodos para analisar qual é o melhor, adequando para desenvolver um planejamento estratégico voltado para a excelência em gestão.

5. Considerações Finais

O presente estudo teve por objetivo construir um portfólio sistemático da literatura com os temas PE e MEG. Foram feitas buscas em bases de dados pertencentes ao portal de periódicos CAPES a fim de levantar artigos relevantes e atuais para construção deste portfólio. Pode-se concluir que o objetivo proposto no trabalho foi cumprido de forma satisfatória. Para cumprir o objetivo deste estudo, foi realizada uma análise sistemática da literatura, com a ajuda do *Methodi Ordinatio*, utilizado para classificar os artigos mais relevantes a fim de estabelecer um critério para leitura dos trabalhos selecionados.

Conclui-se que, o uso da revisão sistêmica da literatura se faz de suma importância em pesquisas acadêmicas, pois, por meio deste método é possível identificar variáveis que podem auxiliar durante todo o processo de elaboração de um determinado trabalho, além de auxiliar a encontrar GAPs de pesquisas para futuros trabalhos. Além disso, a revisão sistêmica possibilita a construção de uma base conceitual teórica consistente que poderá dar fundamentos para um trabalho científico, como por exemplo: artigos para periódicos nacionais e internacionais, dissertações de mestrado e até mesmo para tese de doutorado.

Vale ressaltar que, a principal limitação deste estudo foi a filtragem dos artigos e a parte de realizar *downloads* de cada um destes artigos. O estudo buscou contribuir cientificamente fazendo um levantamento dos principais trabalhos existentes em relação ao planejamento estratégico e ao modelo de excelência em gestão. Como sugestões para trabalhos futuros, sugere-se pesquisar em outras bases de dados trabalhos semelhantes ao tema, a fim de levantar outras variáveis que se faz importante na hora da elaboração de um plano estratégico. E ainda, sugere-se trocar as combinações das palavras-chaves a fim de identificar se outras combinações irão buscar por outros trabalhos que não foram encontrados durante essa busca.

Referências

- BOULTER, L.; BENDELL, T.; DAHLGAARD, J.** Total quality beyond North America: A comparative analysis of the performance of European Excellence Award winners. *International Journal of Operations & Production Management*, v. 33, n. 2, p. 197–215, 2013.
- CALVO-MORA, A.; NAVARRO-GARCÍA, A.; PERIANEZ-CRISTOBAL, R.** Project to improve knowledge management and key business results through the {EFQM} excellence model. *International Journal of Project Management*, v. 33, n. 8, p. 1638–1651, 2015.
- CALVO-MORA, A.; NAVARRO-GARCIA, A.; REY-MORENO, M.; CRISTOBAL, R. P.** Excellence management practices, knowledge management and key business results in large organisations and SMEs: A multi-group analysis. *European Management Journal*, v. 34, n. 6, p. 661–673, 2016.
- CATTO, M. C.** Role of Strategic planning, accounting information and advisors in the growth of small to medium enterprises. *Asia-Pacific management Accounting Journal*, v. 11, n. 1, p. 59–78, jun. 2016.
- CETINDAMAR, D.; KILITCIOGLU, H.** Measuring the competitiveness of a firm for an award system. *Competitiveness Review: Na International Business Journal*, v. 23, n. 1, p. 7–22, 2013.

- DAHLGAARD, J. J.; CHEN, C. K.; JANG, J. Y.; BANEGAS, L. A.; DAHLGAARD-PARK, S. M.** Business excellence models: limitations, reflections and further development. *Total Quality Management & Business Excellence*, v. 24, n. 5–6, SI, p. 519–538, 2013.
- DOELEMEN, H. J.; HAVE, S. T.; AHAUS, C. T. B.** Empirical evidence on applying the European Foundation for Quality Management Excellence Model, a literature review. *Total Quality Management and Business Excellence*, v. 25, n. 5, p. 439–460, 2014.
- ERIKSSON, H.; GREMYR, I.; BERGQUIST, B.; GARVARE, R.; FUNDIN, A.; WIKLUND, H.; WESTER, M.; SORQVIST, L.** Exploring quality challenges and the validity of excellence models. *International Journal of Operations and Production Management*, v. 36, n. 10, p. 1201–1221, 2016.
- ESCRIG, A. B.; MENEZES, L. M.** What is the effect of size on the use of the EFQM excellence model? *Internarional Journal of Operations & Production Management*, v. 36, n. 12, SI, p. 1800–1820, 2016.
- ESCRIG, A. B.; MENEZES, L. M.** What characterizes leading companies within business excellence models? An analysis of “EFQM Recognized for Excellence” recipients in Spain. *International Journal of Production Economics*, v. 169, p. 362–375, 2015.
- FERDOWSIAN, M. C.** Total business excellence – a new management model for operationalizing excellence. *International Journal of Quality & Reliability Management*, v. 33, n. 7, p. 942–984, 2016.
- FNQ – Fundação Nacional da Qualidade.** Excelência em Gestão. Ebooks - Planejamento Estratégico. Disponível em: <http://www.fnq.org.br/informe-se/publicacoes/e-books>. Acesso em: 15 de outubro de 2017.
- GOMEZ, G. J.; COSTA, M. M.; LORENTE, A. R. M.** EFQM Excellence Model and TQM: an empirical comparison. *Total Quality Management & Business Excellence*, v. 28, n. 2, p. 88–103, 2017.
- LASRADO, F.; UZBECK, C.** The excellence quest: a study of business excellence award-winning organizations in UAE. *Benchmarking: An International Journal*, v. 24, n. 3, p. 716–734, 2017.
- MAGNAGHI, E.; TRÉBUCQ, S.** Using the {EFQM} excellence model for integrated reporting: A qualitative exploration and evaluation. *Research in International Business and Finance*, 2017.
- MELÃO, N. F.; GUIA, S. M.; AMORIM, M.** Quality Management and Excellence in the third sector: examining European Quality in Social Services (EQUASS) in non-profit social services. *Total Quality Management & Business Excellence*, v. 28, n. 7–8, p. 840–857, 2017.
- MIGUEL, P. A. C.** Receiving a national quality award three times: Recognition of excellence in quality and performance. *The TQM Journal*, v. 27, n. 1, p. 63–78, 2015.
- PAGANI, R. N.; KOVALESKI, J. L.; RESENDE, L. M. M.** Methodi Ordinatio: a proposed methodology to select and rank relevant scientific papers encompassing the impact factor, number of citation, and year of publication. *Scientometrics*, v. 105, n. 3, p. 2109–2135, 2015.
- SANTOS, M. B.; MONTEIRO, P. R. F.; GONCALVES, 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*, p. 1–19, 2016.
- SHAWYUN, T.** Strategic planning as an essential for quality assurance. *Journal of Institutional Research South East Asia*, v. 14, n. 1, p. 42–70, 2016.
- SUAREZ, E.; CALVO-MORA, A.; ROLDÁN, J. L.** The role of strategic planning in excellence management systems. *European Journal of Operational Research*, v. 248, n. 2, p. 532–542, 2016.
- TICKLE, M.; MANN, R.; ADEBANJO, D.** Deploying business excellence – success factors for high performance. *International Journal of Quality & Reliability Management*, v. 33, n. 2, p. 197–230, 2016.
- TOKLU, M. C.; ERDEM, M. B.; TAŞKIN, H.** A fuzzy sequential model for realization of strategic planning in manufacturing firms. *Computers & Industrial Engineering*, v. 102, p. 512–519, 2016.
- VELASQUEZ, J. L.; LIMA, M. A.; LIMA, C. R. M.; LEITE, A. L. S.** Contribution of the Excellence model in management to people management evaluation in micro and small business in Caçador - SC, *Revista Eletrônica de Estratégia e Negócios - REEN*, v. 9, n. 3, p. 118–153, 2016.
- WEN, D.; LV, J.; CHEN, X.; DAI, T.** A dynamic analysis on implementing performance excellence model: Importance, achievement and correlations. *Computers & Industrial Engineering*, v. 101, p. 338–351, 2016.



VIII CONGRESSO BRASILEIRO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

Ponta Grossa, PR, Brasil, 05 a 07 de dezembro de 2018

ZHIGAREV, V. A. Balanced scorecard as a tool for strategic planning at industrial enterprises. *Journal of Engineering and Applied Sciences*, v. 11, n. 14, p. 3047–3051, 2016.