UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA
"JÚLIO DE MESQUITA FILHO"

FACULDADE DE ENGENHARIA DE BAURU

Glauco José de Carvalho

ESTRATÉGIA COMPETITIVA E O PAPEL DA FUNÇÃO PRODUÇÃO: UMA ANÁLISE EM EMPRESAS DO POLO CALÇADISTA DE BIRIGUI

Bauru - 2010

Glauco José de Carvalho

ESTRATÉGIA COMPETITIVA E O PAPEL DA FUNÇÃO PRODUÇÃO: UMA ANÁLISE EM EMPRESAS DO POLO CALÇADISTA DE BIRIGUI

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Faculdade de Engenharia de Bauru da Universidade Estadual Paulista "Julio de Mesquista Filho", como requisito para obtenção do grau de Mestre em Engenharia de Produção.

Orientador: Prof. Dr. Renato de Campos

Bauru - 2010

DIVISÃO TÉCNICA DE BIBLIOTECA E DOCUMENTAÇÃO

UNESP – Campus de Bauru

Carvalho, Glauco José

Estratégia Competitiva e o Papel da Função Produção: Uma Análise em Empresas do Pólo Calçadista de Birigui / Glauco José de Carvalho, 2010.
123 f.

Orientador: Renato de Campos

Dissertação (Mestrado) – Universidade Estadual Paulista. Faculdade de Engenharia, Bauru, 2010.

1.Estratégia competitiva. 2.Estratégia de produção. 3.Estágios da função produção. I.Universidade Estadual Paulista. Faculdade de Engenharia. II.Título.

unesp UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA
"JÚLIO DE MESQUITA FILHO"
CAMPUS DE BAURU
FACULDADE DE ENGENHARIA DE BAURU

ATA DA DEFESA PÚBLICA DA DISSERTAÇÃO DE MESTRADO DE GLAUCO JOSE DE CARVALHO, DISCENTE DO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, DO(A) FACULDADE DE ENGENHARIA DE BAURU.

Aos 17 dias do mês de dezembro do ano de 2010, às 10:00 horas, no(a) SALA DE REUNIÕES DA SEÇÃO DE PÓS-GRADUAÇÃO, reuniu-se a Comissão Examinadora da Defesa Pública, composta pelos seguintes membros: Prof. Dr. RENATO DE CAMPOS do(a) Departamento de Engenharia de Produção / Faculdade de Engenharia de Bauru, Prof. Dr. VAGNER CAVENAGHI do(a) Departamento de Engenharia de Produção / Faculdade de Engenharia de Bauru, Prof. Dr. MARCEL ANDREOTTI MUSETTI do(a) Departamento de Engenharia de Produção / Escola de Engenharia de São Carlos-Usp, sob a presidência do primeiro, a fim de proceder a argüição pública da DISSERTAÇÃO DE MESTRADO de GLAUCO JOSE DE CARVALHO, intitulado "ESTRATÉGIA COMPETITIVA E O PAPEL DA FUNÇÃO PRODUÇÃO: UMA ANÁLISE APLICADA NO SETOR CALÇADISTA". Após a exposição, o discente foi argüido oralmente pelos membros da Comissão Examinadora, tendo recebido o conceito final: APROVADO. Nada mais havendo, foi lavrada a presente ata, que, após lida e aprovada, foi assinada pelos membros da Comissão Examinadora.

Prof. Dr. RENATO DE CAMPOS

Prof. Dr. VAGNER CAVENAGHI

Prof. Dr. MARCEL ANDREOTTI MUSETTI

“Do pó Ele levanta o pobre e, do monturo, exalta o necessitado, para o fazer assentar entre os príncipes, para o fazer herdar o trono de glória...”

DEDICATÓRIA

A meu pai, Oswaldo de Carvalho, por ficar sempre ao meu lado.

“Quem me dera, pai, um dia eu seja a metade do homem que o senhor é...”

A minha mãe, Tina, por destilar amor e graça.

“Teus cuidados e carinho chegam a me assustar, e me fazem pensar, se eu seria capaz de um dia viver sem você... Jamais!”

A minha amada, Ana Paula, por me aplaudir mesmo quando todos silenciam.

“How Do I Live Without You... Sol do meu céu...”

AGRADECIMENTOS

Ao meu amigo Jesus Cristo, pelo amor incondicional...

Ao Professor Renato de Campos, amigo e orientador, pela paciência, apoio e direcionamentos nessa jornada.

Ao Professor Vagner Cavenaghi, grande mestre, pela amizade e ensinamentos transmitidos para toda vida.

Ao Professor Marcel Andreotti Musetti, por ter nos honrado com sua imensa colaboração.

A todos os professores do Curso de Pós-Graduação pela troca de conhecimentos e experiências que tanto acrescentaram.

A todos os meus colegas de turma do curso de Pós-Graduação pela amizade e o tempo vivido juntos. “Que cada um de vocês possa ir muito mais longe do que certamente eu irei”.

RESUMO

Na dinâmica dos mercados globais, a função produção continua a ser uma área essencial para obtenção da vantagem competitiva nas organizações, onde, a maturidade dos processos produtivos está diretamente relacionada com o potencial competitivo dos negócios, principalmente, nas empresas de manufatura. Este trabalho examina os principais conceitos sobre estratégia competitiva e de produção, destacando o conceito dos critérios de desempenho, proposto por Slack (1993); o conceito das cinco forças competitivas, proposto por Porter (1979); e o conceito dos quatro estágios da função produção, proposto por Hayes e Wheelwright (1985), tendo como objetivo a elaboração de um estudo em seis empresas do setor calçadista da região de Birigui-SP, buscando identificar o perfil estratégico destas empresas e proceder uma classificação do grau de maturidade da função produção, baseando-se no modelo dos quatro estágios de Hayes e Wheelwright. A pesquisa detém uma abordagem qualitativa e descritiva, utilizando o método de estudo de casos múltiplos. Quanto à maturidade da função produção nas empresas, os resultados sugerem, segundo as pesquisas, classificações ligeiramente variadas, onde as empresas mantiveram-se entre os estágios 1 e 2 do modelo proposto. Quanto à visão estratégica das empresas, é possível observar uma preocupação distinta com o design de seus produtos e o bem estar de seus clientes. No que se refere às forças de competitivas, é possível notar que os fornecedores e os produtos substitutos destacaram-se como as principais forças de impacto nas empresas analisadas, e os principais critérios de desempenho foram o custo e qualidade. Entende-se que os resultados encontrados são significativos e a utilização do modelo dos quatro estágios da função produção se aplica como uma ferramenta para avaliação e classificação da função produção, podendo vir a auxiliar na mensuração do desempenho e prática do alinhamento estratégico organizacional.

Palavras-chave: Estratégia competitiva. Estratégia de produção. Estágios da função produção.

ABSTRACT

In the dynamics of global markets, production function remains a key area for securing competitive advantage in organizations, where the maturity of processes is directly related to potential competitive business, especially in manufacturing companies. This paper examines the main concepts of competitive strategy and production, highlighting the concept of performance criteria, proposed by Slack (1993), the concept of the five competitive forces proposed by Porter (1979), and the concept of the four stages of production function proposed by Hayes and Wheelwright (1985), aiming at the elaboration of a study in six companies in the footwear sector in the region of Birigui-SP in order to identify the strategic profile of these companies and make a classification of the degree of maturity of the production function, based on the model of four stages of Hayes and Wheelwright. The research has a qualitative and descriptive, using the method of multiple case study. As for the maturity of the production function in business, the results suggest, according to polls, ratings varied slightly, where companies have remained between stages 1 and 2 of the proposed model. As for the strategic vision of companies, we can observe a distinct concern with the design of its products and the welfare of their customers. With regard to competitive forces, it is possible to note that suppliers and substitute products stood out as key forces in business impact analysis and key performance criteria were cost and quality. It is understood that the results are significant and use the model of the four stages of production function is applied as a tool for assessment and classification of production function, and may assist in performance measurement and strategic alignment of organizational practice.

Keywords: Competitive strategy, Production strategy, Stages of production function.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Esquema do Desenvolvimento da Estratégia..... 29

Figura 2 - Determinantes de Vantagem Competitiva..... 32

Figura 3 - Curva da Experiência..... 33

Figura 4 - Contexto de Elaboração da Estratégia Competitiva..... 35

Figura 5 - Forças que Governam a Competição na Indústria..... 36

Figura 6 - Critérios Ganhadores e Qualificadores de Pedido..... 41

Figura 7 - Esquema Metodológico da Pesquisa..... 59

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Escolas de pensamento na formação da estratégia 26

Quadro 2 - Subdimensões dos objetivos de desempenho 42

Quadro 3 - Modelo dos quatro estágios da função produção 50

Quadro 4 - Principais aspectos de escolhas em manufatura 51

Quadro 5 - Indicadores propostos para classificação da função produção. 63

Quadro 6 - Indicadores, critérios e padrões de respostas referentes ao estágio 1 65

Quadro 7 - Indicadores, critérios e padrões de respostas referentes ao estágio 2 66

Quadro 8 - Indicadores, critérios e padrões de respostas referentes ao estágio 3 68

Quadro 9 - Indicadores, critérios e padrões de respostas referentes ao estágio 4 69

Quadro 10 - Resultados da pesquisa referente ao caso 1 74

Quadro 11 - Síntese dos resultados da pesquisa do caso 1 79

Quadro 12 - Resultados da pesquisa referente ao caso 2 80

Quadro 13 - Síntese dos resultados da pesquisa do caso 2 84

Quadro 14 - Resultados da pesquisa referente ao caso 3 85

Quadro 15 - Síntese dos resultados da pesquisa do caso 3 88

Quadro 16 - Resultados da pesquisa referente ao caso 4 90

Quadro 17 - Síntese dos resultados da pesquisa do caso 4 92

Quadro 18 - Resultados da pesquisa referente ao caso 5 94

Quadro 19 - Síntese dos resultados da pesquisa do caso 5 97

Quadro 20 - Resultados da pesquisa referente ao caso 6 98

Quadro 21 - Síntese dos resultados da pesquisa do caso 6 101

Quadro 22 - Classificação da função produção nas empresas e indícios de migração entre estágios 101

Quadro 23 - Mapeamento do perfil estratégico das empresas 103

Quadro 24 - Síntese dos resultados dos indicadores da função produção nas empresas com ênfase nos indicadores menos qualificados 107

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO 15

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA 16

1.2 OBJETIVOS 17

1.3 JUSTIFICATIVAS 17

1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO 18

2 REVISÃO DE LITERATURA 20

2.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO 20

2.2 CONCEITO DE ESTRATÉGIA 22

2.3 ESCOLAS DE PENSAMENTO ESTRATÉGICO 25

2.3.1 Escolas prescritivas 26

2.3.2 Escolas descritivas 27

2.4 ESTRATÉGIA COMPETITIVA 30

2.4.1 Vantagem competitiva baseada em Estratégia 31

2.4.2 Curva da Experiência e do Aprendizado 33

2.4.3 Estratégias Genéricas 34

2.4.4 Modelo das Forças Competitivas 35

2.5 ESTRATÉGIA DE PRODUÇÃO 37

2.6 CRITÉRIOS DE DESEMPENHO EM PRODUÇÃO 38

2.7 ALINHAMENTO ESTRATÉGICO 43

2.8 PAPEL DA FUNÇÃO PRODUÇÃO 45

2.8.1 Importância Estratégica da Função Produção 46

2.8.2 Manufatura de Classe Mundial 47

2.9 O MODELO DOS QUATRO ESTÁGIOS DA FUNÇÃO PRODUÇÃO 48

2.9.1 Maturidade da Função Produção 51

2.9.2 Classificação da Função Produção 52

2.9.3 Pesquisas Baseadas no Modelo dos Quatro Estágios 54

3. MATERIAL E MÉTODO 56

3.1 ESTUDO DE CASO 57

3.2 ESQUEMA METODOLÓGICO DA PESQUISA 59

3.3 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS E AMOSTRA 60

3.4 TABULAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS 61

3.5 ESTUDO DE CASOS MÚLTIPLOS 62

3.5.1 Elaboração de Indicadores para o Estágio 1 64

3.5.2. Elaboração de Indicadores para o Estágio 2 65

3.5.3. Elaboração de Indicadores para o Estágio 3 67

3.5.4. Elaboração de Indicadores para o Estágio 4 68

3.6 CRITÉRIOS UTILIZADOS PARA OS INDICADORES 70

3.7 CRITÉRIOS DE CLASSIFICAÇÃO PARA OS INDICADORES 71

3.8 LIMITAÇÕES DA PESQUISA 71

4 RESULTADOS 73

4.1 CASO 1 74

4.1.1 Referente ao Perfil Estratégico da Empresa - Caso 1 74

4.1.2 Referente à Função Produção - Caso 1 74

4.2 CASO 2 79

4.2.1 Referente ao Perfil Estratégico da Empresa - Caso 2 79

4.2.2 Referente à Função Produção - Caso 2 80

4.3 CASO 3 84

4.3.1 Referente ao Perfil Estratégico da Empresa - Caso 3 84

4.3.2 Referente à Função Produção - Caso 3 85
4.4 CASO 4 89
4.4.1 Referente ao Perfil Estratégico da Empresa - Caso 4 89
4.4.2 Referente à Função Produção - Caso 4 89
4.5 CASO 5 93
4.5.1 Referente ao Perfil Estratégico da Empresa - Caso 5 93
4.5.2 Referente à Função Produção - Caso 5 93
4.6 CASO 6 97
4.6.1 Referente ao Perfil Estratégico da Empresa - Caso 6 97
4.6.2 Referente à Função Produção - Caso 6 98
4.7 SÍNTESE DAS CLASSIFICAÇÕES DA FUNÇÃO PRODUÇÃO NAS EMPRESAS 101
4.8 MAPEAMENTO DO PERFIL ESTRATÉGICO DAS EMPRESAS 102
4.8.1 Perfil Estratégico das Empresas 103
4.8.2 Principais Forças Competitivas 104
4.8.3 Principais Critérios de Desempenho 104

5 ANÁLISE DOS RESULTADOS 108
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS 113
REFERÊNCIAS 115
APÊNDICE A 121

1 INTRODUÇÃO

Na dinâmica dos mercados globais, a função produção continua a ser uma área essencial para obtenção da vantagem competitiva nas empresas de manufatura.

Entre os acadêmicos na área de engenharia de produção estudam-se modelos de gestão, conceitos e métodos na tentativa de se determinar a melhor práxis, processo pelo qual a teoria é executada ou praticada, e assim, encontrar meios mais eficazes de se conquistar um posicionamento competitivo para as empresas no mercado.

Este trabalho aborda o tema de estratégia competitiva e estratégia de produção e para tal, dar-se-á uma investigação sobre alguns importantes conceitos relacionados a esta temática.

As indústrias e seus processos produtivos, em qualquer que seja o segmento, enfrentam uma intensificação da concorrência e isto, geralmente, está relacionado à melhoria nos produtos, serviços e processos produtivos, de modo que a eficiência da função produção se torna fundamental.

Neste ponto, o planejamento e o alinhamento estratégico da produção não podem ser negligenciados, investimentos na manufatura devem ser considerados e a excelência na função produção constantemente perseguida.

A função produção, neste cenário de competição, exerce um papel fundamental, de modo que seu desempenho deve ser constantemente melhorado e o gerenciamento de recursos deve ser direcionado para se obter vantagens competitivas no negócio.

Existem inúmeras formas de se conceber planejamento estratégico baseado na função produção, porém, este trabalho não se dedica a um aprofundamento sobre este assunto.

Por outro lado é estudada a função produção nas empresas no momento de sua execução, no sentido de se encontrar características e comportamentos que permitam a classificação da função produção quanto ao seu grau de maturidade, utilizando-se para isto, o modelo dos quatro estágios da produção proposto pelos autores Hayes e Wheelwright (1985).

Pressupõe-se que esse modelo possa conceber uma ferramenta capaz de classificar e identificar os diferentes papéis e posições que a função produção possa exercer dentro de uma determinada empresa, de modo que seja possível identificar o grau de maturidade da função produção na organização.

O modelo dos quatro estágios, segundo seus autores, pressupõe padrões nos processos produtivos, e busca identificar características pertinentes ao papel da função produção classificando-a em quatro possíveis níveis evolutivos.

Associado a isto, o conceito das cinco forças de Porter (1979) e o conceito dos critérios de desempenho de Slack (1993) são utilizados como referência e complemento para se identificar o perfil estratégico das empresas analisadas.

Referente à pesquisa de campo, são analisadas um grupo de seis empresas do setor calçadista localizadas na cidade de Birigui-SP, as quais compõem o pólo industrial do setor calçadista existente na região.

Pressupõe-se que os estudos elaborados a partir deste trabalho favoreçam uma compreensão quanto ao perfil estratégico destas empresas, além da possibilidade de classificação da maturidade da função produção nestas empresas, a partir da operacionalização do modelo dos quatro estágios propostos por Hayes e Wheelwright (1985) baseado em indicadores propostos neste trabalho.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

Skinner (1969) argumenta que os gerentes de produção necessitam refletir e considerar o papel da estratégia de produção nas empresas, seus possíveis impactos sobre a capacidade competitiva organizacional e seus efeitos resultantes sobre o desempenho da empresa.

Uma das questões eminente na função produção, ainda segundo o autor, é a predominância do olhar técnico somente para o produto ou processo de forma independente, sem considerar os fatores externos de mercado, nem tão pouco, a realidade competitiva na qual a organização está inserida.

Portanto, se o planejamento estratégico da produção for concebido de forma a gerir as operações da produção sem considerar o ambiente interno e externo organizacional, nem tão pouco o alinhamento estratégico, a empresa corre o risco

de ostentar atividades e processos dispendiosos e ineficazes que não estejam alinhados com as reais demandas de mercado, o que pode vir a gerar custos desnecessários e desperdiçar recursos organizacionais valiosos.

O problema de pesquisa abordado neste trabalho relata a dificuldade que as empresas do setor calçadista da região de Birigui-SP possuem, no sentido de avaliar e mensurar a eficiência e eficácia do papel da função produção, para o desempenho organizacional e conquista de vantagem competitiva, uma vez que poucos ou mesmo nenhum instrumento de pesquisa tem sido utilizado para classificar a importância do papel da produção para a competitividade destas empresas, mantendo assim, ocultos indicadores que poderiam favorecer o desempenho superior no setor por meio da otimização de processos produtivos.

1.2 OBJETIVOS

Este trabalho tem por objetivo identificar o perfil estratégico de seis empresas do setor calçadista da região de Birigui-SP, baseando-se nas principais forças competitivas de mercado e principais critérios de desempenho organizacionais. É ainda parte dos objetivos deste trabalho proceder a classificação, quanto ao grau de maturidade da função produção nestas empresas, de acordo com o modelo dos quatro estágios da função produção proposto por Hayes e Wheelwright (1985).

1.3 JUSTIFICATIVAS

O tema de estudo deste trabalho foi escolhido considerando as limitações das empresas do setor calçadista de Birigui, no sentido de avaliar e mensurar a eficiência e eficácia do papel da função produção para o desempenho organizacional e conquista de vantagem competitiva.

A aplicabilidade do modelo dos quatro estágios para classificação da função produção em segmentos tipicamente industriais do setor calçadista até o momento tem sido pouco explorada, o que conserva a originalidade da proposta, gerando assim uma lacuna de conhecimento possível de ser estudada.

Por meio deste estudo pode ser possível uma melhor compreensão da relação entre a estratégia de negócios e a importância da função produção para o

desempenho das empresas do setor calçadista da região.

A pesquisa pode, ainda, por meio da análise de seus resultados, auxiliar os gerentes de produção destas empresas a estimular a prática do alinhamento estratégico na função produção, considerando variáveis para além das fronteiras organizacionais, o que deve contribuir para a melhoria do planejamento estratégico organizacional por meio de restrições apontadas nos processos produtivos através dos indicadores propostos.

Espera-se também que a pesquisa realizada neste trabalho, por meio de seus resultados, possa contribuir para a área de estudo da gestão estratégica, estratégia de produção, e ainda outras que venha a partilhar destes interesses comuns.

1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

Esta dissertação está dividida em sete seções:

O capítulo 1 apresenta o problema de pesquisa, os objetivos do trabalho e as principais justificativas para o estudo desenvolvido.

Uma vez contextualizado os objetivos do trabalho, por sua vez, o capítulo 2 apresenta uma revisão bibliográfica sucinta sobre planejamento estratégico, estratégia competitiva e estratégia de produção, por meio de modelos conceituais estudados. Neste contexto, procedeu-se uma revisão bibliográfica sobre o modelo dos quatro estágios da função produção, o delineamento do tema e apresentação de suas principais características.

Esta fundamentação bibliográfica gerou inspiração para a elaboração da pesquisa, de modo que o capítulo 3 apresenta a metodologia de pesquisa adotada, a caracterização do estudo de campo, os indicadores propostos e também as principais limitações da pesquisa.

Uma vez aplicado a pesquisa, foi possível a organização dos dados e sua publicação, de modo que, o capítulo 4 apresenta os resultados encontrados e a descrição completa dos estudos de casos múltiplos.

Para que fosse possível uma melhor interpretação dos resultados da pesquisa, o capítulo 5 traz uma análise dos resultados obtidos, enfatizando os principais achados e apresentando, ainda, as propostas de melhorias.

Uma vez concluído a análise dos resultados, o capítulo 6 apresenta as considerações finais acerca do trabalho.

E por fim, o capítulo de referências relaciona todas as obras consultadas para a elaboração desta dissertação.

2 REVISÃO DE LITERATURA

Acredita-se que toda empresa ativa e operante no mercado atual, independente do setor, necessite de alguma direção estratégica para nortear seus processos decisórios e suas ações no mercado vigente.

Neste aspecto, a literatura acadêmica na área de administração da produção apresenta diversas teorias e argumentações relacionadas ao estudo da estratégia e sua ligação com a função de produção.

Entre os conceitos e autores contemplados por este trabalho, devido o enfoque desta pesquisa, destacam-se o conceito dos critérios de desempenho, proposto por Slack (1993); o conceito das cinco forças competitivas, proposto por Porter (1979); e o conceito dos quatro estágios da função produção, proposto por Hayes e Wheelwright (1985), os quais serão apresentados com maiores detalhes nos capítulos a seguir.

2.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Alguns autores afirmam que o planejamento estratégico é um processo formal para produzir um resultado articulado, na forma de um sistema integrado de decisões. Enfatiza-se aqui, a questão da formalização do processo de planejamento, onde, segundo Steiner (1969, p.20) “os planos podem e devem ser objetivos, factuais, lógicos e realistas ao máximo possível para fixar objetivos e arquitetar meios de obtê-lo”.

Se, por um lado, para alguns autores planejamento é pensar nas coisas futuras, por outro, estudiosos afirmam que planejamento consiste em se ter condições de controlar o futuro, podendo agir sobre ele. Neste sentido, Ackoff (1970, p.1) afirma que “planejamento é o projeto de um futuro desejado e de maneiras efetivas de realizá-lo”.

Os conceitos de planejamento podem, também, ser associados às idéias citadas por Newman e Logan (1971, p.56) os quais afirmam que “quase todo trabalho, para ser realizado sob qualquer condição, deve ser planejado, pelo menos informalmente e alguns minutos antes”.

Como praticamente todas as ações com conseqüências futuras, direta ou indiretamente, se tratam de ações planejadas, o planejamento está em tudo, e não se poderia dizer que exista a falta de planejamento. A falta de planejamento, porém, só existe quando não se têm objetivos, quando as ações são aleatórias ou não dirigidas para um propósito específico (WILDAVSKY, 1973).

Avançando um pouco neste conceito, encontram-se definições como a de Schwendiman (1973, p.32), que retrata planejamento como sendo uma “estrutura de decisão integrada”, o que basicamente significa alinhar as atividades organizacionais segundo seus objetivos considerando também o ambiente organizacional em um todo significativo.

A preocupação com esse tipo de alinhamento pode ainda ser observada também nas palavras de Ackoff:

> “É necessário planejamento quando a condição futura que desejamos envolve um conjunto de decisões interdependentes... (onde) o planejamento deriva da inter-relação das decisões...” (ACKOFF, 1970, p.23).

Portanto, antes de se pensar em estratégia deve-se considerar o conceito de planejamento separadamente. Bolan (1974, p.15) afirma que “planejamento é pensar no futuro”, ou seja, considerar as implicações futuras de nossas ações no presente, assim como, Sawyer (1983, p.1) afirma que “planejamento consiste numa ação traçada antecipadamente”.

Alguns outros autores consideram planejamento como sendo um processo de tomada de decisão, basicamente, o ato de se optar, como sugere Steiner (1979), ou ainda conforme menciona mais especificamente Ozbekhan (1969, p.151), afirmando que planejamento seria um “processo de decisão dirigido para o futuro”.

Neste contexto, observa-se que o planejamento não consiste em um ato isolado, mas uma vez vinculado à estratégia, deveria considerar as inúmeras variáveis internas e externas às organizações, as quais formam um complexo sistema no qual, as medidas implementadas no presente podem repercutir em mudanças significativas no desempenho organizacional futuro.

2.2 CONCEITO DE ESTRATÉGIA

É possível encontrar diversas tentativas de definição para o conceito de estratégia, a exemplo de Chandler (1962), ao mencionar que a estratégia é a determinação dos objetivos básicos de longo prazo de uma empresa e a adoção das ações adequadas e locação de recursos para se alcançar a esses objetivos.

Learned et al. (1965) defendem que estratégia é o padrão de objetivos, fins ou metas e principais políticas e planos para se atingir a esses objetivos, estabelecidos de forma a definir qual o negócio em que a empresa está, ou o tipo de empresa que ela quer ser.

Ansoff (1965) diz que estratégia é um conjunto de regras de tomada de decisão em condições de desconhecimento parcial e que as decisões estratégicas sempre dizem respeito à relação entre a empresa e seu ecossistema.

Outros, como Katz (1970), afirmam que estratégia refere-se à relação entre a empresa e seu meio envolvente: relação atual (situação estratégica) e relação futura (plano estratégico), que é um conjunto de objetivos e ações a tomar para atingir a esses objetivos.

Steiner e Miner (1977) preferem o conceito de que estratégia é o forjar de missões da empresa, estabelecimento de objetivos à luz das forças internas e externas, formulação de políticas específicas e planos para se alcançar determinados objetivos.

Já Schendel e Hofer (1979) ostentam que estratégia é o estabelecimento dos meios fundamentais para se alcançar aos objetivos, sujeito a um conjunto de restrições do meio envolvente. Os autores também definem estratégia como um conjunto de quatro componentes: escopo, recursos e competências, vantagem competitiva e sinergia.

Jauch e Glueck (1980) dizem que estratégia é um plano unificado e integrado relacionando as vantagens com os desafios do meio envolvente. É elaborado para assegurar que os objetivos básicos da empresa sejam atingidos.

Quinn (1980) defende o conceito de que estratégia é um modelo ou plano que integra os objetivos, as políticas e a seqüência de ações num todo coerente.

De forma mais genérica, Thietart (1984) sugere a definição de que estratégia é o conjunto de decisões e ações relativas à escolha dos meios e à articulação de recursos visando atingir a um objetivo.

Martinet (1984), no mesmo período, afirma que estratégia designa um conjunto de critérios de decisão escolhido pelo núcleo estratégico para orientar de forma determinante e durável as atividades e a configuração da empresa.

Hax e Majluf (1988) definem que estratégia é o conjunto de decisões coerentes, unificadoras e integradoras que determina e revela a vontade da organização em termos de objetivos de longo prazo, programa de ações e prioridade na alocação de recursos.

Segundo Kay (1993), os estudos sobre estratégia procuram explicar e encontrar formas de direcionar as organizações na busca pela vantagem competitiva.

Hamel e Prahalad (1996) fundamentam o conceito de "arquitetura estratégica", se tratando basicamente de um planejamento de alto nível da utilização de funcionalidades, da aquisição de competências ou da migração das competências existentes e reconfiguração da interface com os clientes.

> “Uma arquitetura estratégica... mostra à organização que competências ela deve começar a desenvolver exatamente agora. Que novos grupos de clientes devem começar a entender exatamente agora, que novos canais devem explorar neste momento, que novas prioridades de desenvolvimento devem buscar neste momento para interceptar o futuro. A arquitetura estratégica é um amplo plano de abordagem à oportunidade. A questão abordada por uma arquitetura estratégica não é o que fazer para maximizar nossa receita ou entrar em um mercado de produtos existente, mas sim o que devemos fazer hoje, em termos de aquisição de competências, como preparação para captarmos uma fatia significativa das receitas futuras em uma arena de oportunidades emergentes” (HAMEL; PRAHALAD, 1996, p.33).

Segundo Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p.17), estratégia é “uma dessas palavras que inevitavelmente definimos de uma forma, mas freqüentemente usamos de outra. Estratégia é um padrão, isto é, consistência em comportamento ao longo do tempo”.

Nicolau (2001) ressalta que compreender os processos que dão origem às estratégias é tão importante quanto compreender as definições de estratégia.

> "... a forma como as estratégias surgem e se implementam não é um processo idêntico em todas as organizações, resultando antes de uma conjugação de fatores externos (características e condições do meio-ambiente) e de condições internas (dimensão, capacidades materiais, humanas e organizacionais) que configuram cada situação particular" (NICOLAU, 2001, p.8).

Uma visão geral sobre planejamento sempre conduz ao panorama da elaboração da estratégia, onde, muito embora, o planejamento não seja a única maneira de se construir estratégia, pressupõe-se que ainda seja o mais utilizado nos meios organizacionais (MINTZBERG, 2004).

Segundo o autor, a estratégia demanda uma visão de futuro para a organização, o que implica na definição clara de um objetivo, sua área de atuação, e especificações dos meios eleitos a serem empregados, além da definição de como os recursos serão alocados para se atingir a determinado objetivo.

Ainda segundo Mintzberg (2004), a definição dos objetivos, em si, não implica em uma estratégia. Os objetivos denotam os fins que a organização está almejando, enquanto a estratégia é o meio para se alcançar esses fins.

> "Para citar Richard Rumelt, - a estratégia de um é a tática de outro - o que é estratégico depende de onde você está sentado (1979, p.197). Também depende de *quando* você se senta, pois o que ontem pareceu tático amanhã poderá se mostrar estratégico" (MINTZBERG, 2004, p.37).

Porter (2005) afirma que as estratégias são ações ofensivas ou defensivas para criar uma posição defensiva numa indústria ou segmento, para enfrentar com sucesso as forças competitivas e assim obter um retorno maior sobre o investimento.

Pode-se ainda destacar alguns autores contemporâneos que discorrem sobre o tema estratégia, entre eles Kim e Mauborgne (2005, p.10) que afirmam que a estratégia, ou o "movimento estratégico é um conjunto de decisões e ações

gerenciais que resultam em importantes produtos e serviços capazes de criar novos mercados".

De acordo com Porter (2008), o fato de existir eficiência operacional dentro das organizações não deve ser considerado como estratégia propriamente dita. Embora ambos sejam essenciais para se alcançar desempenho superior, no caso da estratégia, sua consolidação exige muito trabalho e diferentes possíveis caminhos para serem perseguidos.

2.3 ESCOLAS DE PENSAMENTO ESTRATÉGICO

A Escola de Pensamento Estratégico originou-se em meados da década de 60 a partir dos estudos elaborados por Ansoff (1965).

Dadas as inúmeras definições de estratégia que normalmente envolvem temas como recursos, vantagens competitivas, objetivos organizacionais e tantas outras variáveis, Mintzberg (1994) também destaca o conceito, numa tentativa de formalizar a organização desses temas e auxiliar as organizações na formulação, implementação e controle de sua estratégia.

A Escola de Pensamento na Formação da Estratégia pressupõe que o processo de planejamento estratégico esteja estruturado em vertentes distintas que ostentam diferentes visões do processo como um todo, onde cada uma das escolas reforça uma maneira diferente de formular e/ou criar estratégias.

Ao longo do tempo pesquisadores desenvolveram e estudaram diversos processos relacionados à formulação da estratégia. Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) conseguiram sistematizar esses estudos estratégicos classificando-os em dez escolas de pensamento, as quais enfatizam uma visão sistêmica e criativa das concepções estratégicas dos gestores, através da compreensão do processo de formação da estratégia organizacional.

Segundo os autores, as escolas da formação estratégica podem ser segmentadas basicamente em dois grupos: as escolas prescritivas, buscando explicar as maneiras "certas" de se ocupar com a elaboração da estratégia, bem como suas fórmulas gerais; e as escolas descritivas, voltadas para o modo como as estratégias são formuladas.

Cada um desses grupos enfoca o processo estratégico de maneira diferente como mostra o Quadro 1.

ESCOLAS PRESCRITIVAS	**VISÃO DO PROCESSO**
Design	Conceitual
Planejamento	Formal
Posicionamento	Analítica
ESCOLAS DESCRITIVAS	**VISÃO DO PROCESSO**
Cognitiva	Mental
Empreendedora	Visionária
Aprendizado	Emergente
Política	Poder
Cultural	Ideológica
Ambiental	Passiva
Configuração	Episódica

QUADRO 1 - Escolas de pensamento na formação da estratégia.
Fonte: Mintzberg (1994).

2.3.1 Escolas prescritivas

As escolas prescritivas são:

1) A *escola de design* entende a formação da estratégia como um processo informal de concepção, geralmente partindo da mente do líder como parte de um processo deliberado de pensamento consciente, em parte analítico, em parte intuitivo, porém de forma que possa ser implementado. Similar a um modelo SWOT, considera os indicadores forças e fraquezas internas da organização e ameaças e oportunidades externas em seu ambiente (MINTZBERG, 2004).

2) A *escola de planejamento*, segundo Schendel e Hofer (1979), similarmente a escola de design, sugere que o processo deve ser idealizado pela alta direção, mas não só por ela, somada a idéia de que o processo estratégico não é apenas mental, mas também formal. Isso implica no planejamento do processo estratégico que pode ser detalhado e projetado, delineado por listas de verificações e sustentado por técnicas como controle, orçamentação, programas e planos operacionais.

3) A *Escola de posicionamento* adota a visão de que a estratégia trata-se de posições genéricas selecionadas por meio de estudos formalizados de cenários e mercados, tais como as avaliações feitas através do modelo das cinco forças competitivas de Porter (1986). Nessa escola, a formulação da estratégia deve ser precedida de uma análise da indústria e dos ambientes organizacionais e o foco está mais direcionado para o conteúdo das estratégias.

2.3.2 Escolas descritivas

As escolas descritivas são:

4) A *escola cognitiva* que “considera o que acontece numa cabeça humana que tenta lidar com a estratégia”, enfatizando os processos mentais acionados durante a elaboração das estratégias. Essa escola se ocupa em categorizar os processos mentais e fazer o mapeamento cognitivo envolvido na criação da estratégia. Suas linhas de pesquisas abordam a capacidade humana em abstrair e interpretar fatos reais, bem como a capacidade de reagir estrategicamente a determinados eventos (MINTZBERG, 2004, p.18).

5) A *escola empreendedora* tende a indicar o líder da organização como chave do processo, no entanto, descreve a elaboração estratégica como um processo visionário de um líder forte. Este modelo mental não valoriza a formalização do planejamento, mas ostenta capacidade intuitiva. Nessa concepção estratégica, a alta direção mantém o controle sobre a implementação de sua visão formulada e o controle sobre todo o processo estratégico (MINTZBERG, 2004).

6) A *escola de aprendizado* entende que a estratégia tem origem em um processo de aprendizado organizacional, seja individual ou coletivamente. Desde modo, a cultura organizacional, seu modelo comportamental, a maturidade da empresa, tudo, de fato, estaria envolvido no fenômeno que capacita a formulação e implementação da estratégia por uma determinada organização.

7) A *escola de política* enfatiza a utilização da prática do poder envolvido na formação da estratégia através da influência e da negociação. Por um lado, esta abordagem admite que o desenvolvimento da estratégia dentro das organizações trata-se de um fenômeno essencialmente político que envolve barganha, persuasão e confronto entre as partes envolvidas no processo. Por outro lado, as organizações

geralmente fazem uso da política e influenciam outras através da criação de parceiras e redes de relacionamento podendo então disseminar a prática da elaboração de estratégias em grupo. Segundo Mintzberg (2004,p.18) “a escola política enfoca o conflito e a utilização do poder no processo”.

8) A *escola cultural* que enxerga a estratégia como um processo social baseado na cultura, considerando, para tanto, as dimensões coletivas e cooperativas do processo, voltando-se para os interesses comuns e integração intra-organizacional. Esta escola considera a existência de tradições, hábitos e legados relacionados à história e trajetória da organização. Assim, a cultura organizacional se torna elemento chave no processo de elaboração da estratégia.

9) A *escola ambiental* entende que a organização é regida por forças externas atuantes no sistema dinâmico no qual ela está inserida. Deste modo, a estratégia sempre responde a estímulos externos, portanto, se caracterizando como um processo passivo. Neste contexto, o ambiente organizacional é quem determina as estratégias segundo sua dinâmica estável ou instável. De acordo com Mintzberg (2004,p.18) “a escola ambiental vê a formulação da estratégia como uma resposta passiva às forças externas”.

10) E, finalmente, a *escola da configuração* que enxerga a estratégia como um processo de transformação, no qual as organizações possuem identidades próprias e perfis singulares, segundo suas características e comportamentos. Assim, qualquer mudança na organização implicaria numa troca de configuração, o que na prática significa uma mudança estratégica. Portanto, a compreensão clara da configuração organizacional seria o ponto de partida para a elaboração da estratégia.

Ao considerar as diversas vertentes da formação da estratégia entende-se que o processo de formulação da estratégia nasce a partir da combinação de vários conhecimentos que podem envolver tanto processos cognitivos conscientes, deliberados e analítico-formais, como inconscientes, não deliberados e intuitivo-informais (MINTZBERG, 2004).

De acordo com Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), a escola do posicionamento se destaca por ser bastante influente no mundo dos negócios de modo que, apesar de possuir algumas limitações, possui fundamentos que permitem

um suporte robusto ao processo de desenvolvimento de estratégias.

Assim, geralmente o processo de criação da estratégia deriva da capacidade cognitiva racional e de reflexão do ser humano, podendo ser expressado na forma de planejamentos premeditados e preconcebidos, ou estar implícitos em processos menos formais derivado das percepções empíricas do estrategista ou exigências do ambiente externo ou interno no qual a organização está inserida.

Conforme mostra a Figura 1, para nortear esse processo, sugere-se um esquema de desenvolvimento de estratégia no qual é possível observar fatores importantes a serem considerados durante o planejamento, tais como o ambiente externo e interno no qual a organização está inserida. Neste esquema é possível identificar as fronteiras entre estratégia competitiva e estratégia de manufatura, construídas a partir das condições ambientais (fatores externos) e competência diferencial (fatores internos).

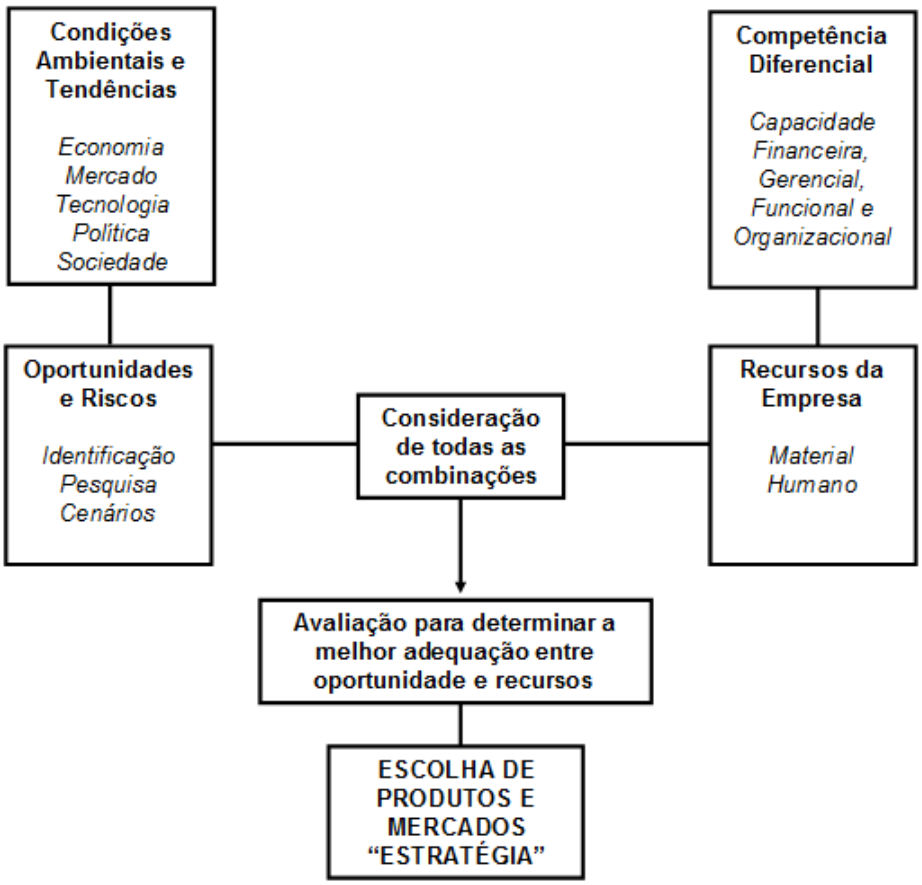

FIGURA 1 - Esquema do desenvolvimento da estratégia.

Fonte: Adaptado de Andrews (1987).

O desafio, entretanto, consiste em escolher ou criar um contexto ambiental no qual as competências e recursos característicos da empresa possam gerar uma relativa vantagem competitiva junto ao seu mercado (PORTER; MONTGOMERY, 1998).

2.4 ESTRATÉGIA COMPETITIVA

A competição existiu muito antes da estratégia. Desde a elaboração do Princípio de Gause da Exclusão Competitiva, pelo professor Gause nos bastidores da Universidade de Moscou, afirma-se que duas espécies que conseguem seu sustento de maneira idêntica não podem coexistir (HENDERSON, 1998). Pressupõe-se que a mesma teoria aplica-se em todos os sistemas vivos, e que, embora atualmente em fase de debates e discussão, se aplica inclusive no mundo dos negócios.

A arte da estratégia, antes praticada somente por especialistas, tornou-se prática comum entre os gestores organizacionais, independente de segmento, devido ao aumento da importância do planejamento estratégico em função da crescente competitividade, na medida em que se rompem as barreiras do comércio internacional e se abrem as fronteiras entre os países em todo mundo.

O conceito de estratégia competitiva é bastante discutido por diversos autores. Segundo Porter (1985), a estratégia competitiva visa estabelecer uma posição lucrativa e sustentável contra as forças que determinam a competição industrial.

Através da estratégia a empresa se posiciona no processo de tomada de decisões, quanto à corporação e à competitividade, ou seja, a definição de como fazer o direcionamento da organização, a fim de agir diante das ameaças da concorrência (MINTZBERG et al., 2000).

Ainda segundo o autor, o conceito de estratégia competitiva normalmente procura focar os aspectos externos à organização, geralmente ligados às dinâmicas de mercado e a movimentos econômicos e, supostamente, qualquer empresa, sob o

ponto de vista econômico, tem por objetivo final a multiplicação de seu capital e isto, no contexto econômico atual, traduz-se em ser competitivo.

Segundo Ohmae (1983) sem a presença dos competidores nos ambientes de mercados não haveria necessidade de estratégia, pois o maior propósito do planejamento estratégico é tornar a empresa apta a ganhar, tão eficientemente quanto possível, uma vantagem sustentável sobre seus concorrentes.

Ainda de acordo com Ohmae (1983) para desenvolver e garantir a sustentabilidade nos negócios, as organizações precisam conquistar vantagens e se diferenciar umas das outras. Entre as principais premissas que diferenciam as organizações destacam-se os preços, as operações, a qualidade e os conhecimentos aplicados, entre outras habilidades.

> “Uma vez que as empresas possam combinar esses fatores de muitas maneiras diferentes, sempre existirão muitas possibilidades de coexistência competitiva, mas também muitas possibilidades de que cada competidor amplie o escopo de sua vantagem, mudando aquilo que o diferencia de seus rivais” (MONTGOMERY; PORTER, 1998, p.5).

Um dos objetivos da estratégia competitiva é criar as condições necessárias para que as organizações venham a conquistar vantagem baseada em estratégia.

2.4.1 Vantagem competitiva baseada em Estratégia

A capacidade competitiva econômica num determinado segmento depende também da capacidade de suas empresas de inovarem e conceberem novos mercados. Algumas empresas, através da inovação de produtos e/ou serviços, conseguem gerar vantagem competitiva ao identificarem e explorarem as oportunidades que surgem num determinado setor de mercado antes que outros o façam. Porém, supostamente, a melhor maneira de sustentar uma vantagem competitiva seria atualizá-la nos momentos certos.

Entre os fatores de produção destacam-se mão-de-obra, informação, recursos naturais, infra-estrutura, entre outros, fatores estes, cujo acesso pode favorecer significativamente a exploração de mercados. A demanda local e o comportamento

de clientes próximos podem oferecer uma visão clara e antecipada do comportamento do consumidor e de mercados potenciais mais distantes. A eficácia e a capacidade competitiva dos fornecedores promovem uma interação dinâmica que favorece a criação e o desenvolvimento de novos produtos e serviços. De modo geral, os cenários e contextos econômicos também influenciam na formação e no crescimento das organizações. Tais pressões podem ser um forte estímulo para o adestramento das empresas e ainda colaborar para a formação da capacidade competitiva organizacional (PORTER, 1998).

Destacam-se, neste contexto, alguns aspectos tidos como determinantes de vantagem competitiva conforme mostra a Figura 2.

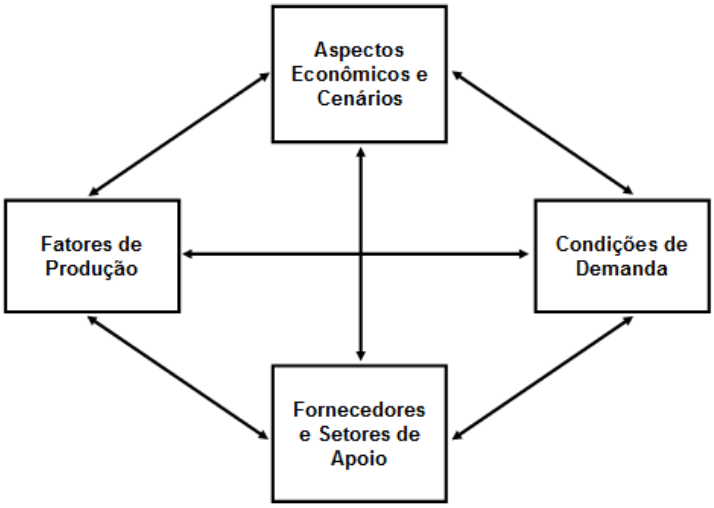

FIGURA 2 - Determinantes de vantagem competitiva.
Fonte: Adaptado de Porter (1990).

De acordo com Bignetti e Paiva (2001), Porter se destaca como o principal autor citado no meio acadêmico em estudos sobre competitividade organizacional a partir da identificação e análise das forças ambientais.

Segundo Montgomery e Porter (1998), a essência da formulação da estratégia é lidar com a competição. Porém, a competição não consiste apenas no movimento dos concorrentes. Os clientes, os fornecedores, os novos entrantes em potencial e os produtos substitutos também compõem o conjunto de elementos que podem impactar significativamente os negócios organizacionais, em maior ou menor

intensidade, dependendo do setor industrial. A atuação conjunta destas forças, geralmente, determinam o potencial de lucro em um determinado setor.

Portanto, o desafio enfrentado pela gerência consiste em escolher ou criar um contexto ambiental em que as competências e recursos organizacionais disponíveis possam gerar vantagens competitivas significativas.

> “Qualquer que seja seu esforço coletivo, o objetivo estratégico da empresa é encontrar uma posição no setor onde ela possa melhor se defender contra essas forças ou influenciá-las a seu favor. Naturalmente, forças diferentes assumem proeminência na configuração da competição em cada setor industrial” (MONTGOMERY; PORTER, 1998, p.12).

2.4.2 Curva da Experiência e do Aprendizado

Além dos movimentos dinâmicos de mercado, outros fatores podem influenciar na capacidade competitiva das empresas. Entre eles, pode-se destacar a curva da experiência, um conceito amplo que basicamente afirma que os custos unitários tendem a diminuir conforme a empresa adquire experiência.

De acordo com Bethlem (1999), o conceito considera que a repetição de uma tarefa conduz ao aumento da habilidade, com isso a produtividade aumenta e o custo unitário diminui. Assim, conforme mostra a Figura 3, as experiências empíricas vivenciadas na organização, práticas de melhoria e refinamento de determinadas competências podem conduzir a empresa a um melhor domínio de suas atividades.

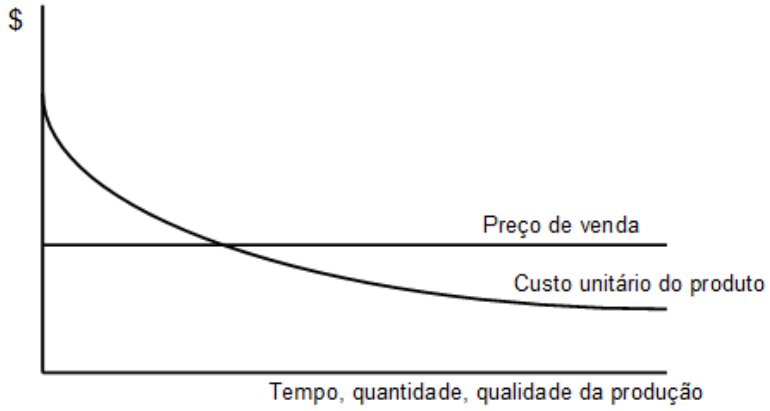

FIGURA 3 - Curva da experiência.
Fonte: Adaptado de Bethleem (1999).

De modo similar, a curva do aprendizado se refere à eficiência adquirida pela organização ao longo do tempo. Porém, embora estes fatores possam agregar certa vantagem competitiva, a experiência e o aprendizado de fato só ostentarão vantagem enquanto puderem ser mantidas com exclusividade (BETHLEM, 1999).

A estratégia se torna ainda mais importante, ao considerar-se que mui dificilmente uma organização será capaz de responder com excelência a todas as demandas eventualmente impostas em todos os possíveis segmentos de seu mercado. De acordo com Prahalad e Hamel (1998), a competitividade emana da capacidade de formar competências que possibilitem o oferecimento de produtos e serviços que, de outra maneira, não poderiam ser antecipados.

2.4.3 Estratégias Genéricas

Segundo Porter (1999), de modo geral, as empresas podem adotar três tipos de estratégias genéricas: estratégia de liderança em custos, estratégia de diferenciação e estratégia de foco. A estratégia de liderança em custos pressupõe obter vantagens competitivas a partir da oferta de produtos e serviços a custos menores que aos da concorrência. A estratégia de diferenciação pressupõe alcançar vantagens através da inserção de elementos diferenciadores nos produtos e serviços, geralmente enfatizando a qualidade, a marca, ou algo que justifique a prática de preços mais altos. A estratégia de foco, similar às anteriores, busca obter vantagens competitivas através da prática de menores custos ou através da diferenciação, porém, focado em um segmento de mercado específico ou mais restrito.

Além das estratégias genéricas, as organizações deveriam se preocupar com a elaboração de uma estratégia competitiva. Basicamente, a elaboração de uma estratégia competitiva envolve considerar quatro fatores básicos que determinam os limites daquilo que uma organização pode realizar com sucesso.

De acordo com Porter (1986) estes limites envolvem fatores internos e externos à organização, conforme pode ser observado na Figura 4.

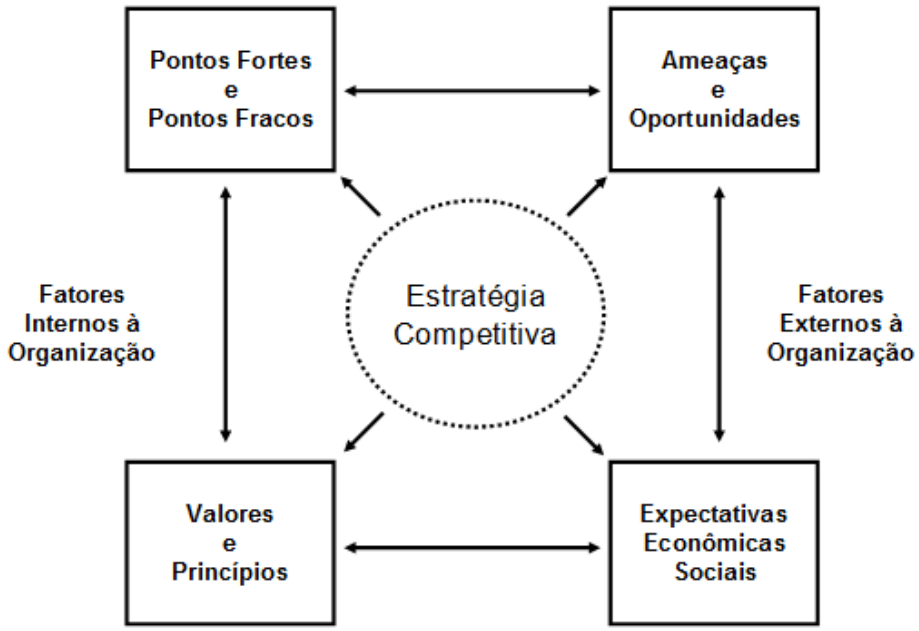

FIGURA 4 - Contexto de Elaboração da Estratégia Competitiva
Fonte: Adaptado de Michael E. Porter (1986).

Referentes aos fatores internos à organização, os pontos fortes e fracos da empresa geralmente remetem ao seu perfil de ativos e qualificações em relação à concorrência, incluindo todo tipo de recursos disponíveis. Os princípios e valores podem envolver as principais motivações e necessidades da organização, inclusive sua cultura organizacional. No entanto, referente aos fatores externos, as ameaças e oportunidades referem-se ao meio ambiente, ao mercado e seus riscos potenciais. E as expectativas econômicas sociais referem-se à influência de fatores como política governamental, responsabilidade sócio-ambiental e muitos outros (PORTER, 1986).

2.4.4 Modelo das Forças Competitivas

Supostamente, a essência da formulação de uma estratégia competitiva, geralmente, envolve a análise de cenários e o relacionamento da organização com o seu meio ambiente, que pode ser feito através da análise da atratividade do setor (PORTER, 1999).

A estrutura industrial do setor e as forças externas exercem uma forte influência na determinação das regras competitivas do jogo dos negócios. A

intensidade da concorrência num determinado setor depende basicamente de cinco forças as quais também governam a competição no setor e determinam a rentabilidade da empresa.

Ainda segundo o autor, uma análise estrutural do setor seria a base fundamental para a formulação da estratégia competitiva. Todas as cinco forças competitivas em conjunto determinam a intensidade da concorrência na indústria, bem como a rentabilidade, sendo que a(s) força(s) de maior intensidade tornam-se acentuadas e cruciais do ponto de vista da formulação de estratégias, como mostra a Figura 5.

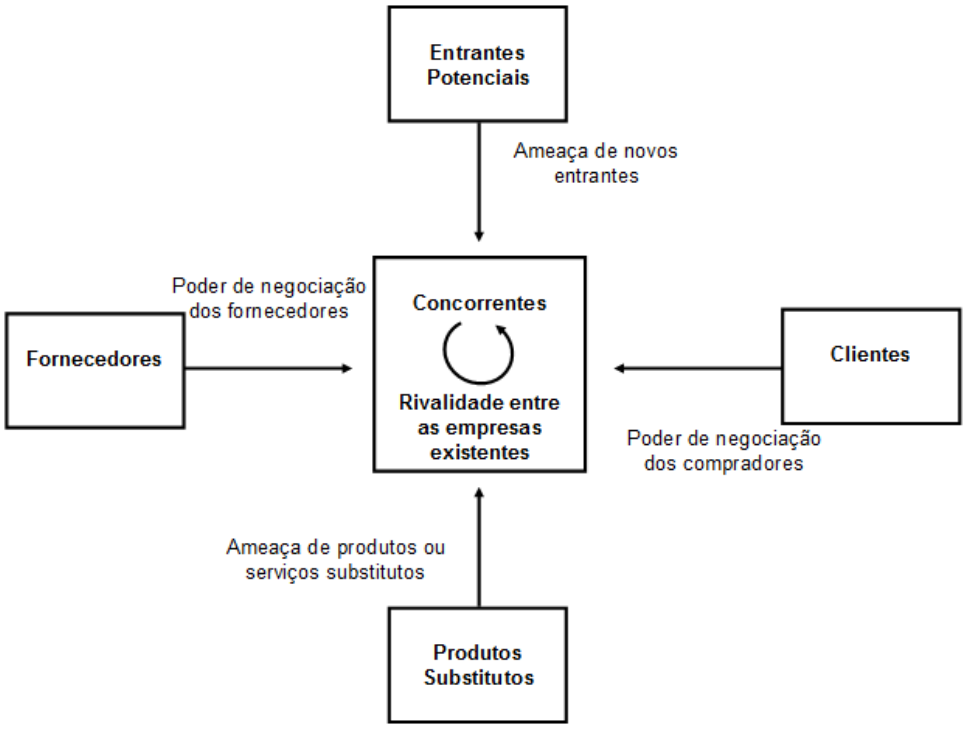

FIGURA 5 - Forças que governam a competição na indústria.
Fonte: Adaptado de Porter (1999).

De modo geral, segundo Porter (1986), para enfrentar as cinco forças competitivas de cada segmento industrial (poder de barganha dos clientes, poder de barganha dos fornecedores, concorrentes, ameaça de produtos substitutos e ameaça de novos entrantes), a empresa pode utilizar uma das três diferentes abordagens de estratégias genéricas (liderança por custo, diferenciação ou enfoque).

2.5 ESTRATÉGIA DE PRODUÇÃO

Agregando valor à estratégia competitiva surge o conceito de estratégia de produção. A estratégia de produção normalmente procura focar os aspectos internos à organização, geralmente ligados à gestão de operações e processos produtivos.

O conceito de estratégia de produção ganhou importância a partir dos trabalhos publicados por Skinner (1969), destacando a importância da função produção e operações produtivas no desempenho organizacional.

Skinner (1969) classificava as prioridades como sendo o retorno sobre o investimento, qualidade, serviço.

> "O propósito da manufatura é ajudar a companhia no tocante a sua sobrevivência, lucratividade e crescimento. Manufatura é parte do conceito estratégico que demonstra os pontos fortes e potencialidades de vendas da companhia. Cada estratégia cria uma função única da manufatura" (SKINNER, 1969, p.138).

Segundo Skinner (1969), uma estratégia de produção é um conjunto de planos e políticas através dos quais a companhia busca obter vantagens sobre seus competidores, o que inclui planos para a produção e venda de produtos para um particular conjunto de consumidores.

Basicamente, em suas publicações, o autor argumentou quatro idéias: (1) que a produção envolve a maioria dos investimentos e é fundamental na geração de resultados; (2) devido à inércia de decisão, para as decisões de hoje serem bem tomadas devem ser apoiadas por uma boa visão de futuro; (3) que as decisões em operações normalmente são difíceis e caras de serem revertidas, portanto devem ser bem planejadas e; (4) as decisões estratégicas tomadas pelas empresas impactam diretamente na forma com que elas irão ser capazes de competir nos mercados do futuro (SKINNER, 1974).

Desde então, o conceito de estratégia de produção é implementado de modo complementar por diversos autores, como é o caso de Wheelwright (1984), que diz que uma estratégia de produção consiste num padrão de decisão nas principais áreas de decisão da manufatura.

Fine e Hax (1985) afirmam que uma estratégia de produção é parte crítica da estratégia de negócios da empresa, compreendendo um conjunto de objetivos bem coordenados e programas de ação com o intuito de obter vantagem de longo prazo sobre os competidores. Deve ser consistente com todas as outras estratégias da empresa.

Garvin (1987) também fornece sua contribuição para o planejamento estratégico da produção, constatando a necessidade de uma estrutura mais dinâmica de modo a suplementar o modelo de estratégia de produção com percepções do planejamento de longo prazo em relação às decisões do dia a dia.

Conforme sugerem Swamidass e Newell (1987), uma estratégia de produção é parte da largamente aceita hierarquia das estratégias e é vista como sendo a utilização efetiva dos pontos fortes da manufatura como uma arma competitiva para se obter os objetivos da organização.

Segundo Venanzi (2009), as prioridades competitivas, também chamadas de objetivos de desempenho, constituem as diretrizes-mestras para posicionar a função produção perante todos os grupos sociais que tenham vínculos de interesse na organização. De acordo com o autor, a chave para o desenvolvimento de uma estratégia de produção eficaz está em compreender como criar ou agregar valor para os clientes. Pressupõe-se que o valor seja agregado por meio da eleição de prioridades competitivas, que são selecionadas para apoiar a estratégia de negócios da organização.

2.6 CRITÉRIOS DE DESEMPENHO EM PRODUÇÃO

De acordo com Rumelt (1988), considerando os elementos necessários para elaboração de uma estratégia de manufatura, tais como, políticas, planos e objetivos organizacionais, o sucesso da estratégia poderá ser avaliada considerando-se quatro fatores: (1) Consistência: a estratégia deve representar metas e políticas consistentes entre si; (2) Consonância: a estratégia deve representar uma resposta adaptativa ao ambiente externo e às mudanças críticas nele ocorridas; (3) Vantagem: a estratégia deve permitir a criação e a manutenção de uma vantagem competitiva no setor em que a organização atua e; (4) Viabilidade: a estratégia deve ser factível dentro dos recursos existentes e disponíveis na organização.

Segundo Pires (1995), a formulação da estratégia de produção, também denominada como uma estratégia funcional, é derivada das prioridades competitivas da organização, e se ocupa de viabilizar e suportar a estratégia competitiva da organização. Neste aspecto, as prioridades competitivas, também chamadas de dimensões competitivas, objetivos de desempenho e objetivos da manufatura, podem ser definidas como sendo um conjunto consistente de prioridades que a indústria terá para competir no mercado.

Falar sobre estratégia de manufatura significa considerar a gestão da função de operações não somente de forma reativa e introspectiva, olhando pouco para suas interfaces com outras funções, clientes e outros grupos de interesse interno e externo a quem serve, por quem é influenciada e a quem influencia, mas de forma proativa, contemplando mais fortemente os meios pelos quais a manufatura pode maximizar a realização de seu potencial como contribuinte na obtenção dos objetivos estratégicos da organização (CORRÊA et al., 2001).

Segundo Corrêa e Corrêa (2005), a gestão de operações, atividade essencial na manufatura, ocupa-se do gerenciamento estratégico de recursos escassos (humanos, tecnológico, informacionais e outros), de sua interação e dos processos que produzem e entregam bens e serviços, visando atender as necessidades e/ou desejos de qualidade, tempo e custo de seus clientes. Além disso, deve também compatibilizar este objetivo com as necessidades de eficiência no uso dos recursos que os objetivos estratégicos da organização requerem.

> “O objetivo da estratégia de manufatura é garantir que a função de gerenciar os processos de produção e entrega de valor ao cliente sejam totalmente alinhadas com a intenção estratégica da empresa quanto aos mercados a que pretende servir. Para isso, é necessário incluir no tratamento de processos decisórios em operações elementos externos à organização, como o cliente e a concorrência. Trata-se de gerenciar atividades produtivas, não mantendo uma visão introspectiva, mas com um senso de propósito que justifique a área e suas ações” (CORRÊA; CORRÊA, 2005, p.38).

Ainda segundo os autores, a estratégia de operações e manufatura trata, na verdade, do estabelecimento e da manutenção de um padrão global dessas decisões, visando aumentar a competitividade sustentada da empresa por meio da

organização de seus recursos, criação e manutenção de competências, para que possam prover um composto adequado de características de desempenho ao longo do tempo.

Segundo Corrêa e Corrêa (2005), a priorização de aspectos potencialmente importantes na estratégia de manufatura pode envolver fatores inter-relacionados, que, em alguns casos, podem ser conflitantes, gerando situações onde o estrategista deve optar por renunciar a níveis de desempenho superiores em alguns critérios para favorecer outros. Isso acontece porque os chamados *trade-offs* geralmente implicam na necessidade de priorização de um determinado objetivo no qual a organização espera obter melhor desempenho de acordo com a estratégia corporativa, uma vez que se presume ser impossível que uma operação apresente desempenho excepcional simultaneamente em dois critérios que representem *trade-offs* entre si.

Referente a isto, Hill (1985) propõe duas abordagens geralmente utilizadas para classificar os critérios de desempenho: critérios *ganhadores de pedidos* e critérios *qualificadores*.

Os critérios ganhadores de pedidos são aqueles critérios de desempenho com base nos quais o cliente final irá decidir de quem efetivamente irá comprar.

Os critérios qualificadores são aqueles critérios de desempenho nos quais a empresa deverá atingir a um nível mínimo de desempenho para qualificá-la a competir em um determinado mercado (HILL, 1985).

Como Slack (1993) sugere, para os critérios ganhadores de pedidos, incrementos de desempenho geralmente resultam em incrementos substanciais de benefício competitivo, indicando que os esforços de aprimoramento investidos nesses critérios possuem grande probabilidade de serem recompensados. Porém, para os critérios qualificadores, esforços de melhoria no desempenho somente serão recompensados se o nível qualificador for atingido, de modo que qualquer investimento além do nível qualificador pode não ser recompensado conforme mostra a Figura 6.

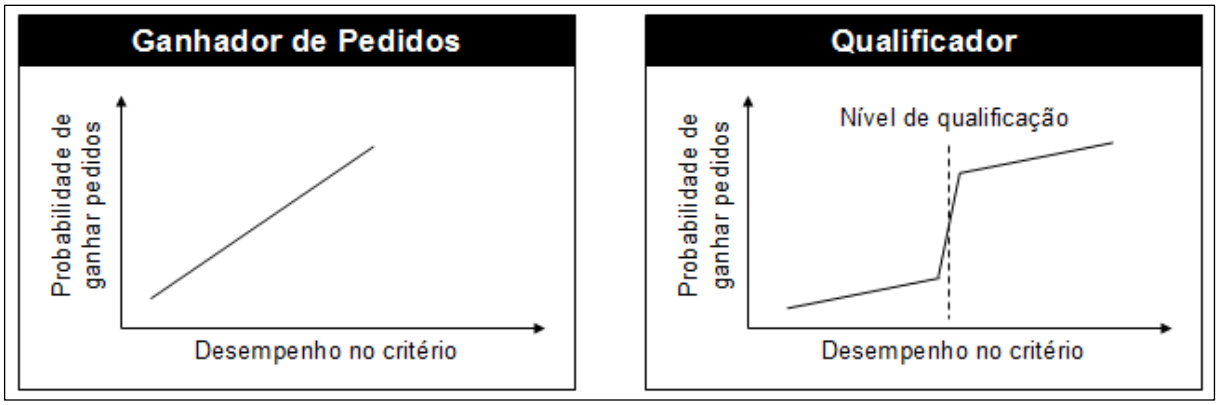

FIGURA 6 - Critérios ganhadores e qualificadores de pedido.
Fonte: Adaptado de Slack (1993).

No sentido de minimizar os impactos causados pelos conflitos de decisões e auxiliar no processo de identificação de critérios competitivos que sejam significativos para o desempenho organizacional, vários autores empenham-se em estudos a fim de promoverem determinados aspectos de desempenho que sejam capazes de agregar maior valor aos negócios organizacionais (CORRÊA; CORRÊA, 2005; CORRÊA et al., 2001; SLACK, 1993; PIRES, 1995; PAIVA et al., 2004).

Algumas abordagens divergem no consenso de quais critérios de desempenho deveriam ser priorizado, porém, com poucas variações. Pires (1995) considera custo, qualidade, desempenho das entregas e flexibilidade como genéricas e suficientes. Paiva et al. (2004) similarmente destacam custo, qualidade, desempenho de entrega e flexibilidade, porém, acrescentam o aspecto inovatividade.

No entanto, Corrêa e Corrêa (2005) e alguns outros autores concordam com Slack (1993), naqueles que aparentemente se destacam na literatura como os objetivos de desempenho mais aplicados na gestão de operações.

Slack (1993) propôs cinco objetivos de desempenho organizacional, também denominados critérios de desempenho, geralmente relacionados a fatores intrínsecos à empresa, os quais podem ser implementados a fim de se alinhar a estratégia de manufatura à estratégia competitiva da companhia.

De acordo com Slack (1993), a estratégia organizacional só significará algo se puder ser traduzida em ação operacional, considerando, portanto, o papel da manufatura na criação da vantagem estratégica.

> "Isso não quer dizer que um senso de direção estratégica não é importante, mas apenas reforça que o ambiente competitivo, para a maior parte das empresas, requer tanto inteligência estratégica quanto vigor da manufatura... Se uma função de manufatura potente é o alicerce do sucesso estratégico, então todas as empresas deveriam ter uma visão estratégica das suas operações de manufatura" (SLACK, 1993, p.13).

Para que se tenha uma visão mais clara das implicações dos critérios de desempenho durante o processo de elaboração da estratégia de operações e manufatura, é necessário compreender algumas dimensões e aspectos subjacentes importantes em cada critério.

O Quadro 2 mostra alguns dos aspectos importantes a serem considerados.

Objetivos de Desempenho	**Subdimensões**
Custo	Produção, Serviço
Confiabilidade	Pontualidade, Integridade, Segurança, Entrega
Rapidez	Acesso, Atendimento, Cotação, Entrega
Flexibilidade	Produtos, Mix, Entregas, Volume, Horários
Qualidade	Desempenho, Conformidade, Consistência, Recursos, Durabilidade, Confiabilidade, Limpeza, Conforto, Estética, Comunicação, Competência, Simpatia, Atenção

QUADRO 2 - Subdimensões dos objetivos de desempenho.
Fonte: Adaptado de Corrêa e Corrêa (2005).

Um dos aspectos importantes a ser considerado dentro do processo de formulação e implementação da estratégia de manufatura diz respeito ao gerenciamento das operações e mais especificamente aos objetivos de desempenho. Slack et al. (1999) destacam que o conteúdo de uma estratégia de manufatura trata a importância relativa dos objetivos de desempenho para a produção. Isto é influenciado pelos grupos de clientes específicos da organização,

pelas atividades de seus concorrentes e pela etapa em que se encontram seus produtos e serviços em seu ciclo de vida.

2.7 ALINHAMENTO ESTRATÉGICO

A importância entre a relação da estratégia competitiva, a estratégia de manufatura e o desempenho organizacional é comumente estudada. Algumas abordagens podem ser encontradas na literatura enfatizando, sobretudo, a importância de se estabelecer uma relação entre as operações e os objetivos estratégicos da organização (BROADBENT; WEILL, 1997; CARVALHO; LAURINDO, 2003; KAPLAN; NORTON, 1992; 1996; 2000; NEELY; AUSTIN, 2000; PRIETO, 2006; TONCHIA, 2000).

Ao considerar as diversas variáveis de mercado, as forças competitivas, os objetivos de desempenho, e toda movimentação e dinâmica presente no cenário industrial, Mintzberg (1988) propõe que o conceito de alinhamento estratégico representa uma adaptação entre um ambiente dinâmico e um sistema de operações estável, sendo uma concepção de como a organização se ajusta ao ambiente no qual está inserida.

O conceito de alinhamento é parte fundamental no processo de formulação e implementação da estratégia organizacional. A idéia de alinhamento pressupõe a necessidade de integração entre vários elementos, tais como, estratégia, estrutura, pessoas, sistema de informações, indicadores de desempenho, tudo voltado no sentido de apoiar e viabilizar a proposta estratégica (EISENHARDT, 1999; FLOYD; WOOLDRIDGE, 1992; GALBRAITH; KAZANJIAN, 1986).

O alinhamento estratégico corresponde à adequação estratégica e integração funcional entre os ambientes externos (mercado, política, fornecedores) e internos (estrutura administrativa e recursos financeiros, tecnológicos e humanos) a fim de potencializar o desenvolvimento das competências organizacionais e maximizar seu desempenho (HENDERSON; VENKATRAMAN, 1993).

Segundo Prieto (2006), o processo de alinhamento estratégico consiste numa dinâmica que se ocupa em ajustar a organização em relação ao seu ambiente externo, buscando coesão entre estratégia, recursos e processos gerenciais

internos, implicando, portanto, na prática de um conjunto de atividades estruturadas de acordo com o planejamento estratégico proposto.

Corrêa e Corrêa (2005) sugerem que a gestão de operações se ocupe, principalmente, da atividade de gerenciamento estratégico dos recursos escassos, enfatizando a integração dos processos produtivos visando alcançar a todos os objetivos organizacionais.

Segundo Slack (1993), nenhuma operação ou parte de operação existe isoladamente. Cada etapa é parte integrante de uma cadeia mais ampla e interconectada de operações. Materiais, componentes, montagens, informações, idéias fluem através das ligações consumidor/fornecedor desde os fornecedores até o consumidor final.

Portanto, para que seja possível o alinhamento estratégico, a organização deve assumir alguma responsabilidade pelo entendimento de como os relacionamentos consumidor/fornecedor transmitem os requisitos competitivos e seus respectivos valores através da cadeia (SLACK, 1993).

Nesta perspectiva, o sucesso de uma organização não depende somente de suas competências individuais, mas também do potencial gerado a partir do alinhamento estratégico implementado a partir das operações produtivas (NORMANN; RAMIREZ, 1993).

2.8 PAPEL DA FUNÇÃO PRODUÇÃO

Uma estratégia de produção envolve o desenvolvimento e desdobramento dos recursos da manufatura em total alinhamento com os objetivos e estratégias da empresa (SWAMIDASS, 1986).

Segundo Hayes e Wheelwright (1998), é comum as organizações utilizarem a gestão de operações e a função produção como fonte de vantagem competitiva. Geralmente o papel da fabricação estratégica consiste em (1) minimizar o potencial negativo da produção mantendo-a o mais flexível possível, (2) conseguir paridade com os concorrentes através de um bom desempenho, (3) prover apoio confiável à estratégia competitiva da empresa e (4) buscar uma vantagem competitiva baseada na competência do processo fabril e gestão das operações.

Cada um dos quatro estágios citados anteriormente representa uma condição potencial que pode ajudar a identificar o grau de maturidade competitiva da função produção dentro da empresa.

Segundo Hayes e Wheelwright (1998), no primeiro estágio a função produção ostenta pouca importância, limitando-se a indicadores medianos de desempenho, demonstrando ainda muita importância para o produto e pouco para o processo. No segundo estágio dá-se um pouco mais de importância ao processo produtivo, porém ainda em caráter defensivo, geralmente inspirado no comportamento dos concorrentes e movimentos de mercado. Já no terceiro estágio pressupõe-se que a função produção ofereça suporte à estratégia competitiva da empresa, provendo condições favoráveis para a melhoria do desempenho organizacional. E, finalmente, o quarto estágio de desenvolvimento da manufatura emerge quando a estratégia competitiva encontra-se alinhada e sustentada em grande parte sobre a capacidade de fabricação da empresa.

> “A participação direta da fabricação na formulação da estratégia geral da empresa aprimora ainda mais essa interação funcional... A manufatura pode contribuir, e muito, para o sucesso competitivo de qualquer empresa...” (HAYES; WHEELWRIGHT, 1998, p.109).

As organizações se deparam com a constante necessidade de melhoria nos processos produtivos buscando assegurar as competências relacionadas à função produção, de modo a priorizar iniciativas voltadas para o aumento da produtividade, qualidade dos produtos e inovação nos processos produtivos e serviços.

Porém, uma das principais dificuldades consiste, ainda, no fato de se escolher e aplicar algum instrumento referencial, escalar ou não, que possa viabilizar uma melhor compreensão de como a função produção se comporta dentro das organizações e, portanto, se o seu desempenho está de fato contribuindo para o alcance dos objetivos estratégicos organizacionais (HAYES; WHEELWRIGHT, 1985).

2.8.1 Importância Estratégica da Função Produção

Segundo Hayes, Wheelwright e Clark (1988), as organizações enfrentam uma forte pressão competitiva, principalmente com a abertura dos mercados e a entrada de produtos importados, os quais vieram a comprometer, em alguns casos, a rentabilidade dos fornecedores internos e comprometendo o desempenho de algumas organizações por conta da competitividade.

Os desafios impostos às empresas, por conta da alta competitividade, apresentam algumas raízes comuns, geralmente, associadas as três bases da diferenciação competitiva em produtos manufaturados: custo, qualidade e inovação.

Segundo os autores, quando os fatores produtivos associados a custo, qualidade e inovação na manufatura sofrem ação de variáveis restritivas, os efeitos geralmente são negativos para as empresas e podem comprometer a eficácia do processo produtivo em transformar recursos (mão de obra, materiais e capital) em produtos.

Os autores Hayes, Wheelwright e Clark (1988) ainda destacam que, este desequilíbrio qualitativo observado entre as empresas por conta da competitividade em determinado seguimento, pode:

- Levar os consumidores a se acostumaram com a alta qualidade e bom serviço associado aos muitos produtos de concorrentes e estarem dispostos a pagar mais por eles em vez de mudar para o baixo custo dos produtos produzidos por uma determinada empresa;

- Os efeitos da estratégia de produção dos concorrentes podem repercutir no mercado causando diminuição de produtividade em relação aos concorrentes;

- A taxa de crescimento do investimento da empresa pode cair devido à provável queda na rentabilidade, resultando em um envelhecimento mais rápido das instalações e equipamentos em relação aos seus principais concorrentes.

- Os produtos manufaturados da empresa podem ser percebidos pelos seus consumidores com desempenho inferior e mais propensos a terem problemas de funcionamento, em relação aos produtos dos concorrentes.

2.8.2 Manufatura de Classe Mundial

Hayes e Wheelwright (1985) afirmam que a gestão estratégica da produção tem por objetivo concentrar os recursos de uma organização, capacidades e energias para construir uma vantagem sustentável sobre seus concorrentes ao longo de um ou mais objetivos de desempenho.

Se tornar uma empresa com manufatura de classe mundial significa, basicamente, ser melhor do que a maioria das outras empresas em seu setor em pelo menos um critério importante da produção.

Conseqüentemente, uma empreitada nesta direção envolve uma série de decisões coordenadas de natureza estrutural e semi-estrutural, das quais, segundo os autores, se pode destacar:

De natureza estrutural:

- A quantidade de capacidade total de produção para suportar a demanda;

- A subdivisão de capacidade em instalações de produção específicas;

- Equipamento de produção e sistemas pertinentes a estas instalações;

- Materiais, sistemas e serviços produzidos dentro e fora da organização.

De natureza infra-estrutural (gestão):

- Políticas de recursos humanos e práticas de gestão de pessoas;

- A garantia da qualidade e os sistemas de controle;

- Planejamento de sistemas de produção e controle de estoque;

- Processos de desenvolvimento de novos produtos;

- Medição de desempenho e sistemas de recompensa; e

- Estrutura organizacional e projetos.

Ainda segundo Hayes e Wheelwright (1985), as empresas de classe mundial (geralmente identificadas no quarto estágio do modelo dos quatro estágios) tendem a crescer mais rapidamente e serem mais rentáveis do que seus concorrentes.

Destacam-se como características comuns destas empresas:

- Possuir trabalhadores e gestores hábeis e eficazes;

- Ser especialista na concepção e fabricação dos equipamentos de produção;

- Ser mais ágil que os concorrentes para responder às mudanças do mercado;

- Conceber produtos que os concorrentes não possam produzir similares;

- Promover melhorias contínuas em instalações, sistemas de apoio e habilidades.

2.9 O MODELO DOS QUATRO ESTÁGIOS DA FUNÇÃO PRODUÇÃO

As empresas de manufatura enfrentam uma intensificação da concorrência, parte disto em decorrência da melhoria continua nos processos produtivos.

De acordo com Hayes e Wheelwright (1985), um dos maiores problemas enfatizados pelos autores, consiste no fato de que, geralmente, o potencial competitivo dos concorrentes não se baseia simplesmente em design de produto, estratégias de marketing, ou altos investimentos, mas sim, em algo mais complexo e difícil de se copiar, geralmente, associado a uma capacidade de produção superior.

De acordo com Hayes et al. (2008), por muito tempo, muitas empresas negligenciaram a função produção deixando de investir na manufatura, o que torna agora mais difícil o processo de reconstrução da excelência na função produção.

Na maioria dessas organizações, a força de trabalho, as práticas de gestão concebidas, atitudes, expectativas, e tradições desenvolvidas ao longo do tempo em torno da função enrijecem a mudança e, geralmente, é necessário um longo tempo e muitos esforços para transformar essa cultura.

Ainda segundo os autores, na prática, o desafio dos gestores é muito mais complexo do que sugerido por uma simples dicotomia entre a fraqueza e força, considerando que, não há um fim único que cada função produção deva servir, mas sim, vários tipos genéricos de papéis que a função produção pode desempenhar em uma empresa. Estes papéis podem ser vistos como estágios de desenvolvimento ao longo de um continuum.

Num extremo, a produção pode oferecer uma pequena contribuição para o sucesso de uma empresa no mercado, e em outro, ela fornece uma importante fonte de vantagem competitiva.

Os autores Hayes e Wheelwright (1985) sugerem um modelo composto por quatro estágios, baseado em características específicas dos processos produtivos.

Ainda segundo os autores, esse modelo é capaz de classificar e identificar os diferentes papéis que a função produção pode exercer dentro de uma determinada organização, e assim, identificar o grau de maturidade da função produção em determinada empresa.

O modelo dos quatro estágios, proposto pelos autores, pressupõem padrões nos processos produtivos, e busca identificar características e desafios pertinentes o papel da função produção classificando-a em quatro possíveis estágios.

O modelo propõe quatro níveis de maturidade para função produção, geralmente baseando-se na credibilidade, eficácia, importância e excelência dos processos produtivos, além, de sua colaboração para a implementação da estratégia de negócios da organização.

De acordo com Hayes e Wheelwright (1985) a habilidade da função produção em exercer seu papel com excelência dentro da organização deve ser avaliada considerando seus propósitos e aspirações dentro da organização. Isto pode significar a necessidade de uma análise e planejamento com implicações que variam desde a necessidade de se corrigir erros graves, adoção de melhores práticas do mercado, alinhamento estratégico da produção e consolidação da vantagem baseada em produção.

O Quadro 3 mostra o modelo dos quatro estágios da função produção, segundo proposto pelos autores Hayes e Wheelwright (1985) e algumas das principais características da função produção.

Estágios da Função Produção		
Estágios	**Objetivo Geral do Estágio**	**Características Gerais do Estágio**
Estágio 1	Minimizar o potencial negativo na produção: “internamente neutro”	- Peritos externos são chamados para tomar decisões sobre assuntos internos de estratégia de produção. - Sistemas gerenciais de controle são o principal meio de monitoramento do desempenho de produção. - A manufatura permanece flexível e reativa.
Estágio 2	Alcançar a paridade com os concorrentes: “externamente neutro”	- As melhores práticas da indústria são imitadas. - O planejamento para decisões de investimento em manufatura abrange somente um ciclo simples de negócios. - O investimento de capital é o principal meio para acompanhar a concorrência ou obter vantagem competitiva.
Estágio 3	Prestar apoio à estratégia de negócios: “apoio interno”	- Os investimentos em manufatura são alinhados em consistência com as estratégias de negócios. - A estratégia de manufatura é formulada e perseguida. - Tendências futuras e novos métodos de produção são sistematizados.
Estágio 4	Perseguir a vantagem competitiva baseado em produção: “apoio externo”	- Esforço potencial para antecipar as melhores práticas de produção e novas tecnologias. - A função produção está envolvida "à frente" de grandes decisões de marketing e engenharia (e vice-versa). - Programas de longa distância, são perseguidos, a fim de adquirir as capacidades com antecedência em relação às necessidades.

QUADRO 3 - Modelo dos quatro estágios da função produção.
Fonte: Hayes e Wheelwright (1985).

Segundo os autores, compreender as possibilidades e oportunidades ao longo deste *continuum* pode ajudar os gerentes de produção a identificar o estágio atual da função produção nas empresas, bem como pressupor uma abordagem adequada para implementação de um processo de melhoria e assim, portanto, melhor classificar seus processos produtivos.

Esta compreensão pode ser útil para prever a dinâmica com a qual a empresa poderá progredir de uma etapa para outra. Pode ser útil, também, para ajudar a identificar as mudanças que devem ser implementadas em outras partes da empresa a fim de se manter um equilíbrio qualitativo e alinhar as operações organizacionais à estratégia de negócios da empresa (WHEELWRIGHT, 1984).

2.9.1 Maturidade da Função Produção

Segundo Hayes e Wheelwright (1985), antes de descrever cada uma dessas fases genéricas da produção (ou estágios), em detalhes, expondo os problemas que podem surgir quando se tenta passar de um estágio para outro, é importante esclarecer o tipo de cenário que se está propondo.

Em primeiro lugar, embora os estágios não sejam mutuamente exclusivos e apresentam tendências cumulativas, o que sugere um processo melhoria contínua, onde, cada operação de fabricação incorpora um conjunto de escolhas importantes sobre algumas características tais como, a capacidade, a integração vertical, políticas de recursos humanos e outros.

A função produção, em uma determinada empresa, pode ser composta por características que são próprias de diferentes estágios de maturidade no que se refere ao desenvolvimento dos processos.

Segundo Wheelwright (1984), o que determina o nível geral da operação é o lugar onde o equilíbrio entre essas características se encontra. O Quadro 4 mostra alguns dos principais aspectos a serem considerados neste sentido.

Áreas	Implicações
Capacidade	Montante, cronograma, tipo
Instalações	Tamanho, localização, especialização
Tecnologias de processo	Escala, flexibilidade, interligação
Integração vertical	Extensão, direção, equilíbrio
Qualidade	Definição, papel, responsabilidade
Planejamento de produção	Informatização, centralização, regras de decisão
Organização	Estrutura, níveis de relatório, suporte
Recursos humanos	Seleção e treinamento, remuneração, segurança

QUADRO 4 - Principais aspectos de escolhas em manufatura.
Fonte: Wheelwright (1984).

Ainda de acordo Wheelwright (1984), pode ser muito difícil para uma empresa migrar entre as fases sugeridas no modelo. Evidentemente, uma nova empresa que

se instale no mercado, pode começar a operar em qualquer um dos estágios de produção, porém, uma função produção que já esteja instalada e em funcionamento, provavelmente terá muito menos liberdade de escolhas.

Padrões de ação já estabelecidos podem estar bem entrincheirados, e geralmente, demandam um grande esforço na tentativa de se implementar novas características operacionais. Assim, a tensão organizacional imposta por um esforço na tentativa de mudança de um estágio para outro faz com que a probabilidade de falha se eleve. Além disso, é o domínio das atividades em um estágio que, normalmente, fornece as bases para uma transição bem sucedida para a próxima (WHEELWRIGHT, 1984).

2.9.2 Classificação da Função Produção

O modelo dos quatro estágios da função produção descreve o papel estratégico que a função produção de uma empresa de manufatura deveria desempenhar baseando-se em características gerais encontradas na literatura sobre gestão de operações (SOWER et al., 1997).

Ainda segundo o autor, se os gerentes de produção puderem utilizar os conceitos propostos pelos quatro estágios, eles seriam capazes de compreender melhor o desempenho estratégico da função produção em sua organização e determinar o que deve ser feito para se alcançar melhorias operacionais, no entanto, existe uma escassez de literatura que mostre como os conceitos propostos por este modelo possam ser operacionalizados na prática.

Segundo Hayes e Wheelwright (1983), o modelo de classificação baseado nos quatro estágios pode ser utilizado para analisar o papel da produção dentro de uma empresa. Os autores destacam algumas características de cada estágio do modelo, conforme descrito a seguir:

- Estágio 1 (internamente neutro). Na melhor das hipóteses, os gestores aceitam a função produção como neutra e procuram, simplesmente, minimizar qualquer impacto negativo que ela possa ter sobre a organização.

- Estágio 2 (externamente neutro). As empresas nesta fase procuram a neutralidade concorrencial, ou seja, obter paridade com os principais concorrentes,

sobre a dimensão da manufatura. Porém, assim como as empresas no estágio 1, as empresas no estágio 2 ainda enxergam o papel da função produção como neutro.

- Estágio 3 (apoio interno). A empresa espera que a função produção em sua organização possa oferecer apoio à sua estratégia competitiva global. A estratégia da função produção passa a estar alinhada com a estratégia de negócio.

- Estágio 4 (apoio externo). Este último estágio da função produção classifica a manufatura como estratégica. Neste nível, a estratégia competitiva da empresa baseia-se significativamente na sua capacidade de produção.

Chase e Hayes (1991) desenvolvem esta idéia no contexto das empresas de serviço. Eles apontaram alguns dos benefícios que podem ser associados ao modelo dos quatro estágios. Primeiro, o conceito ajuda a identificar os elementos-chave que devem ser abordados no processo de desenvolvimento da estratégia. Em segundo lugar, contribui para uma posição sólida em relação aos seus concorrentes, e por fim, ajuda a direcionar melhor os processos produtivos focando os objetivos da organização.

Os autores afirmam que as diferentes partes de uma empresa podem estar em diferentes estágios de desenvolvimento e que a classificação deve ser feita de acordo com o balanço geral entre as diferentes posições. Os autores também destacam que a posição da empresa dentro da classificação pode ser dinâmica, e uma empresa progredir de um estágio para outro ou mesmo retroceder.

A classificação proposta por Hayes e Wheelwright aparentemente é bem aceito entre os acadêmicos da gestão de operações, porém pouco tem sido relatado sobre sua aplicação ao nível da empresa individual. A fim de aproveitar as vantagens oferecidas pelo modelo, as organizações exigem um meio ou uma ferramenta confiável para fazer uso de seus conceitos dentro de suas próprias organizações. Neste sentido, alguns trabalhos têm surgido buscando operacionalizar meios pelos quais o modelo dos quatro estágios possa ser aplicado nas empresas colaborando para o diagnóstico do desempenho da função produção (ROWBOTHAM E BARNES, 2004).

Ainda de acordo com Rowbotham e Barnes (2004), as expectativas parecem ser consistentes com as classificações de Hayes e Wheelwright. A empresa no estágio 1 é estimulada a desenvolver-se pelo desejo de ir além da gestão de crises.

A empresa no estágio 2 parece estar tentando lidar com o seu mercado buscando estimular as suas bases de manufatura, de modo que a função produção contribua mais para o planejamento do negócio. Porém, o principal interesse das empresas no estágio 4 é aprender sobre o processo de estratégia particular para ver se ela tem algumas vantagens para ofercer ao seu planejamento já desenvolvido.

2.9.3 Pesquisas Baseadas no Modelo dos Quatro Estágios

Em uma tentativa de se explorar as ligações entre estratégia de manufatura e a cultura organizacional, Bates et al. (1995), e Misterick et al. (1992), elaboraram um questionário baseando-se no modelo dos quatro estágios da função produção. Na ocasião, o trabalho envolveu 288 entrevistados em 41 fábricas nos Estados Unidos, porém, nesta ocasião a pesquisa não envolveu os estágios 1 e 2.

Em 1996, outro artigo utilizou o modelo dos quatro estágios. Na ocasião, os autores Hum e Leow (1996) utilizaram o modelo conceitual para classificar empresas de eletrônicos segundo o nível de maturidade da sua função produção. Para isso, eles criaram um questionário baseando-se nos conceitos de Hayes e Wheelwright. Os resultados mostraram que as empresas se encontravam, em geral, entre os estágios 2 e 3.

Newman e Hanna (1996) utilizaram o modelo dos quatro estágios para investigar as relações entre a gestão ambiental e a estratégia de manufatura. Eles revisaram 19 respostas para uma pergunta genérica que pedia aos entrevistados para que indicassem qual dos quatro estágios do modelo melhor descrevia a sua empresa. Baseado no estudo, os autores sugeriram que o estágio de desenvolvimento classificado segundo o modelo dos quatro estágios pode estar associado ao sucesso de uma empresa para atingir aos seus objetivos de gestão ambiental.

Hum (2000) também utilizou o conceito em um único estudo de caso baseado em uma entrevista com o diretor-geral de uma empresa do setor de logística, que foi classificada como estando no estágio 4. O autor sugeriu que o modelo dos quatro estágios poderia ajudar a orientar a gestão das empresas e conduzi-las a eficácia.

Rowbotham e Barnes (2004) utilizaram questionário e entrevistas, focando as atividades internas da manufatura de três empresas americanas numa tentativa de

classificar em qual estágio supostamente se encontraria sua manufatura. Após entrevistar os gerentes de produção destas empresas os resultados classificaram as três empresas nos estágios 1, 2 e 4 respectivamente.

Portanto, alguns trabalhos anteriormente publicados se propuseram a utilizar formas distintas de pesquisa buscando identificar, em determinadas empresas, características da função produção que possibilitassem uma classificação da função produção, quanto a sua maturidade, de acordo o modelo dos quatro estágios de Hayes e Wheelwright (1985).

3. MATERIAL E MÉTODO

Considerando o objetivo deste trabalho em estudar o perfil estratégico e identificar o grau de maturidade da função produção em seis empresas do setor calçadista no pólo industrial da região de Birigui/SP, realizou-se, a princípio, uma revisão de literatura, a qual serviu como fundamentação para a elaboração da pesquisa e do roteiro para entrevistas que foram aplicadas na fase empírica deste estudo visando alcançar os objetivos propostos por esta pesquisa.

Para a realização deste trabalho definiu-se uma metodologia capaz de conduzir a pesquisa proposta, tanto a bibliográfica quanto a de campo, de modo que fosse possível obter resultados, interpretações e inferências sobre o objeto de estudo.

O trabalho foi constituído, basicamente, pelas seguintes etapas: pesquisa bibliográfica, pesquisa de campo, tratamento e análise dos dados, e apresentação dos resultados.

Segundo Matar (2005), o tipo de pesquisa que opta pelas fontes bibliográfica e pesquisa de campo é considerada como sendo conclusiva descritiva.

A pesquisa bibliográfica, por possibilitar importantes contribuições teóricas sobre o tema a ser pesquisado, é um instrumental indispensável, contudo, de capacidade limitada considerando o esgotamento inerente à fonte. Assim, procura-se obter a validade da contribuição da pesquisa de campo, que desempenha uma investigação prática, realizada no local onde ocorre ou ocorreu o fenômeno, ou que dispõe de fatos para explicá-lo (VERGARA, 2004).

A investigação bibliográfica fundamentou-se, basicamente, nos conceitos de alguns autores da área de estratégia organizacional, principalmente nos estudos acadêmicos de Slack (1993), Porter (1979), e Hayes e Wheelwright (1985).

A pesquisa elaborada neste trabalho foi de natureza qualitativa e descritiva, fundamentado na sua essência conforme os requisitos metodológicos adequados para a realização do presente trabalho.

De acordo com Santos, Rossi e Jardilino (2000), a pesquisa de natureza qualitativa se ocupa principalmente em compreender e interpretar o fenômeno, visando principalmente discernir e especificar um fenômeno a partir de percepções e

valores manifestados nos dados coletados.

Nas análises qualitativas, os objetos de estudo não são reduzidos a variáveis isoladas ou simplesmente hipotéticas, mas vistos como parte de um todo, em seu contexto natural, jamais perdendo de vista a natureza subjetiva do comportamento humano (SANTOS; ROSSI; JARDILINO, 2000).

Segundo Gil (2002), existem diversas modalidades de pesquisa qualitativa, entre elas o estudo de caso, a qual será utilizada neste trabalho.

3.1 ESTUDO DE CASO

De acordo com Yin (2005), o método de estudo de caso é caracterizado pela simplicidade de passos para realização de pesquisas em ambientes organizacionais, destacando que este método preserva as características gerais e significativas dos fenômenos estudados.

O autor ainda argumenta que o estudo de caso é um estudo empírico que investiga um fenômeno atual dentro do seu contexto real, no qual as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não são claramente definidas.

De acordo com Gil (2002), o estudo de caso é indicado quando se envolve o estudo profundo e minucioso de um ou poucos objetos de maneira que se permita o seu amplo e detalhado conhecimento.

Para Voss et al. (2002), os resultados da pesquisa envolvendo o estudo de caso pode ter um impacto relevante na experiência científica, podendo levar a geração de novas e criativas idéias, as quais, além de enriquecer a teoria, colaboram para crescimento dos próprios pesquisadores. Os autores destacam que o estudo de caso é adequado para o desenvolvimento de uma nova teoria e também pode ser usada para testar e refinar teorias já existentes.

De acordo com Yin (2001), existem algumas situações em que o estudo de caso se aplica: para explicar vínculos causais em intervenções na vida real que são muito complexas para estratégias experimentais; quando é preciso descrever intervenções no contexto em que ocorrem; para ilustrar determinados tópicos em uma investigação; para explorar uma situação complexa de resultados e como uma forma de avaliação de determinados processos.

Ainda segundo Yin (2001), existem basicamente dois tipos de estudo de caso possíveis: o estudo de caso único e o estudo de casos múltiplos. Estudo de caso único: quando o fenômeno será estudado na organização que melhor o representa; e estudo de casos múltiplos: quando se pretende comparar os diversos casos explicando-se as continuidades e descontinuidades, ou ainda, as interações dos fenômenos estudados.

Em relação ao estudo de casos múltiplos, Yin (2001) afirma que estes costumam ser mais convincentes. O mesmo autor afirma que uma das chaves para se construir um estudo de casos múltiplos bem-sucedido é que este obedeça a uma lógica de replicação, e não necessariamente a da amostragem.

Segundo Gil (2002), na medida do possível, deve-se optar pela utilização de várias fontes de evidência como provas resultantes de casos múltiplos mais convincentes, outorgando à pesquisa uma relevância mais significativa. Assim, a determinação do número de casos a serem estudados nesse tipo de pesquisa deve levar em consideração apenas as contribuições que cada um deles pode dar aos objetivos da pesquisa.

Para a elaboração deste trabalho, optou-se, portanto, pela utilização do método de estudo de casos múltiplos, o qual se mostrou mais adequado para se alcançar os objetivos previamente propostos, considerando a necessidade de se identificar o perfil estratégico e as principais características da função produção nas empresas do setor calçadista da região de Birigui-SP, por meio da classificação da função produção, quanto à sua maturidade, segundo o modelo dos quatro estágios proposto por Hayes e Wheelwright (1985).

As seis empresas escolhidas para aplicação desta pesquisa foram selecionadas considerando sua importância econômica regional, além da alta receptividade demonstrada por essas empresas após a apresentação dessa proposta de pesquisa.

Todos os entrevistados, representantes das empresas, ocupam cargos estratégicos relacionados à área de produção, ligados a alta gerência das empresas.

3.2 Esquema Metodológico da Pesquisa

Um esquema metodológico para este trabalho foi elaborado visando facilitar a condução ordenada do mesmo. Suas principais etapas de desenvolvimento e seqüenciamento lógico podem ser observadas na Figura 7.

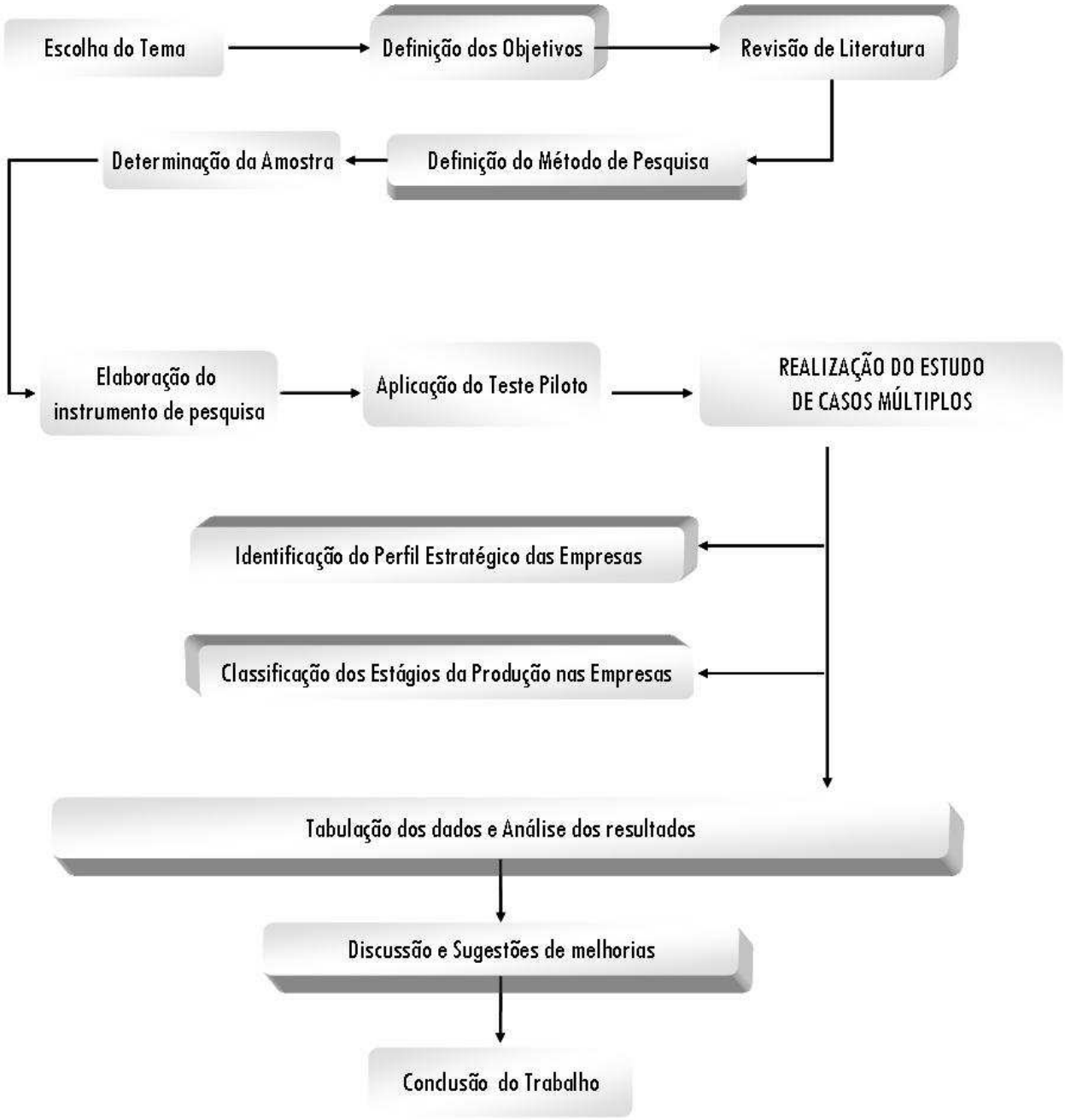

FIGURA 7 - Esquema Metodológico da Pesquisa.

3.3 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS E AMOSTRA

Neste trabalho, portanto, a pesquisa empírica caracterizou-se por empregar o estudo de casos múltiplos, buscando aumentar a validade da pesquisa e protegendo, assim, o estudo contra eventuais vieses do pesquisador na inter-relação entre teoria e prática (VOSS et al., 2002).

Gil (2002) destaca que a coleta de dados junto às organizações estudadas pode ocorrer por meio de diversas técnicas, tais como: entrevista, questionário, coleta documental, observação, formulário, análise de conteúdo, *survey*, entre outras.

Os autores Voss et al. (2002) relatam que normalmente a fonte principal para coleta de dados em um estudo de caso é a entrevista; e para Yin (2001), múltiplas fontes de evidência contribuem ainda mais para aumentar os benefícios dos dados qualitativos, sua confiabilidade e conclusões.

Portanto, o instrumento de coleta de dados utilizado neste trabalho foi o de entrevista semi-estruturada, na forma de um roteiro de pesquisa com questões descritivas, as quais foram respondidas pelos gerentes de produção das empresas, principais responsáveis pela função produção, em cada uma das empresas do setor calçadista que fizeram parte desta pesquisa.

O roteiro completo com as questões elaboradas para esta pesquisa pode ser observado no Apêndice A. O roteiro foi divido em duas etapas. A primeira parte das questões foi direcionada para identificar o perfil estratégico das empresas, enquanto a segunda parte foi direcionada para avaliar características da função produção nas empresas.

No que se refere à elaboração do roteiro para entrevista, Goldenberg (1999) destaca que o pesquisador deve considerar que cada questão precisa estar relacionada aos objetivos de seu estudo. As questões devem ser enunciadas de forma clara e objetiva, sem induzir ou confundir, tentando considerar diferentes pontos de vista.

A escolha das empresas que compuseram esta pesquisa foi definida por conveniência, conforme as indicações feitas pelo SINBI – Sindicato das Indústrias de

Calçados e Vestuário de Birigui, mediante a solicitação de indicações, considerando os seguintes critérios: acessibilidade à empresa e importância econômica no setor.

Visando melhorias no instrumento de coleta e a correção de eventuais erros, duas entrevistas, baseadas no roteiro elaborado, foram aplicadas em duas empresas como teste piloto. Estas empresas não compuseram os resultados finais da pesquisa. Assim, após a análise das respostas quanto à exatidão e clareza das perguntas da pesquisa, o instrumento de coleta de dados foi devidamente ajustado e então considerado apto para aplicação real na pesquisa.

Buscando uma melhor aceitação e participação das empresas selecionadas para pesquisa, foi estabelecido um contato prévio com cada empresa e, após a apresentação da proposta desta pesquisa acadêmica, foi possível efetuar o agendamento das visitas técnicas a fim de se proceder com a investigação por meio da entrevista e estudo dos múltiplos casos.

Posteriormente, durante as visitas e entrevistas procurou-se, através de observações na função produção, constatar se as respostas apresentadas pelos entrevistados, realmente condiziam com a realidade da função produção em suas empresas. Porém, não se foi permitido conhecer os processos produtivos de todas as empresas.

3.4 TABULAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS

Após ter se completado o ciclo de entrevistas, os dados foram tabulados e submetidos à análise. Assim, de posse das informações, deu-se início a organização, tratamento e análise dos dados coletados.

Yin (2001) afirma que a análise de dados consiste em examinar, categorizar, classificar em tabelas ou, do contrário, recombinar as evidências tendo em vista as proposições iniciais de um estudo. O autor ainda afirma que analisar as evidências de estudos de casos é uma atividade de difícil realização, de modo que se deve estabelecer prioridades sobre o que se quer analisar e o seu porquê.

Portanto, a princípio, cada caso foi analisado isoladamente, buscando-se uma síntese de informações e evidências presentes nas respostas dos entrevistados, de modo a identificar o perfil estratégico de cada empresa e as características

estratégicas de cada função produção e, posteriormente, analisar estas características de acordo com os estágios da função produção propostas pelo modelo de Hayes e Wheelwright (1985).

Após a interpretação isolada do perfil estratégico e das características da função produção de cada empresa, os dados foram correlacionados buscando-se informações que eventualmente mostrassem algum padrão no perfil estratégico das empresas analisadas ou mesmo alguma similaridade nas características estratégicas de suas funções de produção.

De acordo com Voss et al. (2002), a busca sistemática por modelos de casos cruzados é um passo essencial para a generalização e elaboração das conclusões finais do estudo de casos múltiplos.

3.5 ESTUDO DE CASOS MÚLTIPLOS

Os estudos de casos múltiplos elaborados a partir deste trabalho foram executados em seis empresas do setor calçadista localizadas no pólo industrial da cidade de Birigui, estado de São Paulo.

Por meio de pesquisa de campo e aplicação de entrevistas junto às gerências de produção das empresas, foi possível efetuar uma análise do perfil estratégico e da função produção de cada empresa, utilizando como critério, os vinte e quatro indicadores propostos que, segundo características peculiares baseadas no modelo de Hayes e Wheelwright (1985), sugerem uma possível classificação do nível de maturidade da função produção nestas empresas.

No que se refere às características estratégicas da função produção, elaborou-se um conjunto de vinte e quatro indicadores propostos, os quais foram utilizados como referência visando o roteiro de entrevista para esta pesquisa, objetivando identificar o perfil estratégico das empresas, as características de sua função produção e, ainda, efetuar uma classificação quanto ao grau de maturidade da função produção nestas empresas.

Os vinte e quatro indicadores utilizados como referência para este trabalho, foram elaborados a partir da revisão de literatura feita neste trabalho, e basearam-se em características inerentes de cada uma das etapas do modelo dos quatro

estágios, conforme proposto por seus autores.

Estes indicadores, baseados no modelo de Hayes e Wheelwright (1985), podem ser observados no Quadro 5.

Indicadores – Estágio 1	**Indicadores - Estágio 3**
1. Consultoria externa 2. Indicadores de desempenho 3. Intervenção da alta direção 4. Resolução de problemas 5. Produtos acabados 6. Melhoria potencial	13. Alinhamento estratégico 14. Estratégia implícita 15. Derivação estratégica 16. Foco de investimento 17. Monitoramento 18. Participação decisória
Indicadores – Estágio 2	**Indicadores - Estágio 4**
7. Planejamento de produção 8. Práticas similares 9. Rede de fornecedores 10. Tecnologias similares 11. Subordinação 12. Credibilidade	19. Capacidade potencial 20. Antecipação de competências 21. Referenciação 22. Inovação 23. Vantagem competitiva 24. Autonomia estratégica

QUADRO 5 – Indicadores propostos para classificação da função produção.

Estes vinte e quatro indicadores foram traduzidos na forma de perguntas, conforme mostra o Apêndice A, as quais foram utilizadas como roteiro e referência durante as entrevistas efetuadas nas empresas participantes da pesquisa.

Sabe-se que o modelo dos quatro estágios sugere uma classificação crescente do grau de maturidade que tende a evoluir do grau um até o grau quatro, e que de modo geral, no que se refere a função produção, estes estágios consideram aspectos de credibilidade, eficácia, importância e excelência dos processos produtivos, além da colaboração da função produção para favorecer a estratégia de negócios da organização.

Assim, baseado na revisão de literatura feita neste trabalho no capítulo 2 e nas características dos quatro estágios do modelo de Hayes e Wheelwright (1985) apresenta-se, a seguir, uma justificativa a fim de se explicar como foi eleito cada um dos indicadores propostos.

3.5.1 Elaboração de Indicadores para o Estágio 1

Considerando as características qualitativas do estágio 1 onde se prioriza minimizar os efeitos negativos da produção, se tornando “internamente neutro”, destacam-se, segundo os autores, a típica participação de peritos externos no processo decisório sobre assuntos internos de estratégia de produção; o uso comum de sistemas gerenciais como principal meio de monitoramento do desempenho de produção; a manufatura caracterizada tipicamente como reativa, onde na melhor das hipóteses, os gestores aceitam a função produção como neutra e procuram, simplesmente, minimizar os impactos negativos que ela possa ter sobre a organização, sugerem-se os seguintes indicadores para se verificar: 1. Consultoria externa; 2. Indicadores de desempenho; 3. Intervenção da alta direção; 4. Resolução de problemas; 5. Produtos acabados; e 6. Melhoria potencial.

No que se refere aos indicadores do estágio 1, o Quadro 6 mostra qual foi o critério observado, durante a pesquisa, para cada indicador e qual o padrão de respostas se esperava encontrar para que o respectivo indicador fosse classificado como “positivo”.

Portanto, os indicadores do Quadro 6 foram construídos baseando-se nos pressupostos para o estágio 1 conforme sugere o modelo de Hayes e Wheelwright (1985).

Caso as respostas encontradas nos estudos de casos sejam positivas e similares à resposta padrão esperada para o indicador, entende-se que a empresa detenha características na sua função produção típicas de empresas que se encontram no estágio 1 do modelo dos quatro estágios.

Indicador analisado	Explicação do indicador analisado	Resposta padrão esperada para o indicador
Indicador 01 Consultoria externa	Verificar se empresa utiliza consultores ou peritos externos para dar suporte às práticas de produção, gestão de operações ou estratégias de mercado	Uso constante de consultores e peritos externos para suporte estratégico
Indicador 02 Indicadores de desempenho	Verificar se na empresa, o gerenciamento diário da produção somente utilize sistemas automatizados para controlar o desempenho e monitoramento das operações produtivas	Sistemas automatizados ou indicadores de desempenho muito bem definidos para auxiliar o controle das operações
Indicador 03 Intervenção da alta direção	Verificar se existe a necessidade da alta direção da empresa se envolver constantemente na função produção, a fim de intervir no desempenho das operações produtivas	Necessidade constante de intervenção da alta direção para auxiliar na melhoria do desempenho da função produção
Indicador 04 Resolução de problema	Verificar se na empresa os gerentes de produção consomem a maior parte do seu tempo ocupados na resolução de problemas diários internos	Os gerentes de produção passam a maior parte do seu tempo envolvidos na resolução de problemas e conflitos rotineiros
Indicador 05 Produto acabado	Verificar se, geralmente, a maioria dos problemas com os clientes estão relacionados com fatores ligados aos problemas de produção	Os problemas relacionados com os clientes geralmente estão ligados a problemas derivados do processo produtivo
Indicador 06 Melhoria potencial	Considerando as outras áreas da empresa, verificar se os maiores desafios de melhorias remetem-se à função produção	Os maiores desafios de melhorias na empresa concentram-se na função produção

QUADRO 6 - Indicadores, critérios e padrões de respostas referentes ao estágio 1.

3.5.2. Elaboração de Indicadores para o Estágio 2

Considerando as características qualitativas do estágio 2 onde se destacam que as empresas se preocupam em alcançar a paridade com os concorrentes, sendo “externamente neutra”; vindo a existir preocupações com a imitação das melhores práticas do setor; onde os investimentos em manufatura, geralmente, são limitados e a participação da manufatura se mostra ainda restritiva na concepção estratégica; onde o investimento de capital se destaca como o principal meio para acompanhar a concorrência ou obter vantagem competitiva; e as empresas nesta fase procuram a neutralidade concorrencial, buscando paridade em manufatura com os principais concorrentes, elegeu-se os seguintes indicadores para se verificar: 7.

Planejamento de produção; 8. Práticas similares; 9. Rede de fornecedores; 10. Tecnologias similares; 11. Subordinação; e 12. Credibilidade.

No que se refere aos indicadores do estágio 2, o Quadro 7 mostra qual foi o critério observado para cada indicador e qual o padrão de respostas se esperava encontrar para que os respectivos indicadores fossem classificados como “positivo”.

Caso as respostas encontradas nos estudos de casos sejam positivas e similares à resposta padrão esperada para o indicador, entende-se que a empresa detenha características na sua função produção típicas de empresas que se encontram no estágio 2 do modelo dos quatro estágios.

Indicador analisado	Explicação do indicador analisado	Resposta padrão esperada para o indicador
Indicador 07 Planejamento de produção	Verificar se o planejamento de produção acontece de acordo análise de cenários ou estudos de mercado feitos antecipadamente pela empresa	A empresa utiliza análises de cenários e estudos de mercado de modo que o planejamento de produção seja antecipado e alinhado com as demandas de mercado
Indicador 08 Práticas similares	Verificar se os métodos de trabalho e as práticas de gestão da produção são similares às práticas gerais comuns da indústria de calçados	As práticas de gestão e métodos de trabalhos empregados na função produção são similares às práticas comuns da indústria na região
Indicador 09 Rede de fornecedores	Verificar se os fornecedores de recursos, matéria prima ou serviços são os mesmos que fornecem insumos e serviços aos demais concorrentes da empresa	A matéria-prima, recursos e prestadores de serviços são adquiridos de fornecedores comuns também aos demais concorrentes do setor
Indicador 10 Tecnologias similares	Verificar se as tecnologias e recursos aplicados nas operações de produção da empresa são similares aos da concorrência	Os principais recursos e tecnologias empregadas na função produção são totalmente similares aos da concorrência
Indicador 11 Subordinação	Checar se a função produção é dependente de outras áreas, como o financeiro ou marketing, ou outra área qualquer hierarquizada pela alta direção	Na empresa, a função produção é totalmente subordinada a alguma outra área, além da alta direção
Indicador 12 Credibilidade	Checar se na empresa, a função produção já adquiriu respeito e confiabilidade de outros setores, e tem sua importância consolidada	Os outros setores reconheçam a credibilidade da função produção a qual já é respeitada por todas as outras áreas

QUADRO 7 - Indicadores, critérios e padrões de respostas referentes ao estágio 2.

3.5.3. Elaboração de Indicadores para o Estágio 3

Considerando as características qualitativas do estágio 3 onde a função produção se ocupa a prestar apoio a estratégia de negócios oferecendo “apoio interno”, destaca-se a necessidade de se manter os investimentos em manufatura alinhados e em consistência com as estratégias de negócios; onde a estratégia de manufatura deve ser continuamente perseguida; e as tendências futuras, bem como os novos métodos de produção devem ser sistematizados; e considerando que a empresa neste estágio deve, por meio da produção, oferecer apoio à sua estratégia competitiva global, elegeram-se os seguintes indicadores para se verificar: 13. Alinhamento estratégico; 14. Estratégia implícita; 15. Derivação estratégica; 16. Foco de investimento; 17. Monitoramento; e 18. Participação decisória.

No que se refere aos indicadores do estágio 3, o Quadro 8 mostra qual foi o critério observado para cada indicador e qual o padrão de respostas esperado para que o respectivo indicador fosse ser considerado “positivo”.

Portanto, os indicadores do Quadro 8 foram construídos baseando-se nos pressupostos para o estágio 3 conforme sugere o modelo de Hayes e Wheelwright (1985).

Caso as respostas encontradas nos estudos de casos sejam positivas e similares à resposta padrão esperada para o indicador, entende-se que a empresa detenha características na sua função produção típicas de empresas que se encontram no estágio 3 do modelo dos quatro estágios.

Indicador analisado	Explicação do indicador analisado	Resposta padrão esperada para o indicador
Indicador 13 Alinhamento estratégico	Observar se as decisões tomadas na produção são escolhidas enfatizando a consistência com as estratégias de negócios da empresa	Existe alinhamento estratégico e consistência entre as decisões da função produção e a estratégia de negócios da empresa
Indicador 14 Estratégia implícita	Verificar se o gerenciamento da produção reflete e traduz por si só a estratégia de negócios da empresa no que se refira às implicações e práticas de manufatura	As características da visão estratégica de negócios da empresa podem ser claramente percebidas nos processos e na estratégia de produção da empresa
Indicador 15 Derivação estratégica	Verificar se as decisões estratégicas do negócio são influenciadas ou mesmo derivadas da capacidade de produção da empresa	A função produção, por meio de sua capacidade, é a principal referência para determinação das estratégias de negócios da empresa
Indicador 16 Foco de investimento	Checar se as formas de investimento na produção (seja em pessoas ou tecnologia) são coerentes com os objetivos estratégicos de mercado definidos pela empresa	Existe a preocupação de que todas as formas de investimento na produção sejam coerentes com os objetivos estratégicos da empresa
Indicador 17 Monitoramento	Checar se os gerentes de produção se ocupam em observar tendências futuras e se as mesmas são consideradas nas ações estratégicas	Adota-se a prática de observação de tendências industriais futuras, as quais sempre são consideradas em cada movimento estratégico da empresa
Indicador 18 Participação decisória	Verificar se a função produção possui credibilidade e se sua participação nos processos decisórios estratégicos da empresa é requerida	Pressupõe-se que a função produção possua total credibilidade e sua participação nos processos decisórios detenha grande peso de decisão

QUADRO 8 - Indicadores, critérios e padrões de respostas referentes ao estágio 3.

3.5.4. Elaboração de Indicadores para o Estágio 4

Considerando as características qualitativas do estágio 4 onde a função produção se ocupa em perseguir a vantagem competitiva baseada na produção por meio de “apoio externo”, destaca-se a necessidade de se manter um esforço potencial buscando a antecipação das melhores práticas de produção e novas tecnologias; onde a função produção deve ser mantida a frente de grandes decisões de marketing e engenharia; sendo mantidos programas de longo prazo a fim de adquirir as capacidades com antecedência em relação às necessidades, uma vez que nesse estágio da função produção a manufatura se comporta como estratégica

e baseia-se significativamente na capacidade de produção, elegeram-se os seguintes indicadores para se verificar: 19. Capacidade potencial; 20. Antecipação de competências; 21. Referenciação; 22. Inovação; 23. Vantagem competitiva; e 24. Autonomia estratégica.

No que se refere aos indicadores do estágio 4, o Quadro 9 mostra qual foi o critério observado para cada indicador e qual o padrão de respostas esperado para que o respectivo indicador fosse ser considerado “positivo”.

Indicador analisado	Explicação do indicador analisado	Resposta padrão esperada para o indicador
Indicador 19 Capacidade potencial	Verificar se a função produção, por meio de sua capacidade, seja capaz de conduzir movimentos estratégicos alicerçados em sua própria competência	A função produção se mostra capaz de ostentar a condução de ações estratégicas baseado em sua capacidade de manufatura
Indicador 20 Antecipação de competências	Checar se existem ações empenhadas na busca de novas práticas e tecnologias visando antecipação a novas capacidades produtivas diante do mercado concorrente	A função produção sempre busca aprimoramento e especialização em novas práticas visando antecipar-se à frente de seus concorrentes
Indicador 21 Referenciação	Verificar se os métodos e práticas de produção adotadas pela empresa são imitados e referenciados pela concorrência	Os métodos e práticas de produção da empresa são referência no setor calçadista, servindo como modelo para outras empresas
Indicador 22 Inovação	Checar se a função produção na empresa é líder em inovação por meio da criação de novas práticas adotadas pelo setor calçadista	A empresa é líder em inovação, detendo práticas inéditas que já servem como referências para todo setor
Indicador 23 Vantagem competitiva	Verificar se o sucesso da empresa é devido à vantagem competitiva conquistada por meio de práticas de produção bem sucedidas	O sucesso da empresa dá-se principalmente à vantagem competitiva alcançada por meio das práticas de produção
Indicador 24 Autonomia estratégica	Verificar se a função produção cria suas próprias práticas, melhorias e competências, de modo que possam ser utilizadas na concepção estratégica	A empresa cria suas próprias práticas de produção e competências que são usadas para concepção estratégica de seu negócio

QUADRO 9 - Indicadores, critérios e padrões de respostas referentes ao estágio 4.

Portanto, os indicadores do Quadro 9 foram construídos baseando-se nos pressupostos para o estágio 4 conforme sugere o modelo de Hayes e Wheelwright (1985).

Caso as respostas encontradas nos estudos de casos sejam positivas e similares à resposta padrão esperada para o indicador, entende-se que a empresa detenha características na sua função produção típicas de empresas que se encontram no estágio 4 do modelo dos quatro estágios.

3.6 CRITÉRIOS UTILIZADOS PARA OS INDICADORES

Na análise das características da função produção das empresas, segundo os indicadores propostos, é importante enfatizar que um padrão de respostas foi previamente definido visando estabelecer um referencial satisfatório para validar os resultados obtidos nas entrevistas.

Assim, foi proposto que os indicadores adotassem três possíveis classificações, sendo elas, positivo, negativo ou indeterminado.

- Indicadores positivos: No caso do indicador avaliado se encontrar dentro dos resultados esperados, conforme definido nos quadros 6, 7, 8 e 9, ele será considerado positivo.

- Indicadores negativos: No caso do indicador avaliado não se encontrar dentro dos resultados esperados, conforme definido nos quadros 6, 7, 8 e 9, ele será considerado negativo.

- Indicadores indeterminados: No caso do indicador avaliado não se enquadrar coerentemente dentro dos resultados esperados, conforme definido nos quadros 6, 7, 8 e 9, vindo a apresentar resultados parciais, ou ainda, não ser possível sua definição, seja por incerteza nas respostas ou mesmo transição de processos, ele será considerado indeterminado.

3.7 CRITÉRIOS DE CLASSIFICAÇÃO PARA OS INDICADORES

Este trabalho elaborou vinte e quatro indicadores, que foram subdivididos em grupos de seis, segundo suas características, distribuídos entre os quatro estágios do modelo estudado.

De modo geral a empresa será classificada num determinado estágio, se ela obtiver um número de indicadores positivo maior ou igual ao número de indicadores

negativos e indeterminados, para um determinado estágio.

No entanto, por definição, o grau de maturidade da função produção na empresa será classificado no estágio o qual ela obtiver o maior número de indicadores positivos.

Embora seja concebível a empresa se classificar concomitantemente em dois estágios diferentes do modelo dos quatro estágios, caso haja a presença de indicadores indeterminados, entende-se, nestes casos, que a empresa seja classificada apenas no estágio inferior, considerando a presença de indicadores indeterminados, uma vez que critérios indeterminados sugerem alguma inconsistência na qualificação do processo produtivo.

Caso a empresa se encontre respectivamente classificada em dois estágios distintos, e não havendo a presença de indicadores indeterminados, sendo todos positivos, assume-se, nestes casos, que a empresa seja classificada no estágio de maior valor, considerando que se enquadrou totalmente nas características de um nível superior.

Caso, ainda, a empresa se encontre respectivamente classificada em dois estágios distintos, e não havendo a presença de indicadores indeterminados, porém houver indicadores negativos, assume-se, nestes casos, que a empresa seja classificada no estágio de menor valor, considerando que não se enquadrou totalmente nas características de um nível inferior.

Não se considerou para este estudo, uma análise específica quanto à possibilidade de algum dos indicadores propostos apresentarem maior ou menor importância, ou ainda, pesos diferentes que pudessem influenciar nas decisões de classificação, de modo que todos os indicadores propostos foram considerados com pesos e importâncias iguais.

3.8 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Este trabalho foi arquitetado buscando-se favorecer o desenvolvimento da pesquisa visando minimizar a incidência de falhas, porém, por limitações naturais do tema e procedimento de pesquisa (estudo de caso) proposto, se esteve sujeito a algumas restrições das quais se destacam:

- Método de avaliação: embora este trabalho tenha sugerido o método de estudo de casos múltiplos por meio de entrevistas, acredita-se que, outras metodologias possam ser aplicadas como formas alternativas de se mensurar o desempenho da função produção dentro das empresas.

- Indicadores escolhidos: embora os vinte e quatro indicadores selecionados tenham sido baseados no modelo de Hayes e Wheelwright (1985), este trabalho não pressupõe que estes, e somente estes, indicadores sejam únicos e suficientes para se serem utilizados como critérios de julgamento e assim alcançar os resultados esperados para este tipo de pesquisa. Supõe-se que existam outros indicadores, os quais poderiam ser sugeridos e adotados para este fim.

- Fonte de dados: esta pesquisa, devido sua característica qualitativa, se fundamentou em entrevistas aplicadas a profissionais da área de gestão e estratégia de produção nas empresas, porém, embora se reconheça a capacidade empírica destes profissionais diagnosticarem o estado da arte da função produção em suas empresas, admite-se a possibilidade de se encontrar respostas tendenciosas por parte dos entrevistados, o que poderia comprometer a veracidade das informações.

- Validação: embora tenha sido feito um esforço na tentativa de se observar os processos produtivos no chão de fábrica destas empresas buscando um refinamento das respostas dos entrevistados, não foi possível total acesso ao local de produção em todas as empresas participantes desta pesquisa.

- Amostras: esta pesquisa não tem a intenção de propor um mapeamento estratégico, nem mesmo indicar um padrão de classificação para a maturidade da função produção no setor calçadista da região, mesmo porque o número de empresas estudadas não seria suficiente para proceder uma análise desta dimensão.

4 RESULTADOS

A realização dos estudos de casos nas empresas permitiu uma variedade de informações pertinentes quanto à identificação do perfil estratégico das empresas e das características da função produção presente nestas empresas, ao se posicionarem no mercado junto aos seus concorrentes.

Conforme solicitado por algumas empresas, concordou-se em manter sigilo quanto à identidade das organizações para que as informações pudessem ser eventualmente publicadas. Por esta razão, as empresas participantes desta pesquisa foram identificadas neste trabalho em sequência numérica de um a seis.

A seguir, será mostrada a síntese de cada estudo de caso, discorrendo sobre o perfil estratégico de cada empresa pesquisada (parte I do questionário), e as principais características de suas respectivas funções produção (parte II do questionário). Estas descrições são seguidas de uma proposta de classificação da função produção destas empresas, baseado na maturidade de seus processos produtivos, segundo o modelo dos quatro estágios de Hayes e Wheelwright (1985).

É importante destacar que, visando minimizar uma eventual redundância na amostragem dos resultados provenientes de respostas similares nos estudos de casos analisados, adotou-se, a partir do segundo estudo de caso, apenas uma referência aos quadros 6, 7, 8 e 9 como resposta padrão, no caso das respostas para os indicadores avaliados terem sido positivas ou negativas, mantendo a elucidação dos resultados apenas para os indicadores indeterminados.

4.1 CASO 1

4.1.1 Referente ao Perfil Estratégico da Empresa - Caso 1

A primeira empresa estudada possui vinte e seis anos de existência, e atualmente opera com aproximadamente dois mil e oitocentos funcionários, os quais atuam em diversas áreas organizacionais. Esta atuação possibilita à empresa a produção média de vinte e cinco mil pares de calçados por dia. A sua linha de produção possui um mix altamente variado de produtos no segmento de calçados destinados para consumo do público infantil.

A empresa, atualmente, conta com uma rede de fornecimento composta por aproximadamente cento e oitenta fornecedores diretos, além de outras centenas de fornecedores indiretos, os quais provêem os insumos necessários para fabricação do calçado infantil nesta empresa, a qual, por sua vez, pode atender as necessidades de seus clientes, os quais, se encontram localizados em mais de sessenta países.

Segundo a gerência de produção, a empresa possui uma visão clara de mercado, mantendo uma equipe de marketing responsável pela análise de mercado e observação de tendências futuras, priorizando principalmente aspectos relacionados à saúde, bem estar e qualidade de vida de seus clientes.

A visão estratégica de mercado adotada pela empresa, por meio de alinhamento estratégico, permite um planejamento de produção direcionado para atender as necessidades especificas de seus consumidores, além de uma atenção especial voltada para a entrada de novos produtos no mercado, mantendo um sistema de produção que prioriza, principalmente, aspectos de qualidade e confiabilidade em seus produtos finais.

4.1.2 Referente à Função Produção – Caso 1

No que se remete às observações relativas aos processos produtivos desta empresa, os vinte e quatro indicadores propostos foram avaliados. Conforme o Quadro 10, de acordo com as declarações do gerente de produção desta empresa, destaca-se uma síntese das respostas encontradas.

Indicador	Resultados	Classificação
Indicador 01 Consultoria externa	A empresa, geralmente, conta com o apoio de consultores e peritos externos para dar suporte às práticas de qualidade de produção, operações produtivas e estratégias de mercado.	Indicador considerado positivo e em conformidade com resultado padrão pressuposto no Quadro 6.

Indicador 02 **Indicadores de desempenho**	Na empresa, o gerenciamento do desempenho da produção diária dispõe de indicadores bem definidos que auxiliam no controle de qualidade das operações por meio de controles e planilhas informatizadas.	Indicador considerado positivo por estar de acordo com o resultado padrão pressuposto no Quadro 6.
Indicador 03 **Intervenção da alta direção**	Geralmente, a alta direção da empresa só se envolve nos processos decisórios da função produção quando o desempenho das operações produtivas não se mostra satisfatório, não sendo uma prática muito comum.	Indicador considerado indeterminado, não sendo possível afirmar total coerência com o resultado pressuposto no Quadro 6.
Indicador 04 **Resolução de problema**	Na empresa, o gerente de produção passa a maior parte do tempo ocupado na resolução de problemas internos, buscando a resolução de conflitos e problemas diários.	Indicador considerado positivo por estar em conformidade com o resultado padrão pressuposto no Quadro 6.
Indicador 05 **Produto acabado**	Normalmente os problemas relacionados com os clientes estão relacionados com aspectos que não se remetem à função produção. O gestor afirma que apenas uma porção insignificante das reclamações remete-se à função produção.	Indicador considerado negativo por se mostrar contrário ao padrão de resposta esperado no Quadro 6.
Indicador 06 **Melhoria potencial**	De acordo com o gerente de produção da empresa, embora a função produção não seja o principal foco de problemas, é nela que se concentram os maiores desafios de melhorias dentro da empresa.	Indicador considerado positivo por estar de acordo com o resultado padrão pressuposto no Quadro 6.
Indicador 07 **Planejamento de produção**	Na empresa, a função de marketing é responsável pela análise de cenários de modo que o planejamento de produção acontece de acordo com estudos de mercado feitos pela empresa alguns meses antes da efetiva produção.	Indicador considerado positivo por estar de acordo com o resultado padrão pressuposto no Quadro 7.

Indicador 08 **Práticas similares**	Somente alguns poucos métodos de trabalho e práticas de gestão adotadas pela empresa na função produção são similares às práticas gerais comuns da indústria de calçados da região. O entrevistado afirma que a empresa detém algumas práticas diferenciadas de gestão da produção, que não são comumente encontradas em outras empresas.	Indicador considerado indeterminado, não sendo possível afirmar total coerência com o resultado pressuposto no Quadro 7.
Indicador 09 **Rede de fornecimento**	Na empresa toda matéria-prima, recursos e prestação de serviços são adquiridos de fornecedores que também vendem e fornecem produtos e serviços para os principais concorrentes desta empresa.	Indicador considerado positivo por estar em conformidade com o resultado padrão pressuposto no Quadro 7.
Indicador 10 **Tecnologias similares**	A empresa afirma que não se preocupa em conhecer ou imitar as tecnologias e recursos de seus concorrentes.	Indicador considerado indeterminado, não sendo possível afirmar total coerência com o resultado pressuposto no Quadro 7.
Indicador 11 **Subordinação**	Geralmente, na empresa, os responsáveis pela função produção participam sugestivamente das reuniões de planejamento estratégico junto com outros setores chaves da empresa, podendo colaborar com opiniões, embora ainda estejam sujeitos às diretrizes de outras áreas.	Indicador considerado indeterminado, não sendo possível afirmar total coerência com o resultado pressuposto no Quadro 7.
Indicador 12 **Credibilidade**	Na empresa, a função produção já conquistou respeito entre os outros setores, porém, ainda existem muitos conflitos internos entre os setores.	Indicador considerado indeterminado, não sendo possível afirmar total coerência com o resultado pressuposto no Quadro 7.
Indicador 13 **Alinhamento estratégico**	Observou-se uma preocupação com o alinhamento estratégico entre a função produção e a estratégia de negócios da empresa, de modo que as decisões tomadas pelos gerentes de produção, geralmente, são escolhidas buscando consistência com as estratégias do negócio da empresa.	Indicador considerado positivo por estar de acordo com o resultado padrão pressuposto no Quadro 8.

Indicador 14 **Estratégia implícita**	Segundo o gerente de produção, as características da visão estratégica da empresa podem ser ligeiramente observadas nos processos produtivos, pois mostram alguns indícios e cuidados com a implementação da visão de negócio da empresa.	Indicador considerado indeterminado, não sendo possível afirmar total coerência com o resultado pressuposto no Quadro 8.
Indicador 15 **Derivação estratégica**	De acordo com gerente de produção, não se pode afirmar que as decisões referentes à estratégia de negócios da empresa sejam totalmente derivadas das capacidades da função produção.	Indicador considerado indeterminado, não sendo possível afirmar total coerência com o resultado pressuposto no Quadro 8.
Indicador 16 **Foco de investimento**	Observa-se que na empresa existe a preocupação de que todas as formas de investimento na produção (em pessoas ou tecnologia) sejam coerentes com os objetivos estratégicos de negócios da empresa, evitando assim o dispêndio de recursos sem direcionamento justificado.	Indicador considerado positivo por estar em conformidade com o padrão de resposta pressuposto no Quadro 8.
Indicador 17 **Monitoramento**	Segundo o gerente de produção desta empresa, existe uma preocupação em se observar tendências industriais futuras, porém, nem sempre é possível mobilizar recursos ou direcionar investimentos neste sentido.	Indicador considerado indeterminado, não sendo possível afirmar sua total coerência com o resultado pressuposto no Quadro 8.
Indicador 18 **Participação decisória**	Referente à concepção de estratégias de negócios, o gerente de produção afirma que, embora a função produção já possua credibilidade, ela é tão importante quanto às demais áreas dentro da empresa, não detendo nenhum peso maior em seus votos decisórios.	Indicador considerado indeterminado, não sendo possível afirmar total coerência com o resultado pressuposto no Quadro 8.
Indicador 19 **Capacidade potencial**	De acordo com o gerente de produção, a função produção, atualmente, não tem capacidade potencial para fundamentar movimentos estratégicos baseados sob demanda de mercado para a empresa.	Indicador considerado negativo por se mostrar contrário ao padrão de resposta esperado no Quadro 9.

Indicador 20 Antecipação de competências	Relata-se que nesta empresa, os processos de inovação e aprimoramento de práticas tecnológicas acontecem naturalmente de acordo com a evolução do setor calçadista na região.	Indicador considerado negativo por se mostrar contrário ao padrão de resposta pressuposto no Quadro 9.
Indicador 21 Referenciação	A empresa acredita ter adotado métodos e práticas de produção que podem vir a ser referência no setor calçadista, e caminha nesta direção, porém, ainda não ostenta este mérito.	Indicador considerado indeterminado, não sendo possível afirmar total coerência com o resultado pressuposto no Quadro 9.
Indicador 22 Inovação	No que se refere aos processos produtivos, embora a empresa detenha algumas poucas práticas inéditas associadas à produção, a empresa não se considera líder em inovação no seu mercado.	Indicador considerado indeterminado, não sendo possível afirmar total coerência com o resultado pressuposto no Quadro 9.
Indicador 23 Vantagem competitiva	Segundo o gerente de produção da empresa, não é possível afirmar que exista alguma vantagem competitiva concreta associada diretamente com a competitividade da sua função produção e, por esta razão, não se pode atribuir o sucesso financeiro da empresa à função produção.	Indicador considerado negativo por não estar em conformidade com o padrão de resposta esperado no Quadro 9.
Indicador 24 Autonomia estratégica	De acordo com o gerente de produção, toda prática de produção e tecnologias adotadas provém de fontes externas e, portanto, a empresa procura se manter competitiva baseando-se nestes fatores.	Indicador considerado negativo por não estar em conformidade com o padrão de resposta esperado no Quadro 9.

QUADRO 10 - Resultados da pesquisa referente ao caso 1.

Uma síntese dos resultados da pesquisa aplicada nesta empresa, considerando os indicadores propostos, pode ser observado no Quadro 11, onde os resultados encontrados sugerem que o grau de maturidade da função produção nesta empresa pressupõe uma classificação no estágio 1 do modelo de Hayes e Wheelwright (1985), denominado “internamente neutro”. Porém, a função produção na empresa mostrou algumas características típicas dos estágios 2 e 3, o que sugere que a empresa poderá migrar para estes estágios a partir de melhorias a serem implementadas na sua função produção.

Indicadores - Estágio 1						Indicadores - Estágio 2						Indicadores - Estágio 3						Indicadores - Estágio 4					
01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
Pontos						Pontos						Pontos						Pontos					
P	P	i	P	N	P	P	i	P	i	i	i	P	i	i	P	i	i	N	N	i	i	N	N
Síntese dos indicadores: 04 positivos 01 negativo 01 indeterminado						Síntese dos indicadores: 02 positivos 04 indeterminados						Síntese dos indicadores: 02 positivos 04 indeterminados						Síntese dos indicadores: 04 negativos 02 indeterminados					

QUADRO 11 - Síntese dos resultados da pesquisa do caso 1.

4.2 CASO 2

4.2.1 Referente ao Perfil Estratégico da Empresa - Caso 2

A segunda empresa estudada possui doze anos de existência, e atualmente opera com aproximadamente trinta e cinco funcionários, os quais atuam em diversas áreas organizacionais. Esta atuação possibilita à empresa a produção média de setecentos pares de calçados por dia. A sua linha de produção possui um mix altamente variado de produtos no segmento de calçados destinados para consumo do público infantil.

A empresa, atualmente, conta com uma rede de fornecimento composta por aproximadamente trinta fornecedores diretos, além de outros fornecedores indiretos, os quais provêem os insumos necessários para fabricação do calçado infantil nesta empresa, a qual, por sua vez, pode atender as necessidades de seus clientes, os quais, se encontram localizados por todo estado.

Segundo o gerente de produção, a empresa possui uma visão clara de mercado, destacando as necessidades dos clientes como o principal aspecto de importância no planejamento estratégico.

A troca do *layout* de produção é comum durante as estações sazonais para melhor atender as demandas de mercado, assim como em períodos de inverno, onde por conta da demanda se faz necessário aumentar a capacidade de mão de obra, por meio de investimentos em novas contratações.

A empresa faz uso de estudos externos e debates internos, além, constantes visitas a feiras de negócios do setor buscando informações que possam auxiliar na

elaboração do planejamento de produção, geralmente direcionado para atender as necessidades especificas de seu mercado.

Pensando em estratégia de mercado, a empresa se concentra principalmente em atender os requisitos de seus clientes e manter uma boa relação com fornecedores. Isso reflete internamente na empresa por meio da operacionalização de seus processos produtivos que admitem a importância de se ter produtos de qualidade e processos flexíveis.

Segundo a empresa, quatro são os pilares fundamentais de sua organização: o setor financeiro, o planejamento e controle da produção, o setor de compras e a função produção.

4.2.2 Referente à Função Produção - Caso 2

No que se refere aos processos produtivos desta empresa, os vinte e quatro indicadores propostos foram avaliados. A seguir, conforme mostra o Quadro 12, segundo as declarações do gerente de produção desta empresa, destaca-se uma síntese das respostas encontradas.

Indicador	Resultados	Classificação
Indicador 01 Consultoria externa	A empresa, conta com o apoio de consultores terceirizados para dar suporte às práticas de produção, gestão das operações e estratégias de mercado somente em circunstâncias específicas.	Indicador considerado indeterminado, não sendo possível afirmar total coerência com o resultado pressuposto no Quadro 6.
Indicador 02 Indicadores de desempenho		Indicador considerado positivo por estar em conformidade com o padrão de resposta pressuposto no Quadro 6.
Indicador 03 Intervenção da alta direção		Indicador considerado positivo por estar de acordo com o padrão de resposta pressuposto no Quadro 6.

Indicador 04 **Resolução de problema**	Na empresa, o gerente de produção se dedica a projetos em tempo parcial, permanecendo de plantão para eventualmente solucionar problemas diários, os quais esporadicamente surgem.	Indicador considerado indeterminado, não sendo possível afirmar total coerência com o resultado pressuposto no Quadro 6.
Indicador 05 **Produto acabado**		Indicador considerado negativo por se mostrar contrário ao padrão de resposta pressuposto no Quadro 6.
Indicador 06 **Melhoria potencial**	De acordo com o gerente de produção desta empresa, os maiores desafios organizacionais desdobram-se entre as diversas áreas da empresa, sendo a função produção apenas uma delas, não necessariamente a mais importante.	Indicador considerado indeterminado, não sendo possível afirmar total coerência com o resultado pressuposto no Quadro 6.
Indicador 07 **Planejamento de produção**	Na empresa, as informações de mercado são obtidas principalmente de fontes externas e agregam valor ao planejamento de produção, porém, nem sempre são a principal referenciação para o planejamento estratégico.	Indicador considerado indeterminado, não sendo possível afirmar total coerência com o resultado pressuposto no Quadro 7.
Indicador 08 **Práticas similares**		Indicador considerado positivo por estar de acordo com o padrão de resposta pressuposto no Quadro 7.
Indicador 09 **Rede de fornecimento**	Na empresa alguns poucos recursos e matérias primas são adquiridos do mesmo grupo de fornecedores que fornecem aos concorrentes da empresa, porém, existem poucos fornecedores exclusivos.	Indicador considerado indeterminado, não sendo possível afirmar total coerência com o resultado pressuposto no Quadro 7.
Indicador 10 **Tecnologias similares**	A empresa declara que procura conhecer e aplicar processos produtivos e tecnologias de seus concorrentes, porém, somente cogita sua adoção após testificar suas reais vantagens. Nem todos os métodos são similares aos do mercado.	Indicador considerado indeterminado, não sendo possível afirmar total coerência com o resultado pressuposto no Quadro 7.
Indicador 11 **Subordinação**		Indicador considerado positivo por estar em conformidade com o padrão de resposta pressuposto no Quadro 7.

Indicador 12 **Credibilidade**		Indicador considerado positivo por estar de acordo com o padrão de resposta pressuposto no Quadro 7.
Indicador 13 **Alinhamento estratégico**		Indicador considerado positivo por estar em comum acordo com o padrão de resposta pressuposto no Quadro 8.
Indicador 14 **Estratégia implícita**	De acordo com o gerente de produção, sugere-se que as características da visão estratégica da empresa podem ser ligeiramente percebidas nos processos produtivos, os quais mostram alguns indícios da visão de negócio da empresa, porém necessita de ajustes na comunicação estratégica.	Indicador considerado indeterminado, não sendo possível afirmar total coerência com o resultado pressuposto no Quadro 8.
Indicador 15 **Derivação estratégica**	De acordo com gerente de produção, não se pode afirmar que as decisões referentes à estratégia de negócios da empresa sejam derivadas diretamente das competências da função produção.	Indicador considerado indeterminado, não sendo possível afirmar total coerência com o resultado pressuposto no Quadro 8.
Indicador 16 **Foco de investimento**		Indicador positivo por estar de acordo com os resultados padrão pressuposto no Quadro 8.
Indicador 17 **Monitoramento**	Segundo o gerente de produção da empresa, existe uma preocupação em observar tendências industriais, e embora não seja regra essencial, geralmente se procura orientar por tais tendências.	Indicador considerado indeterminado, não sendo possível afirmar total coerência com o resultado pressuposto no Quadro 8.
Indicador 18 **Participação decisória**	Segundo o gerente de produção, no que se refere à elaboração de estratégias de negócios, observa-se que embora a participação da função produção no processo decisório seja solicitada, este mesmo privilégio é dado as demais áreas da organização.	Indicador considerado indeterminado, não sendo possível afirmar total coerência com o resultado pressuposto no Quadro 8.
Indicador 19 **Capacidade potencial**	De acordo com o gerente de produção, a função produção na empresa pode assumir a função da elaboração da estratégia de negócios na organização, porém, porém, ainda precisa melhorar a integração com outras áreas estratégicas.	Indicador considerado indeterminado, não sendo possível afirmar total coerência com o resultado pressuposto no Quadro 9.

Indicador 20 Antecipação de competências	De acordo com o entrevistado, os processos de inovação e aprimoramento de métodos e práticas tecnológicas acontecem naturalmente de acordo com a evolução normal do setor calçadista na região.	Indicador considerado indeterminado, não sendo possível afirmar total coerência com o resultado pressuposto no Quadro 9.
Indicador 21 Referenciação	A empresa acredita ter adotado métodos e práticas de produção que podem vir a ser referência no setor calçadista, porém, melhorias no processo ainda precisam ser contempladas.	Indicador considerado indeterminado, não sendo possível afirmar total coerência com o resultado pressuposto no Quadro 9.
Indicador 22 Inovação	Referente aos processos produtivos, embora a empresa detenha algumas poucas práticas inéditas associadas à produção, tornar-se líder em inovação ainda exigirá esforços consideráveis.	Indicador considerado indeterminado, não sendo possível afirmar total coerência com o resultado pressuposto no Quadro 9.
Indicador 23 Vantagem competitiva	Segundo a empresa, o sucesso financeiro experimentado por eles, deve-se a um conjunto de fatores no qual a função produção é tão importante quanto os outros elementos organizacionais, não ostentando créditos superiores a nenhuma outra.	Indicador considerado indeterminado, não sendo possível afirmar total coerência com o resultado pressuposto no Quadro 9.
Indicador 24 Autonomia estratégica		Indicador considerado positivo por estar em conformidade com o padrão de resposta pressuposto no Quadro 9.

QUADRO 12 – Resultados da pesquisa referente ao caso 2.

Uma síntese dos resultados da pesquisa aplicada nesta empresa considerando os indicadores propostos pode ser vista no Quadro 13, os quais sugerem que o grau de maturidade da função produção para esta empresa pode ser classificada no estágio 2 do modelo de Hayes e Wheelwright (1985), denominado “externamente neutro”.

Indicadores - Estágio 1						Indicadores - Estágio 2						Indicadores - Estágio 3						Indicadores - Estágio 4					
01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
Pontos						Pontos						Pontos						Pontos					
i	P	P	i	N	i	I	P	i	i	P	P	P	i	i	P	i	I	i	i	i	i	i	P
Síntese dos indicadores: 02 positivos 01 negativo 03 indeterminados						Síntese dos indicadores: 03 positivos 03 indeterminados						Síntese dos indicadores: 02 positivos 04 indeterminados						Síntese dos indicadores: 01 positivo 05 indeterminados					

QUADRO 13 - Síntese dos resultados da pesquisa do caso 2.

A função produção nesta empresa apresentou grande incidência de indicadores indeterminados, os quais pressupõem que seus processos produtivos exijam uma atenção especial no sentido de se melhor definir e qualificar as operações produtivas, buscando-se criar melhores padrões de produção e assim, poder elevar o grau de maturidade da função desta empresa para níveis superiores.

4.3 CASO 3

4.3.1 Referente ao Perfil Estratégico da Empresa - Caso 3

A terceira empresa estudada possui vinte e dois anos de existência, e atualmente opera com aproximadamente duzentos e cinqüenta funcionários, os quais atuam em diversas áreas organizacionais. Esta atuação possibilita à empresa a produção média de seis mil pares de calçados por dia. A sua linha de produção possui um mix altamente variado de produtos no segmento de calçados destinados para consumo do público infantil masculino e feminino, destacando a linha de produção especializada em manufatura a partir do couro.

A empresa, atualmente, conta com uma rede de fornecimento composta por aproximadamente sessenta fornecedores diretos, além de outras dezenas de fornecedores indiretos, os quais provêem os insumos necessários para fabricação do calçado infantil nesta empresa, a qual, por sua vez, pode atender as necessidades de seus clientes, os quais se encontram localizados também fora do país.

A empresa mantém uma rede de contatos com lojistas dos grandes centros e mantém convênios com empresas terceirizadas fomentando a pesquisa de mercado e a obtenção de informação para suportar seus processos decisórios.

Segundo a gerência de produção, a empresa possui uma visão clara de mercado, priorizando principalmente aspectos relacionados à qualidade de vida dos funcionários, por meio do compromisso em manter seu Quadro de funcionários mesmo em períodos sazonais de baixa demanda, ainda que isso implique na geração de estoques.

A empresa mostrou preocupação ainda com responsabilidade sócio-ambiental priorizando a utilização de insumos de produção ambientalmente corretos, como é o caso da utilização de cola a base de água no processo produtivo.

A política de planejamento voltada para o mercado adotada pela empresa considera principalmente as ações dos concorrentes do setor, além de mostrar uma preocupação com a constante chegada de novos entrantes no mercado com seus novos produtos, o que leva a empresa a adotar critérios de desempenho voltados para a redução de custos e foco na qualidade dos seus produtos acabados.

4.3.2 Referente à Função Produção - Caso 3

Diante do estudo de caso efetuado na função produção desta terceira empresa foi possível ressaltar, de acordo com as declarações do gerente de produção, e conforme mostra o Quadro 14, as seguintes informações:

Indicador	Resultados	Classificação
Indicador 01 Consultoria externa		Indicador considerado negativo por ser considerado contrário ao padrão de resposta pressuposto no Quadro 6.
Indicador 02 Indicadores de desempenho		Indicador considerado positivo por estar de acordo com o padrão de resposta pressuposto no Quadro 6.
Indicador 03 Intervenção da alta direção		Indicador considerado negativo por se mostrar contrário ao padrão de resposta pressuposto no Quadro 6.

Indicador 04 **Resolução de problema**		Indicador considerado positivo por estar de acordo com o padrão de resposta pressuposto no Quadro 6.
Indicador 05 **Produto acabado**		Indicador considerado positivo por estar em conformidade com o padrão de resposta pressuposto no Quadro 6.
Indicador 06 **Melhoria potencial**	Segundo o gerente de produção entrevistado, os maiores desafios da empresa concentram-se em diversas áreas da empresa, e entre elas a função produção.	Indicador considerado indeterminado, não sendo possível afirmar total coerência com o resultado pressuposto no Quadro 6.
Indicador 07 **Planejamento de produção**	Na empresa, o planejamento de produção é concebido mediante idéias elaboradas pela alta direção, fundamentadas principalmente em históricos de vendas.	Indicador considerado indeterminado, não sendo possível afirmar total coerência com o resultado pressuposto no Quadro 7.
Indicador 08 **Práticas similares**		Indicador considerado positivo por estar em concordância com o padrão de resposta pressuposto no Quadro 7.
Indicador 09 **Rede de fornecimento**		Indicador considerado positivo por estar de acordo com o padrão de resposta pressuposto no Quadro 7.
Indicador 10 **Tecnologias similares**	A empresa declara que conhece os métodos de produção e as principais tecnologias do setor, porém, não necessariamente investe neste sentido, preferindo desenvolver métodos próprios para aplicação em sua empresa.	Indicador considerado indeterminado, não sendo possível afirmar total coerência com o resultado pressuposto no Quadro 7.
Indicador 11 **Subordinação**		Indicador considerado positivo por estar em conformidade com o padrão de resposta pressuposto no Quadro 7.
Indicador 12 **Credibilidade**		Indicador considerado positivo por estar de acordo com o padrão de resposta esperado no Quadro 7.

Indicador 13 **Alinhamento estratégico**		Indicador considerado positivo por estar em conformidade com o padrão de resposta pressuposto no Quadro 8.
Indicador 14 **Estratégia implícita**		Indicador considerado positivo por estar de acordo com o padrão de resposta pressuposto no Quadro 8.
Indicador 15 **Derivação estratégica**		Indicador considerado positivo por estar de conformidade com o padrão de resposta pressuposto no Quadro 8.
Indicador 16 **Foco de investimento**	De acordo com o gerente de produção, sabe-se que na empresa nem todos os investimentos direcionados para a função produção podem ser justiçados como tendo foco na estratégia de negócios da empresa.	Indicador considerado indeterminado, não sendo possível afirmar total coerência com o resultado pressuposto no Quadro 8.
Indicador 17 **Monitoramento**		Indicador considerado positivo por estar de acordo com o padrão de resposta pressuposto no Quadro 8.
Indicador 18 **Participação decisória**	Referente à concepção de estratégias de negócios da organização, o gerente afirma que embora a função produção tenha credibilidade, as decisões partem da alta direção.	Indicador considerado indeterminado, não sendo possível afirmar total coerência com o resultado pressuposto no Quadro 8.
Indicador 19 **Capacidade potencial**	Segundo o gerente de produção, a função produção pode participar da elaboração da estratégia de negócios da empresa, mas sua capacidade de produção ainda não pode sustentar autonomia estratégica na empresa.	Indicador considerado indeterminado, não sendo possível afirmar total coerência com o resultado pressuposto no Quadro 9.
Indicador 20 **Antecipação de competências**		Indicador considerado positivo por estar de acordo com o padrão de resposta pressuposto no Quadro 9.
Indicador 21 **Referenciação**		Indicador considerado negativo por se mostrar contrário ao padrão de resposta pressuposto no Quadro 9.

Indicador 22 **Inovação**	No que se refere aos processos produtivos, segundo o entrevistado a empresa detém algumas poucas inéditas associadas à função produção, porém, a empresa não se considera líder em inovação.	Indicador considerado indeterminado, não sendo possível afirmar total coerência com o resultado pressuposto no Quadro 9.
Indicador 23 **Vantagem competitiva**	Segundo a empresa, a eficácia da empresa está associada a uma série de fatores de sucesso entre os quais, a função produção é apenas parte de um todo.	Indicador considerado indeterminado, não sendo possível afirmar total coerência com o resultado pressuposto no Quadro 9.
Indicador 24 **Autonomia estratégica**	De acordo com o entrevistado, a empresa possui raras práticas de produção e métodos próprios, de modo que sua força competitiva provém de uma combinação de práticas de origens diversas.	Indicador considerado indeterminado, não sendo possível afirmar total coerência com o resultado pressuposto no Quadro 9.

QUADRO 14 - Resultados da pesquisa referente ao caso 3.

Conforme observado no Quadro 15, os resultados encontrados para esta empresa sugerem, considerando os critérios de classificação adotados no item 3.3.1, que sua função produção seja classificada no estagio 2 do modelo de Hayes e Wheelwright (1985), denominado “externamente neutro”.

Indicadores - Estágio 1						Indicadores - Estágio 2						Indicadores - Estágio 3						Indicadores - Estágio 4					
01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
Pontos						Pontos						Pontos						Pontos					
N	P	N	P	P	i	i	P	P	i	P	P	P	P	P	i	P	i	i	P	N	i	i	i
Síntese dos indicadores: 03 positivos 02 negativos 01 indeterminado						Síntese dos indicadores: 04 positivos 02 indeterminados						Síntese dos indicadores: 04 positivos 02 indeterminados						Síntese dos indicadores: 01 positivo 01 negativo 04 indeterminados					

QUADRO 15 - Síntese dos resultados da pesquisa do caso 3.

Porém, pressupõe-se que a classificação da função produção na empresa poderá evoluir para o estágio 3, mediante a implementação de melhorias operacionais em seus processos produtivos, principalmente nos indicadores “foco de investimento” e “participação decisória”.

4.4 CASO 4

4.4.1 Referente ao Perfil Estratégico da Empresa - Caso 4

A quarta empresa estudada tem vinte anos de existência, e atualmente opera com aproximadamente cento e vinte funcionários, os quais atuam em diversas áreas dentro da empresa, o que garante à empresa a produção média de mil e quinhentos pares de calçados por dia.

O mix de produção da empresa é muito variado sendo constituído principalmente por calçados destinados para consumo do público feminino infantil, destacando a linha de produção especializada em manufatura a partir do couro.

A empresa, atualmente, conta com uma rede de fornecimento composta por aproximadamente quarenta e cinco fornecedores diretos, além de outras dezenas de fornecedores indiretos, os quais provêem os insumos necessários para processo fabril nesta empresa, a qual, por sua vez, pode atender as necessidades de seus clientes, os quais se encontram localizados por todo país.

Segundo a gerência de produção, a empresa detém uma visão clara de mercado, priorizando principalmente aspectos relacionados à qualidade de produção, mantendo programas de pesquisas por meio de vínculos com lojistas nos grandes centros e feiras de calçados em todo pais.

A empresa mantém ainda um centro de modelagem responsável pela criação e elaborarão de layouts de produtos para o mercado, priorizando principalmente o *lead time* de produção.

A empresa afirma manter o foco na necessidade do consumidor, além de estimular parcerias com seus fornecedores, uma vez que a empresa se esforça em manter principalmente a qualidade de seus produtos sem descuidar da contenção de despesas.

4.4.2 Referente à Função Produção - Caso 4

Relacionado à função produção nesta empresa, os vinte e quatro indicadores propostos foram avaliados. Conforme mostra o Quadro 16, de acordo com as

declarações do gerente de produção desta empresa, destaca-se uma síntese das respostas encontradas.

Indicador	Resultados	Classificação
Indicador 01 Consultoria externa	A empresa não descarta a necessidade de recorrer a consultores externos para compartilhar conhecimentos sobre a gestão estratégica da produção.	Indicador considerado indeterminado, não sendo possível afirmar total coerência com o resultado pressuposto no Quadro 6.
Indicador 02 Indicadores de desempenho	Na empresa, o gerenciamento do desempenho diário da produção dispõe de indicadores, porém, não muito bem estruturados, baseando-se principalmente na experiência dos gestores.	Indicador considerado indeterminado, não sendo possível afirmar total coerência com o resultado pressuposto no Quadro 6.
Indicador 03 Intervenção da alta direção		Indicador considerado positivo por estar de acordo com o padrão de resposta pressuposto no Quadro 6.
Indicador 04 Resolução de problema		Indicador considerado positivo por estar em concordância com o padrão de resposta pressuposto no Quadro 6.
Indicador 05 Produto acabado		Indicador considerado positivo por estar em conformidade com o padrão de resposta pressuposto no Quadro 6.
Indicador 06 Melhoria potencial		Indicador considerado positivo por estar de acordo com o padrão de resposta pressuposto no Quadro 6.
Indicador 07 Planejamento de produção		Indicador considerado positivo por estar de acordo com o padrão de resposta pressuposto no Quadro 7.
Indicador 08 Práticas similares		Indicador considerado positivo por estar de acordo com o padrão de resposta pressuposto no Quadro 7.
Indicador 09 Rede de fornecimento		Indicador considerado positivo por estar em conformidade com o padrão de resposta pressuposto no Quadro 7.

Indicador 10 Tecnologias similares		Indicador considerado positivo por estar dentro dos padrões pressupostos no Quadro 7.
Indicador 11 Subordinação		Indicador considerado positivo por estar de acordo com o padrão pressuposto no Quadro 7.
Indicador 12 Credibilidade	Segundo o gerente entrevistado, na empresa a função produção é respeitada pelos outros setores, porém, ainda existem muitos conflitos internos.	Indicador considerado indeterminado, não sendo possível afirmar total coerência com o resultado pressuposto no Quadro 7.
Indicador 13 Alinhamento estratégico	Nota-se uma preocupação com o alinhamento estratégico entre a função produção e a estratégia de negócios da empresa, porém, a comunicação interna ainda é limitada.	Indicador considerado indeterminado, não sendo possível afirmar total coerência com o resultado pressuposto no Quadro 8.
Indicador 14 Estratégia implícita		Indicador considerado positivo por estar de acordo com o padrão de resposta pressuposto no Quadro 8.
Indicador 15 Derivação estratégica		Indicador considerado negativo por estar contrário ao padrão de resposta pressuposto no Quadro 8.
Indicador 16 Foco de investimento		Indicador considerado positivo por estar em concordância com o padrão de resposta pressuposto no Quadro 8.
Indicador 17 Monitoramento		Indicador considerado negativo por se apresentar contrário ao padrão de resposta pressuposto no Quadro 8.
Indicador 18 Participação decisória		Indicador considerado negativo por estar contrário ao padrão de resposta pressuposto no Quadro 8.
Indicador 19 Capacidade potencial	Segundo o gerente de produção, a função produção pode participar da elaboração da estratégia de negócios da pela empresa, porém, ainda não pode ser a principal referência para fundamentar a concepção estratégica.	Indicador considerado indeterminado, não sendo possível afirmar total coerência com o resultado pressuposto no Quadro 9.

Indicador 20 Antecipação de competências	O gerente afirma que na empresa os processos de inovação e aprimoramento de práticas tecnológicas surgem rotineiramente de acordo com a evolução natural do setor calçadista na região.	Indicador considerado indeterminado, não sendo possível afirmar total coerência com o resultado pressuposto no Quadro 9.
Indicador 21 Referenciação	A empresa acredita ter adotado métodos e práticas de produção que podem vir a ser referência no setor calçadista, a caminha nesta direção, embora isto ainda não seja a realidade.	Indicador considerado indeterminado, não sendo possível afirmar total coerência com o resultado pressuposto no Quadro 9.
Indicador 22 Inovação	No que se refere aos processos produtivos, embora a empresa detenha algumas poucas práticas inéditas associadas à produção, a empresa não se considera líder em inovação.	Indicador considerado indeterminado, não sendo possível afirmar total coerência com o resultado pressuposto no Quadro 9.
Indicador 23 Vantagem competitiva		Indicador considerado positivo por estar em conformidade com o padrão de resposta pressuposto no Quadro 9.
Indicador 24 Autonomia estratégica		Indicador considerado negativo por se mostrar contrário ao padrão de resposta pressuposto no Quadro 9.

QUADRO 16 - Resultados da pesquisa referentes ao caso 4.

Uma síntese dos resultados da pesquisa aplicada nesta empresa considerando os indicadores propostos pode ser observada no Quadro 17, os quais sugerem que o grau de maturidade da função produção nesta empresa pode ser classificado no estágio 2 do modelo de Hayes e Wheelwright (1985), denominado “externamente neutro”.

Indicadores - Estágio 1						Indicadores - Estágio 2						Indicadores - Estágio 3						Indicadores – Estágio 4					
01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
Pontos						Pontos						Pontos						Pontos					
i	i	P	P	P	P	P	P	P	P	P	i	i	P	N	P	N	N	i	i	i	I	P	N
Síntese dos indicadores: 04 positivos 02 indeterminados						Síntese dos indicadores: 05 positivos 01 indeterminado						Síntese dos indicadores: 02 positivos 03 negativos 01 indeterminado						Síntese dos indicadores: 01 positivo 01 negativo 04 indeterminados					

QUADRO 17- Síntese dos resultados da pesquisa do caso 4.

4.5 CASO 5

4.5.1 Referente ao Perfil Estratégico da Empresa - Caso 5

A quinta empresa estudada possui doze anos de existência, e atualmente opera com aproximadamente cem funcionários, os quais atuam em diversas áreas organizacionais. Esta atuação possibilita à empresa a produção média de mil e quinhentos pares de calçados por dia. A sua linha de produção possui um mix altamente variado de produtos no segmento de calçados destinados para consumo do público infantil feminino.

A empresa, atualmente, conta com uma rede de fornecimento composta por aproximadamente quarenta e cinco fornecedores diretos, além de outras dezenas de fornecedores indiretos, os quais provêem os insumos necessários para fabricação do calçado infantil nesta empresa. Ela procura atender as necessidades de seus clientes, destacando como foco estratégico de mercado uma atenção especial para o conforto e o design de seus produtos.

Segundo a gerência de produção, a empresa possui uma equipe responsável pelos estudos de mercados e tendências de moda, a qual desempenha seu papel junto a feiras de calçados e visitas à Europa, buscando identificar futuras tendências de consumo, por meio de seus estilistas.

A empresa declara possuir uma estratégia de mercado bem definida, visando sempre o lançamento de novos produtos no mercado, além de incentivos no relacionamento com fornecedores, priorizando processos operacionais voltados para redução de custos de uma maneira que não se perca a qualidade.

4.5.2 Referente à Função Produção - Caso 5

Conforme mostra o Quadro 18, referente ao estudo de caso efetuado na função produção desta quinta empresa é possível ressaltar, de acordo com as declarações do gerente de produção, as seguintes informações:

Indicador	Resultados	Classificação
Indicador 01 Consultoria externa		Indicador considerado positivo por estar de acordo com o padrão de resposta pressuposto no Quadro 6.
Indicador 02 Indicadores de desempenho	Nesta empresa, o gerenciamento do desempenho diário da produção dispõe de indicadores, porém, não muito bem estruturados, baseando-se principalmente na experiência dos gestores.	Indicador considerado indeterminado, não sendo possível afirmar total coerência com o resultado pressuposto no Quadro 6.
Indicador 03 Intervenção da alta direção		Indicador considerado positivo por estar em conformidade com o padrão de resposta pressuposto no Quadro 6.
Indicador 04 Resolução de problema		Indicador considerado positivo por estar de acordo com o padrão de resposta pressuposto no Quadro 6.
Indicador 05 Produto acabado		Indicador considerado positivo por estar em concordância com o padrão de resposta pressuposto no Quadro 6.
Indicador 06 Melhoria potencial		Indicador considerado positivo por estar em concordância com o padrão de resposta pressuposto no Quadro 6.
Indicador 07 Planejamento de produção	Na empresa, as informações de mercado são obtidas principalmente de fontes externas e agregam valor ao planejamento de produção, porém, a função cumpre o direcionamento da alta direção.	Indicador considerado indeterminado, não sendo possível afirmar total coerência com o resultado pressuposto no Quadro 7.
Indicador 08 Práticas similares		Indicador considerado positivo por estar em concordância com o padrão de resposta pressuposto no Quadro 7.
Indicador 09 Rede de fornecimento		Indicador considerado positivo por estar de acordo com o padrão de resposta pressuposto no Quadro 7.

Indicador 10 **Tecnologias similares**	A empresa declara que desconhece a tecnologia adotada por seus concorrentes, não podendo afirmar tal similaridade entre seus métodos e tecnologias adotadas.	Indicador considerado indeterminado, não sendo possível afirmar total coerência com o resultado pressuposto no Quadro 7.
Indicador 11 **Subordinação**	Geralmente, na empresa, os responsáveis pela função produção participam sugestivamente das reuniões de planejamento estratégico junto com outros setores chaves da empresa.	Indicador considerado indeterminado, não sendo possível afirmar total coerência com o resultado pressuposto no Quadro 7.
Indicador 12 **Credibilidade**		Indicador considerado positivo por estar em conformidade com o padrão de resposta pressuposto no Quadro 7.
Indicador 13 **Alinhamento estratégico**		Indicador considerado positivo por estar de acordo com o padrão de resposta pressuposto no Quadro 8.
Indicador 14 **Estratégia implícita**	Os processos produtivos na organização mostram apenas alguns indícios da visão estratégica na empresa, porém, segundo o gerente de produção se faz necessário um melhor ajuste e alinhamento no processo, começando pela melhoria no sistema de comunicação.	Indicador considerado indeterminado, não sendo possível afirmar total coerência com o resultado pressuposto no Quadro 8.
Indicador 15 **Derivação estratégica**		Indicador considerado negativo por se apresentar oposto ao padrão de resposta pressuposto no Quadro 8.
Indicador 16 **Foco de investimento**		Indicador considerado positivo por estar em conformidade com o padrão de resposta pressuposto no Quadro 8.
Indicador 17 **Monitoramento**		Indicador considerado negativo por se mostrar contrário ao padrão de resposta pressuposto no Quadro 8.
Indicador 18 **Participação decisória**		Indicador considerado positivo por estar de acordo com o padrão de resposta pressuposto no Quadro 8.

Indicador 19 Capacidade potencial		Indicador considerado negativo por se mostrar contrário ao padrão de resposta pressuposto no Quadro 9.
Indicador 20 Antecipação de competências		Indicador considerado negativo por estar contrário ao padrão de resposta pressuposto no Quadro 9.
Indicador 21 Referenciação		Indicador considerado negativo por se apresentar contrário ao padrão de resposta pressuposto no Quadro 9.
Indicador 22 Inovação	No que se refere aos processos produtivos, o gerente de produção relata que a empresa não possui nenhuma prática de produção inovadora que tenha sido criada por eles mesmos e utilizada na organização.	Indicador considerado negativo por se apresentar contrário ao padrão de resposta pressuposto no Quadro 9.
Indicador 23 Vantagem competitiva	Segundo a empresa, o sucesso da organização está vinculado a um conjunto de elementos bem sucedidos, dos quais a função produção é tão importante quanto os outros elementos organizacionais.	Indicador considerado indeterminado, não sendo possível afirmar total coerência com o resultado pressuposto no Quadro 9.
Indicador 24 Autonomia estratégica		Indicador considerado negativo por se mostrar contrário ao padrão de resposta pressuposto no Quadro 9.

QUADRO 18 - Resultados da pesquisa referente ao caso 5.

Conforme observado no Quadro 19, os resultados encontrados sugerem que o grau de maturidade da função produção para esta empresa seja classificado no estágio 1 do modelo de Hayes e Wheelwright (1985), denominado “internamente neutro”, porém, mostrando algumas características típicas dos estágios 2 e 3, o que sugere que a empresa poderá migrar para um destes estágios superiores a partir da adoção de melhores padrões nas operações produtivas, principalmente nos indicadores considerados indeterminados dos estágios 2 e 3.

Indicadores - Estágio 1						Indicadores - Estágio 2						Indicadores - Estágio 3						Indicadores - Estágio 4					
01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
Pontos						Pontos						Pontos						Pontos					
P	i	P	P	P	P	i	P	P	i	i	P	P	i	N	P	N	P	N	N	N	N	i	N
Síntese dos indicadores: 05 positivos 01 indeterminado						Síntese dos indicadores: 03 positivos 03 indeterminados						Síntese dos indicadores: 03 positivos 02 negativos 01 indeterminado						Síntese dos indicadores: 05 negativos 01 indeterminado					

QUADRO 19 - Síntese dos resultados da pesquisa do caso 5.

4.6 CASO 6

4.6.1 Referente ao Perfil Estratégico da Empresa - Caso 6

A sexta empresa estudada tem apenas quatro anos de existência, e atualmente opera com cerca de trinta e cinco funcionários diretos, além de funcionários terceirizados, os quais atuam em diversas áreas organizacionais. Esta atuação garante à empresa uma produção média de mil pares de calçados por dia. A sua linha de produção possui um mix variado de produtos no segmento de calçados destinados para consumo do público infantil.

A empresa, atualmente, conta com uma rede de fornecimento composta por aproximadamente vinte fornecedores diretos, além de outros fornecedores indiretos, os quais provêem os insumos necessários para fabricação do calçado infantil nesta empresa, atendendo assim seu mercado consumidor varejista.

Segundo o gerente de produção, a empresa possui uma visão clara de mercado e possui uma equipe responsável pela análise de cenários e tendências de moda buscando referências, inclusive, no mercado europeu.

De acordo com o entrevistado, a empresa adota práticas de redução de custos, prioriza seus compromissos nos prazos de entrega são elementos fundamentais para o sucesso nos negócios.

Pensando em estratégia de mercado, a empresa se concentra principalmente no lançamento de novos produtos e inibir os concorrentes de mercado.

Para garantir seu desempenho, a empresa se ocupa em manter práticas operacionais que perseguem a redução de custos, porém, tentando não afetar significativamente a qualidade de seus processos produtivos.

4.6.2 Referente à Função Produção - Caso 6

Conforme mostra o Quadro 20, no que se remete à função produção nesta empresa, os vinte e quatro indicadores propostos foram avaliados. A seguir, destaca-se uma síntese das respostas encontradas, de acordo com as declarações do gerente de produção desta empresa:

Indicador	Resultados	Classificação
Indicador 01 Consultoria externa		Indicador considerado positivo por estar de acordo com o padrão de resposta pressuposto no Quadro 6.
Indicador 02 Indicadores de desempenho	Segundo o entrevistado, o gerenciamento do desempenho na organização utiliza indicadores, porém, não são totalmente informatizados, baseando-se mais na experiência dos gestores.	Indicador considerado indeterminado, não sendo possível afirmar total coerência com o resultado pressuposto no Quadro 6.
Indicador 03 Intervenção da alta direção		Indicador considerado positivo por estar em conformidade com o padrão de resposta pressuposto no Quadro 6.
Indicador 04 Resolução de problema		Indicador considerado positivo por estar em concordância com o padrão de resposta pressuposto no Quadro 6.
Indicador 05 Produto acabado		Indicador considerado positivo por estar em conformidade com o padrão de resposta pressuposto no Quadro 6.
Indicador 06 Melhoria potencial		Indicador considerado positivo por estar de acordo com o padrão de resposta pressuposto no Quadro 6.
Indicador 07 Planejamento de produção		Indicador considerado positivo por se encontrar em conformidade com o padrão de resultado pressuposto no Quadro 7.

Indicador 08 **Práticas similares**		Indicador considerado positivo por se encontrar de acordo com o padrão de resposta pressuposto no Quadro 7.
Indicador 09 **Rede de fornecimento**		Indicador considerado positivo por estar em conformidade com o padrão de resposta pressuposto no Quadro 7.
Indicador 10 **Tecnologias similares**	A empresa declara que embora saiba qual seja a tecnologia adotada pelos seus concorrentes e tenha adotado alguns métodos similares, parte de sua tecnologia é própria.	Indicador considerado indeterminado, não sendo possível afirmar total coerência com o resultado pressuposto no Quadro 7.
Indicador 11 **Subordinação**		Indicador considerado positivo por se encontrar em conformidade com o padrão de resultado pressuposto no Quadro 7.
Indicador 12 **Credibilidade**	Segundo o entrevistado na empresa, a função produção já adquiriu respeito dos outros setores, porém, ainda existem muitos conflitos internos entre os setores a serem solucionados.	Indicador considerado indeterminado, não sendo possível afirmar total coerência com o resultado pressuposto no Quadro 7.
Indicador 13 **Alinhamento estratégico**		Indicador considerado positivo por estar de acordo com o padrão de resposta pressuposto no Quadro 8.
Indicador 14 **Estratégia implícita**	As características da visão estratégica da empresa podem ser percebidas nos processos produtivos, os quais mostram esses indícios, porém práticas para favorecer o alinhamento para com a visão de negócio da empresa precisam ser consideradas, além de melhorias na comunicação dos propósitos.	Indicador considerado indeterminado, não sendo possível afirmar total coerência com o resultado pressuposto no Quadro 8.
Indicador 15 **Derivação estratégica**		Indicador considerado positivo por se encontrar em conformidade com o padrão de resposta pressuposto no Quadro 8.
Indicador 16 **Foco de investimento**		Indicador considerado positivo por se encontrar em conformidade com o padrão de resposta pressuposto no Quadro 8.

Indicador 17 Monitoramento		Indicador considerado negativo por se mostrar contrário ao padrão de resposta pressuposto no Quadro 8.
Indicador 18 Participação decisória	Referente à concepção de estratégias de negócios, observa-se que embora a função produção tenha sua importância, sua participação é limitada, embora não nula.	Indicador considerado indeterminado, não sendo possível afirmar total coerência com o resultado pressuposto no Quadro 8.
Indicador 19 Capacidade potencial	De acordo com o gerente de produção, as capacidades da função produção podem ser consideradas na elaboração da estratégia de negócios da empresa, mas não devem ser a principal referência para fundamentar a criação estratégica da empresa, por possuir ainda algumas limitações.	Indicador considerado indeterminado, não sendo possível afirmar total coerência com o resultado pressuposto no Quadro 9.
Indicador 20 Antecipação de competências		Indicador considerado negativo por estar contrário ao padrão de resposta pressuposto no Quadro 9.
Indicador 21 Referenciação		Indicador considerado negativo por se mostrar contrário ao padrão de resposta pressuposto no Quadro 9.
Indicador 22 Inovação		Indicador considerado negativo por estar contrário ao padrão de resposta pressuposto no Quadro 9.
Indicador 23 Vantagem competitiva		Indicador considerado negativo por se mostrar contrário ao padrão de resposta pressuposto no Quadro 9.
Indicador 24 Autonomia estratégica		Indicador considerado negativo por se apresentar contrário ao padrão de resposta pressuposto no Quadro 9.

QUADRO 20 - Resultados da pesquisa referente ao caso 6.

Uma síntese dos resultados da pesquisa aplicada nesta empresa considerando os indicadores propostos pode ser vista no Quadro 21, a qual sugere que o grau de maturidade da função pode ser classificado no estágio 1 do modelo

de Hayes e Wheelwright (1985), denominado “internamente neutro”, considerando que, segundo os critérios de classificação adotados no item 3.3.1, o estágio 1 possui um maior de indicadores positivos.

Indicadores - Estágio 1						Indicadores - Estágio 2						Indicadores - Estágio 3						Indicadores - Estágio 4					
01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
Pontos						Pontos						Pontos						Pontos					
P	i	P	P	P	P	P	P	P	i	P	i	P	i	P	P	N	i	i	N	N	N	N	N
Síntese dos indicadores: 05 positivos 01 indeterminado						Síntese dos indicadores: 04 positivos 02 indeterminado						Síntese dos indicadores: 03 positivos 01 negativo 02 indeterminados						Síntese dos indicadores: 05 negativos 01 indeterminado					

QUADRO 21 - Síntese dos resultados da pesquisa do caso 6.

É possível, ainda, perceber nesta empresa fortes indícios de migração para o estágio 2, denominado “externamente neutro”, o que poderá acontecer a partir algumas melhorias em seus processos produtivos, principalmente nos indicadores “tecnologias similares” e “credibilidade”.

4.7 SÍNTESE DAS CLASSIFICAÇÕES DA FUNÇÃO PRODUÇÃO NAS EMPRESAS

O Quadro 22 mostra a síntese dos resultados encontrados e a classificação da função produção para as seis empresas estudadas.

Empresas	**Estágio 1** “internamente neutro”	**Estágio 2** “externamente neutro”	**Estágio 3** “apoio interno”	**Estágio 4** “apoio externo”
Caso 1	**X**	→		
Caso 2		**X**		
Caso 3		**X**	→	
Caso 4		**X**		
Caso 5	**X**	→		
Caso 6	**X**	→		
Legendas: Estágio atual: **X** Indícios de Migração: →				

QUADRO 22 - Classificação da produção nas empresas e indícios de migração entre estágios.

A função produção nas empresas, de acordo com os resultados da pesquisa, mostrou classificações ligeiramente variadas, mantendo-se classificadas entre os estágios 1 e 2 do modelo dos quatro estágios de Hayes e Wheelwright (1985).

Observa-se nos casos 1, 5 e 6, indícios de migração para o estágio 2. Caso esta tendência se confirme, pressupõe-se que todas as empresas analisadas poderão futuramente estar classificadas no estágio 2 do modelo dos quatro estágios.

Detalhes sobre as características destes estágios podem ser observados no tópico 2.9 e também no Quadro 3.

Observa-se ainda no caso 3, indícios de migração da função produção para o estágio 3 de maturidade.

Não foi observado nenhuma relação direta entre o grau de maturidade da função produção e o tamanho das empresas analisadas, as quais, independente do porte apresentaram classificações variadas.

Cabe ressaltar que, alcançar níveis mais elevados de maturidade no modelo dos quatro estágios Hayes e Wheelwright (1985), geralmente, está associado à implementação de processos de melhoria no planejamento e concepção estratégica, assim como, dar ênfase no alinhamento estratégico e na perseguição da vantagem competitiva pela produção.

4.8 MAPEAMENTO DO PERFIL ESTRATÉGICO DAS EMPRESAS

A primeira parte do roteiro de pesquisa aplicada, conforme pode ser observado no Apêndice A, dedicou-se a identificar informações pertinentes à visão estratégica adotada pelas empresas analisadas.

Esta pesquisa também tem a intenção de, fundamentada nos conceitos de Slack (1993) e Porter (1979), levantar informações que permitissem identificar quais as principais forças de mercado que atuavam sobre estas empresas, e ainda, quais seriam os principais critérios de desempenho adotados por elas.

O Quadro 23 mostra uma síntese dos resultados encontrados durante a análise do perfil estratégico das empresas, destacando as principais forças de impacto observadas nas empresas e os principais critérios de desempenho priorizados na produção.

Empresas	Visão estratégica das empresas	Principais forças de impacto no mercado	Principais critérios de desempenho
Caso 1	Foco no Consumidor	Novos entrantes	Qualidade Confiabilidade
Caso 2	Foco no Consumidor	Clientes Fornecedores	Qualidade Flexibilidade
Caso 3	Foco na responsabilidade sócio-ambiental	Concorrentes Produtos substitutos	Qualidade Custo
Caso 4	Design e lead-time de produção	Clientes Fornecedores	Qualidade Custo
Caso 5	Design e bem estar do Consumidor	Fornecedores Produtos substitutos	Qualidade Custo
Caso 6	Redução de custo e cumprimento de prazos	Concorrentes Produtos substitutos	Qualidade Custo

QUADRO 23 - Mapeamento do perfil estratégico das empresas.

4.8.1 Perfil Estratégico das Empresas

No que se refere à visão estratégica das empresas (segunda coluna do Quadro 23), percebe-se certa divergência entre o perfil estratégico das empresas estudadas, as quais apresentaram algumas peculiaridades bem distintas**.** Porém, se pode observar, conforme mostra o Quadro 23, uma preocupação, por parte das empresas, com o design de seus produtos, além das mesmas mostrarem estar focadas nas necessidades de seus clientes, vindo a zelar pelo seu bem estar.

Esta tendência em se focar, principalmente, o design dos produtos e o bem estar dos clientes na visão estratégica das empresas, deve-se supostamente à alta competitividade no setor.

4.8.2 Principais Forças Competitivas

Referente às forças de competitivas de mercado é possível notar, conforme mostra a terceira coluna do Quadro 23, que os fornecedores e produtos substitutos destacam-se como as principais forças de impacto nas empresas analisadas.

Naturalmente que os concorrentes detêm esta importância por conta do grande volume de empresas deste segmento no local, considerando que a região é um pólo industrial de calçados.

Porém, cabe destacar que na concepção destas empresas, o conceito de produtos substitutos não se trata, necessariamente, de algo que venha a substituir o calçado, mas sim, de novos modelos de calçados que são lançados constantemente, considerando que o setor está vinculado a tendências de moda, e precisa constantemente se atualizar e acompanhar a mudança de padrões e estilos.

4.8.3 Principais Critérios de Desempenho

De acordo com a última coluna do Quadro 23, no que se refere aos critérios ou objetivos de desempenho, dois deles se destacaram: custo e qualidade.

Pressupõe-se que esta preocupação com custo e qualidade reflete as necessidades de alinhamento estratégico entre as demandas de mercado observadas no setor e os objetivos de desempenho priorizados pelas organizações.

A intensa competitividade neste segmento impele as empresas adotarem políticas de contenção de despesas e redução de custos operacionais visando uma melhoria no desempenho por meio do aumento na rentabilidade da produção.

O explícito foco na qualidade também reflete a conseqüência de um setor altamente competitivo, uma vez que o padrão de exigências de seu mercado consumidor tende a aumentar de acordo com o aumento da oferta de produtos.

Cabe ressaltar que uma relação de *trade-off* entre custo e qualidade tem se estabelecido no setor. Isso deve exigir destas empresas uma atenção especial para a formulação de planos estratégicos que possam otimizar seus recursos organizacionais de modo a favorecer a obtenção de vantagem competitiva e, ainda, minimizar a ação das forças de impacto que operam no segmento, proporcionando assim, condições mais propícias para o sucesso organizacional.

5 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Para que fosse possível identificar as características da função produção nas empresas e, assim, proceder uma possível classificação, os quatro estágios do modelo de Hayes e Wheelwright (1985) foram associados a vinte e quatro indicadores propostos, por meio dos quais foi possível a sistematização de algumas características da função produção, possibilitando, assim, efetuar sua análise e classificação.

Os indicadores do estágio 1 do modelo foram referenciados mediante a caracterização de processos produtivos que normalmente comprometem o desempenho eficaz da empresa, compondo processos reativos ao seu ambiente de negócios, geralmente dependentes de consultorias externas na área estratégica de produção, reservando-se ao uso de indicadores de produção automatizados, fazendo exigências constantes da intervenção da alta direção, ostentando altos índices de resolução de problemas, e processos fabris caracterizados por falhas no produto final geralmente ocasionando os maiores problemas com consumidores, mostrando assim, a necessidade de uma melhoria potencial nos métodos de produção.

Os indicadores do estágio 2 do modelo foram caracterizados por representarem processos produtivos mais organizados, práticas de planejamento antecipadas, práticas e métodos de gestão similares aos da concorrência, uso comum de fornecedores e prestadores de serviços no setor, tecnologias de produção similares aos concorrentes, total subordinação da função produção à outras funções organizacionais, ainda que, a função disponha de credibilidade junto às demais funções.

Os indicadores do estágio 3, por sua vez, foram caracterizados por conceberem decisões estratégicas de produção alinhadas com a estratégia organizacional de modo que, a visão de mercado da organização se mostre até mesmo implícita nas operações produtivas da empresa, contribuindo, assim, com a implementação da estratégia competitiva organizacional. Decisões e investimentos na função produção são derivados e consistentes com a estratégia de negócios da empresa, foco no monitoramento de tendências industriais futuras e participação

decisória da função produção no planejamento estratégico sendo fundamental.

Os indicadores do estágio 4, segundo Hayes e Wheelwright (1985) mostram que a função produção detém uma posição de liderança na credibilidade organizacional. Isto acontece por conta de sua capacidade potencial, uma vez que, a partir deste momento, a organização se torna competitiva pela produção. Existe uma preocupação em se antecipar às futuras competências de mercado. Os métodos e tecnologias adotados na produção se tornam uma referência e inspiração para os concorrentes. A gestão da inovação se torna parte do processo produtivo e a organização passa a usufruir de uma vantagem competitiva conquistada a partir da excelência na prática de sua função produção.

Após a análise e classificação da função produção nas empresas, entende-se que se faz necessário também, um estudo específico para o planejamento de alternativas e ações estratégicas visando corrigir os eventuais indicadores problemáticos ou, ainda, as restrições identificadas, bem como as limitações da função produção nas empresas.

Desse modo, a implementação de melhorias possibilitará a função produção nestas empresas alcançar níveis maiores de maturidade até que a empresa passe a se tornar competitiva por meio da vantagem alcançada na produção.

Assim, ainda como contribuição deste trabalho, decidiu-se mapear os principais indicadores restritivos identificados na função produção das empresas analisadas, e assim, indicar oportunidades potenciais de melhorias nos processos produtivos destas empresas, favorecendo, assim, a possibilidade de migração destas empresas para níveis mais elevados de maturidade dentro dos critérios do modelo de Hayes e Wheelwright (1985).

Para o estágio 1, considerou-se destacar apenas os indicadores que apresentaram quatro ou mais ocorrências “positivas” entre as seis empresas analisadas. Neste, e somente, neste estágio os indicadores positivos devem ser considerados alvos de melhoria, uma vez que o estágio considera a ocorrência destas características como algo ruim.

Para os estágios 2 e 3, considerou-se destacar apenas os indicadores que apresentaram quatro ou mais ocorrências “indeterminadas” entre as seis empresas analisadas, uma vez que a melhoria destes processos, por conta de sua

instabilidade, pode permitir avanços da função produção para níveis maiores de maturidade.

O estágio 4 não foi considerado por não haver nenhuma empresa, entre as pesquisas, classificada neste estágio.

O Quadro 24 mostra uma síntese da análise dos indicadores da função produção nas empresas, destacando os indicadores que se mostraram mais problemáticos nos estágios 1, 2 e 3, onde se classificaram as empresas, incluindo os estágios alvos de migração.

Empresas	Indicadores Estágio 1						Indicadores Estágio 2						Indicadores Estágio 3						Indicadores Estágio 4					
	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
01	P	P	i	P	N	P	P	i	P	i	i	i	P	i	i	P	i	i	N	N	i	i	N	N
02	i	P	P	i	N	i	i	P	i	i	P	P	P	i	i	P	i	i	i	i	i	i	i	P
03	N	P	N	P	P	i	i	P	P	i	P	P	P	P	P	i	P	i	i	P	N	i	i	i
04	i	i	P	P	P	P	P	P	P	P	P	i	i	P	N	P	N	N	i	i	i	i	P	N
05	P	i	P	P	P	P	i	P	P	i	i	P	P	i	N	P	N	P	N	N	N	N	i	N
06	P	i	P	P	P	P	P	P	P	i	P	i	P	i	P	P	N	i	i	N	N	N	N	N

QUADRO 24 - Síntese dos resultados dos indicadores da função produção nas empresas com ênfase nos indicadores menos qualificados.

Correlacionando os quadros 23 e 24, pressupõe-se que as empresas que apresentam indícios de migração, ou mesmo, as empresas que desejam melhorar o grau de maturidade de sua função produção, devam estar atentas àqueles indicadores que de alguma forma apresentaram-se indeterminados, ou no caso do estágio 1, excepcionalmente, aqueles que se mostraram positivos, por serem alvos de melhoria.

Destacam-se, a seguir, os principais indicadores que se mostraram restritivos, os quais, as incidências foram mais significativas para as empresas analisadas. Junto a eles, sugestões de melhorias são apresentadas, na forma de propostas, visando auxiliar a articulação de melhorias nesses processos, favorecendo a maturidade da função produção e sua possível migração para níveis mais elevados no modelo proposto.

- Indicador 3: Intervenção da alta direção (Estágio 1)

A constante necessidade de intervenção da alta direção nos processos produtivos, na ótica deste estudo, está relacionada a preocupações com desempenhos insatisfatórios nos processos produtivos da empresa.

Entre os fatores essenciais na produção destacam-se a mão-de-obra, informação, recursos naturais, infra-estrutura, entre outros. Estes elementos devem ser um forte estímulo para o adestramento das empresas e ainda colaborar para a formação da capacidade competitiva organizacional (PORTER, 1998).

Sugere-se à alta direção investir na curva da experiência, incentivando a prática, o aprendizado e a padronização de tarefas, melhorando assim a habilidade operacional das equipes e, com isso, viabilizando o aumento da produtividade e diminuição de custos (BETHLEM, 1999).

Uma melhor autonomia operacional pode ser conquistada por meio da priorização do alinhamento estratégico e um planejamento transparente, onde, de acordo com Hayes e Wheelwright (1985), a habilidade da função produção em exercer seu papel com excelência dentro da organização deve ser avaliada considerando seus propósitos e aspirações dentro da organização.

- Indicador 4: Resolução de problema (Estágio 1)

O fato de se ocupar os gerentes de produção ininterruptamente na resolução de problemas e conflitos diários pode consumir um tempo precioso que, se melhor administrado, poderia ser utilizado para concepção de novos projetos e melhoria de processos.

Fine e Hax (1985) afirmam que uma boa estratégia de produção compreende um conjunto de objetivos bem coordenados e programas de ação com o intuito de obter excelência em desempenho e vantagem a longo prazo.

Segundo Venanzi (2009), as prioridades competitivas, também chamadas de objetivos de desempenho, constituem as diretrizes-mestras para orientar as ações na função produção. Um ponto essencial é desenvolvimento de métodos de gerenciamento na produção que possam agregar valor ao processo, e assim, apoiar uma estratégia de negócios.

Sugere-se, portanto, aos gerentes de produção destas empresas que, uma vez determinadas as prioridades competitivas, se construa um planejamento de produção que ostente indicadores de desempenho claros e bem definidos, para favorecer a identificação de problemas, e assim, a partir de relações de causa e efeito, seja possível direcionar ações corretivas de forma mais eficaz às causas dos problemas, minimizando, assim, a reincidência dos mesmos.

- Indicador 5: Produto acabado (Estágio 1)

Problemas no produto final, que normalmente geram reclamações de clientes, pode ser conseqüência de uma função produção que dedica pouca atenção à manufatura, limitando-se a indicadores medianos de desempenho, podendo ainda demonstrar muita importância para o produto e pouca importância com o processo (HAYES; WHEELWRIGHT, 1998).

Sugere-se, segundo os autores, que a organização busque constante melhoria nos processos produtivos assegurando as competências relacionadas à função produção, priorizando iniciativas voltadas para o aumento da qualidade dos produtos e inovação nos processos produtivos e serviços.

Destaca-se, ainda, a importância de se escolher e aplicar algum instrumento referencial, escalar ou não, que possa viabilizar um melhor controle do desempenho dos processos produtivos e de como a função produção se comporta dentro da organização e, portanto, verificar se o seu papel está de fato contribuindo para o alcance dos objetivos estratégicos organizacionais (WHEELWRIGHT, 1984).

- Indicador 6: Melhoria potencial (Estágio 1)

Muitos são os desafios organizacionais em qualificar todas as áreas de uma empresa. No que se refere, a melhorias na função produção, os esforços precisam ser coordenados e estarem alinhados com a visão de negócios da organização.

Segundo Steiner (1969), o planejamento não consiste em um ato isolado, mas uma vez vinculado à estratégia, deveria considerar as inúmeras variáveis internas e externas às organizações.

Esta visão geral de planejamento conduz ao panorama da elaboração da estratégia, onde, muito embora, o planejamento não seja a única maneira de se construir estratégia, pressupõe-se que ainda deva ser utilizado (MINTZBERG, 2004).

Sugere-se, portanto, nos aspectos relacionados à melhoria potencial da produção, que a empresa faça uso de métodos de planejamento e gestão da produção, visando corrigir problemas crônicos, buscando evitar a reincidência e o retrabalho, favorecendo assim a maturidade dos processos, garantindo a função produção estabilidade funcional e desempenho superior em suas operações.

- Indicador 10: Tecnologias similares (Estágio 2)

Geralmente, uma visão geral do segmento industrial pode revelar o que há de melhor em tecnologias aplicadas no setor. Equiparar-se a essas tendências, mantendo-se um parque tecnológico atualizado, pode ser fundamental para se assegurar a competitividade.

De acordo com Hayes et al. (2005), algumas vezes as empresas negligenciam a função produção passando muito tempo sem investir na manufatura, o que torna agora mais difícil o processo de reconstrução da excelência na função produção.

Segundo o autor, em algumas dessas organizações, a força de trabalho, as práticas de gestão concebidas, atitudes, expectativas e tradições desenvolvidas ao longo do tempo em torno da função produção tendem a enrijecer a mudança e, geralmente, é necessário esforços significativos para transformar essa cultura.

Sugere-se, portanto, que as empresas estejam constantemente atentas quanto à necessidade de inovação em seus processos, monitorando o progresso das tecnologias utilizadas no setor e considerando, ainda, a possibilidade de investimentos em recursos tecnológicos periodicamente, desde que, considerado relevante para a empresa.

- Indicador 14: Estratégia implícita (Estágio 3)

Reflexos da visão estratégica da organização implícitas nos processos produtivos da empresa sugerem que a comunicação estratégica e a tradução da estratégia, em termos operacionais, estejam funcionando corretamente.

O alinhamento estratégico corresponde à adequação estratégica e integração funcional entre os ambientes externos (mercado, política, fornecedores) e internos (estrutura administrativa e recurso financeiros, tecnológicos e humanos) a fim de potencializar o desenvolvimento das competências organizacionais e maximizar seu desempenho (HENDERSON; VENKATRAMAN, 1993).

Nesta perspectiva, pressupõe-se que o sucesso da organização não depende somente de suas competências individuais, mas também do potencial gerado a partir do alinhamento estratégico implementado a partir das operações produtivas associadas à visão do negócio (NORMANN; RAMIREZ, 1993).

Sugere-se, portanto, que o processo de comunicação organizacional seja claro e objetivo de modo que os responsáveis pela gestão de produção compreendam as prioridades competitivas organizacionais e as repliquem em medidas operacionais que estejam alinhadas com os verdadeiros objetivos estratégicos da empresa.

- Indicador 18: Participação decisória (Estágio 3)

A maturidade da função produção ostenta a credibilidade da organização de modo que, a sua participação em processos decisórios passa a ser requerida, por conta de sua importância estratégica na empresa.

De acordo com Slack (1993), a estratégia organizacional só significa algo se puder ser traduzida em ação operacional, considerando, portanto, o papel da manufatura na criação da vantagem estratégica.

Segundo Hayes e Wheelwright (1998), uma participação mais direta da manufatura na formulação da estratégia geral da empresa é capaz de aprimorar a integração funcional, assim, a manufatura pode contribuir para o sucesso competitivo de qualquer empresa.

Assim, sugere-se que seja estimulada a participação da função produção, por meio de seus gestores, nos processos decisórios organizacionais, uma vez que essa aproximação pode cooperar para melhoria da comunicação entre os níveis organizacionais, permitindo, também o compartilhamento de idéias e visões organizacionais a partir de ângulos diferentes.

As sugestões de melhorias aqui propostas têm o objetivo de auxiliar as empresas analisadas, no sentido de favorecer a elaboração de idéias e propostas estratégicas que possam colaborar para a melhoria de processos, por meio do ajuste de indicadores que, eventualmente, se apresentaram restritivos ou fragilizados, proporcionando nestes contextos organizacionais, algumas oportunidades de melhorias.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste estudo foram pesquisados conceitos sobre estratégia competitiva e estratégia de produção destacando-se o conceito dos critérios de desempenho de Slack (1993), o conceito das cinco forças competitivas de Porter (1979), e o conceito dos quatro estágios da função produção, proposto por Hayes e Wheelwright (1985).

Este trabalho teve propôs a elaboração de um estudo em um grupo de seis empresas do setor calçadista da região de Birigui-SP. Os principais focos da pesquisa foram identificar o perfil estratégico de negócios destas empresas e fazer uma classificação da função produção quanto ao seu grau de maturidade, de acordo com o modelo dos quatro estágios da manufatura propostos Hayes e Wheelwright (1985).

Também foi proposto proceder à identificação das principais forças competitivas e critérios de desempenho priorizados por estas empresas, além da elaboração de um grupo de vinte e quatro indicadores, utilizando como referência o modelo de Hayes e Wheelwright (1985), que pudessem ser utilizados como ferramenta de análise para a classificação da função produção.

Para a realização deste trabalho, definiu-se uma metodologia capaz de conduzir a pesquisa proposta baseando-se no estudo de múltiplos casos, a qual se mostrou apta para alcançar os resultados esperados e objetivos desejados no trabalho.

Quanto à classificação da função produção nas empresas, os resultados sugerem, segundo as pesquisas, classificações ligeiramente variadas, onde as empresas em geral mantiveram-se entre os estágios 1 e 2 do modelo de Hayes e Wheelwright (1985).

Quanto à visão estratégica das empresas, foi possível observar,uma preocupação distinta com o design dos produtos e o bem estar dos clientes no setor.

No que se refere às forças competitivas, foi possível notar que os fornecedores, concorrentes e produtos substitutos destacaram-se como as principais forças de impacto nas empresas analisadas. Já os principais critérios de desempenho apontados foram o custo e a qualidade.

Pressupõe-se segundo as pesquisas, que os resultados encontrados foram significativos e a utilização do modelo dos quatro estágios da função produção pode ser operacionalizado como uma ferramenta para avaliação e classificação da função produção, podendo auxiliar na mensuração do desempenho e colaborar para a prática do alinhamento estratégico organizacional.

Considerando a possibilidade do desenvolvimento de trabalhos futuros, entende-se que poderia ser significante o aprimoramento destes estudos, bem como a técnica utilizada e a ferramenta adotada.

Considerar a possibilidade de se refinar, ainda mais, os indicadores propostos, ponderando a possibilidade de se atribuir pesos maiores a características mais ou menos significantes para a produção, ou ainda, uma análise baseada não somente em dados provenientes de entrevistas com gestores, mas também, validada por meio da observação e análise mais substancial dos processos produtivos e de documentos organizacionais, dedicando maior tempo e esforço na investigação, também podem ser considerados para estudos futuros.

Assim, a pesquisa desenvolvida pôde contribuir para o levantamento do cenário atual da função produção nestas empresas do setor calçadista, e ainda poderá favorecer a condução de análises futuras que possam colaborar para o enriquecimento do estudo da função produção e da estratégia no setor calçadista sob a óptica da importância estratégica da função produção para o desempenho organizacional.

REFERÊNCIAS

ACKOFF, R.L.A. **Concept of Corporate Planning**. New York: Wiley, 1970.

ANDREWS, K.R. **The concept of corporate strategy**. Howewood, IL.:Irwin, 1987.

ANSOFF, I. **Estratégia Empresarial**, McGraw-hill, S. Paulo, 1965.

BATES, K.A.; AMUNDSON, S.D.; SCHROEDER, R.G.; MORRIS, W.T. **The crucial interrelationship between manufacturing strategy and organizational culture**, Management Science, v.41, n.10, p. 565-80. 1995.

BETHLEM, A. **Estratégia Empresarial: Conceitos, Processo e Administração Estratégica**., 2.ed., São Paulo: Atlas, 1999.

BIGNETTI, L.P.; PAIVA, E.L. **Estudo das Citações de Autores de Estratégia na Produção Acadêmica Brasileira**. In: Anais do XXV Encontro da ANPAD, Campinas, 2001.

BOLAN, R.S. **Mapping the Planning Theory Terrain**. In O. R. Godschalk, Planning in America: Learning from Turbulence, American Institute of Planners, 1974.

BROADBENT, M.; WEILL, P. **Management by maxim: how business and it managers can create it infrastructures**. Sloan Management Review, v.38, n.3, p.77-92, 1997.

CARVALHO, M.M.; LAURINDO, F.J.B. **Estratégias para a competitividade**. São Paulo: Futura, 2003.

CHAN KIM, W.; MAUBORGNE, R. **A Estratégia do Oceano Azul**. Rio de Janeiro: Campus, 2005.

CHANDLER, A. **Strategy and Structure**. MIT Press, Cambrige, MA, 1962.

CHASE, R.B.; HAYES, R.H. **Beefing up operations in service firms**. Sloan Management Review, Fall, p.15-26, 1991.

CORRÊA, L.H.; CORRÊA, C.A. **Administração de Produção e Operações:** Manufatura e Serviços - Uma Abordagem Estratégica. 2ª. ed., São Paulo: Editora Atlas, 2005.

CORRÊA, L.H.; GIANESI, I.G.N.; CAON, M. **Planejamento, programação e controle da produção**. São Paulo: Editora Atlas, 2001.

EISENHARDT, K.M. **Strategy as strategic decision making.** Sloan Management Review, p.65-72, 1999.

FINE, C.H., HAX, A.C. **Manufacturing Strategy:** A Methodology and an Illustration. Interfaces, v.15, n.6, November-December, p.28-45, 1985.

FLOYD, S.W.; WOOLDRIDGE, B. **Managing strategic consensus:** the foundation of effective implementation. Academy of Management Executive. v.6, n.4, p.27, 1992.

GALBRAITH, J.R.; KAZANJIAN, R.K. **Strategy implementation:** structure, systems and process. St Paul: West Pub., 1986.

GARVIN, D. A. **Competing on the eight dimensions of quality.** Harvard Business Review, v.65, n.6, p.101-110, 1987.

GIL, A.C. **Como elaborar projetos de pesquisa**, 4.ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GOLDENBERG, M. **A arte da pesquisa.** Rio de Janeiro: Record, 1999.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C.K. **Competindo pelo Futuro**. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

HAX, A.C.; MAJLUF, N.S. **The concept of strategy and strategy formation process**, Interfaces, v.18, n.3, p.99-109, 1988.

HAYES, R., PISANO, G., UPTON, D & WHEELWRIGHT, S. **Produção, Estratégia e Tecnologia: Em Busca da Vantagem Competitiva**. Bookman, Porto Alegre, 2008.

HAYES, R.; WHEELWRIGHT, S.C; CLARK, K. B. **Dynamic Manufacturing: Creating the Learning Organization**. New York: The Free Press, cap.1, 429 p., 1988.

HAYES, R.H.; WHEELWRIGHT, S.C. **Competindo através da fabricação**. In: PORTER, M.E., MONTGOMERY, C.A. Estratégia: A busca da vantagem competitiva. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

HAYES, R.H.; WHEELWRIGHT, S.C. **Competing Through Manufacturing**. Wiley, New York, 1983.

HAYES, R.H.; WHEELWRIGHT, S.C. **Competing Through Manufacturing**. Harvard Business Review, v.63, n.1, p. 99-109, 1985.

HENDERSON, B.D. **As origens da estratégia**. In: MONTGOMERY, C.; PORTER, M. Estratégia: a busca da vantagem competitiva., 3.ed., Rio de Janeiro: Campus, 1998.

HENDERSON, J.C.; VENKATRAMAN, N. **Strategic Alignment: Leveragind Information Technology for Transforming Organizations.** IBM System Journal, v.32, p.4-16, 1993.

HILL, T. **Manufacturing Strategy**. Milton Keynes: Open University Press, 1985.

HUM, S.H. **A Hayes-Wheelwright framework approach for the strategic management of third party logistics**, Integrated Manufacturing Systems, v.11, n.2, p.132-7, 2000.

HUM, S.H.; LEOW, L.H. **Strategic manufacturing effectiveness: an empirical study based on the Hayes-Wheelwright framework**, International Journal of Operations & Production Management, v.16, n.4, p.4-18, 1996.

JAUCH, L.R.; GLUECK, W.F. **Business Policy and Strategic Management**, McGraw-Hill, 5ª ed., 1980.

KAPLAN, R.S.; NORTON, D.P. **The balanced scorecard:** measures that drive performance. Harvard Business Review, v.70, n.1, p.71-79, 1992.

KAPLAN, R.S.; NORTON, D.P. **Using the balanced scorecard as a strategic management system**. Harvard Business Review. v.74, n.1, p.75-85, 1996.

KATZ, R.L. **Cases and Concepts in Corporate Strategy**, Prentice-Hall Inc., New Jersey, 1970.

KAPLAN, R.S.; NORTON, D.P. **Having Trouble With Your Strategy? Then map it**. Harvard Business Review, v.78, n.5, p.167-176, 2000.

KAY, J. **The structure of strategy**, Business Strategy, Review, v. 4, n. 2, p.17-37, 1993.

KIM, W.C., MAUBORGNE, R. **A estratégia do oceano azul - como criar novos mercados e tornar a concorrência irrelevante**, 10 ed, Rio de Janeiro, Elsevier, 2005.

LEARNED, E.P.; CHRISTENSEN, C.R.; ANDREWS, K.R.; GUTH, W.D. **Business Policy**, Text and Cases, Richard D. Irwin, 1965.

MARTINET, A.CH. **Management Stratégique: Organisation et Politique**, McGraw-Hill., 1984.

MATTAR, F.N. **Pesquisa de Marketing:** metodologia e planejamento. 6ª. ed., São Paulo: Atlas, 2005.

MINTZBERG, H. **Opening up the definition of strategy**, in: The Strategic Process - concepts, contexts and cases, QUINN,J.B.; MINTZBERG, H.; JAMES, R.M., Prentice-Hall Inc., 1988.

MINTZBERG, H. **The rise and fall of strategic planning: reconceiving roles for planning, plans, planners**. Nova York: The Free Press, 1994.

MINTZBERG, H. **Ascensão e queda do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MISTERICK, S.D.A.; SCHROEDER, R.G.; BATES, K.A. **The nature of the link between manufacturing strategy and organizational culture**, in Voss, C.A. (Ed.), Manufacturing Strategy – Process and Content, Chapter 17, Chapman and Hall, London, 1992.

NEELY, A.; AUSTIN, R. **Measuring operations performance:** past, present and future. In: PERFORMANCE MEASUREMENT, CONFERENCE, p.419-426, 2000.

NEWMAN, W.H.; LOGAN, J.P. **Strategy, Policy, and Central Management**. South-Western, 1971.

NEWMAN, W.R.; HANNA, M.D. **An empirical exploration of the relationship between manufacturing strategy and environmental management**, International Journal of Operations & Production Management, v.16, n.4, p.69-87, 1996.

NICOLAU, I. **O conceito de Estratégia**. Working Paper, Portugal, INDEG/ISCTE, 17p., 2001.

NORMANN, R.; RAMIREZ, R. **From Value Chain to Value Constellation: Designing Interactive Strategy**. Harvard Business Review, July-August, p.65-77, 1993.

OHMAE, K. **The mind of strategist**. Harmondsworth. Peguin Books, 1983.

OZBEKHAN, H. **Toward a General Theory of Planning**. In E. Jantsch, Perspectives of Planning. Paris: OECD, p.47-155, 1969.

PAIVA, E.L.; CARVALHO JR., J.M.; FENSTERSEIFER, J.E. **Estratégia de Produção e de Operações**, Porto Alegre: Bookman, 2004.

PIRES, S.R.I. **Gestão estratégica da produção**. Piracicaba: UNIMEP, 1995.

PORTER, M.E. **How competitive forces shape strategy**. Harvard Business Review, p.87-94, March-April, 1979.

PORTER, M.E. **Competitive Advantage:** Creating and Sustaining Superior Performance. New York: First Free Press Edition, 1985.

PORTER, M.E. **Estratégia Competitiva:** Técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

PORTER, M.E. **The Competitive Advantage of Nations**. Free Press, New Yourk, 1990.

PORTER, M.E. Competição**: Estratégias Competitivas Essenciais**. 6ª.ed., Rio de Janeiro: Campus, 1999.

PORTER, M.E. **Estratégia Competitiva:** Técnicas para Análise de Indústrias e da Concorrência. 2ª.ed., Rio de Janeiro: Campus, 2005.

PORTER, M.E. **On Competition**. Updated e expanded edition. Harvard Business Review Book, 2008.

PRAHALAD, C.K.; HAMEL, G. **A competência essencial da corporação**. In: MONTGOMERY, C. A. PORTER, M. E. Estratégia: a busca da vantagem competitiva. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

PRIETO, V.C. **Análise de modelos de alinhamento estratégico interno**. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. 145p, São Paulo, 2006.

QUINN, J.B. **Strategies for Change:** Logical Incrementalism. R.D. Irwin Inc., 1980.

ROWBOTHAM, F.E.; BARNES, D. **A questionnaire operationalising Hayes and Wheelwright's four-stage concept.** Journal of Manufacturing Technology Management, v.15, n.7, p.651-661, 2004.

RUMELT, R. **The Evaluation of Business Strategy**. In: Quinn, Mintznberg, James, The Strategy Process, Englewood Cliffs, Prentice-Hall, 1988.

SANTOS, G.T.; ROSSI, G.; JARDILINO, J.R.L. **Orientações metodológicas para elaboração de trabalhos acadêmicos**. 2 ed. São Paulo: Gion Editora, 2000.

SAWYER, G.C. **Corporate Planning as a Creative Process**. Planning Executives Institute, Oxford, 1983.

SCHENDEL, D.; HOFER, C. **Strategic management: A new view of business policy and planning**. Boston: Little, Brown, 1979.

SCHWENDIMAN, J.S. **Strategic and Long-Range Planning for the Multi-National Corporation**. New York: Praeger, 1973.

SKINNER, W. **Manufacturing - Missing link in corporate strategy**. Harvard Business Review, Boston, p.136-145, May-June, 1969.

SKINNER, W. **The Focused Factory**. Harvard Business Review, Boston, May-June, 1974.

SLACK, N. **Vantagem Competitiva em Manufatura: Atingindo Competitividade nas Operações Industriais**. São Paulo: Atlas, 1993.

SLACK, N.; CHAMBERS, S.; HARLAND, C.; HARRISON, A.; JOHNSTON, R. **Administração da Produção**. São Paulo: Atlas, 1999.

SOWER, V.E.; MOTWANI, J.; SAVOIE, M.J. **Classics in production and operations management,** International Journal of Operations & Production Management, v.17, n.1, p.15-28, 1997.

STEINER, G.A. **Top Management Planning**. New York: Macmillan, 1969.

STEINER, G.A. **Strategic Planning: What Every Manager Must Know**. New York: Free Press, 1979.

STEINER, G.A.; MINER, J.B. **Management policy and strategy**. Text, Readings and Cases, McMillan Publishers Inc., New York, 1977.

SWAMIDASS, P.M., NEWELL, W.T. **Manufacturing Strategy, Environmental Uncertainly and Performance: A Path Analytic Model**. Management Science, v.33, n.4, April, p.509-524, 1987.

THIETART, R.A. **La Stratégie d'entreprise**. McGraw-Hill., 1984.

TONCHIA, S. **Linking performance measurement system to strategic and organizational choices**. International Journal of Business Performance. v.2, n.1, p.15-29, 2000.

VENANZI, D. **Uma análise dos modelos de consórcio modular e condomínio industrial na indústria automobilística brasileira sob a perspectiva de estratégia de operações.** 2009. 207f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade Estadual Paulista. Faculdade de Engenharia de Produção, Bauru, 2009.

VERGARA, S.C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 5ª ed., São Paulo: Atlas, 2004.

VOSS, C.; TSIKRIKTSIS, N.; FROHLICH, M. **Case Research: case research in operations management.** International Journal of Operations & Production Management, v. 22, n. 2, p. 195-219, 2002.

WHEELWRIGHT, S.C. **Manufacturing Strategy: Defining a Missing Link**. Strategic Management Journal, v.5, p.77-91, 1984.

WILDAVSKY, A. **If Planning is Everything Maybe it's Nothing**. Policy Sciences, 1973.

YIN, R.K. Estudo de caso, planejamento e métodos, 2.ed. São Paulo: Bookman, 2001.

APÊNDICE A

Roteiro de Entrevista (Parte I)

01) Qual o perfil da empresa (idade, funcionários, fornecedores, mix, etc)?

02) Qual a visão da empresa sobre estratégia de negócios?

03) Quais os principais aspectos que a estratégia de negócios que a empresa prioriza?

04) Quais as fontes de informação que alimentam o planejamento estratégico da empresa?

05) Existem equipes especificas para elaboração das estratégias de negócios?

06) Quais as características da estratégia de produção?

07) Quais os principais aspectos que a estratégia de produção que a empresa prioriza?

08) Existe alinhamento entre estratégia de produção e estratégia de negócios?

09) Quais são os aspectos mais e menos importantes relacionados à Estratégia de Negócios?

( ) os fornecedores
( ) os clientes
( ) os concorrentes existentes
( ) os novos produtos lançados no mercado
( ) os novos concorrentes que surgem a cada dia

10) Quais são os aspectos mais e menos importantes relacionados à Estratégia de Produção?

( ) ter produtos confiáveis
( ) ter produtos de qualidade
( ) ter produtos à preço baixo
( ) ter flexibilidade nas operações do dia a dia
( ) ter agilidade/rapidez nas operações do dia a dia

Roteiro de Entrevista (Parte II)

Indicador analisado durante a entrevista	Explicação do indicador analisado durante a entrevista por meio de perguntas aos gestores
Indicador 01 Consultoria externa	Verificar se empresa utiliza consultores ou peritos externos para dar suporte às práticas de produção, gestão de operações ou estratégias de mercado
Indicador 02 Indicadores de desempenho	Verificar se na empresa, o gerenciamento diário da produção somente utilize sistemas automatizados para controlar o desempenho e monitoramento das operações produtivas
Indicador 03 Intervenção da alta direção	Verificar se existe a necessidade da alta direção da empresa se envolver constantemente na função produção, a fim de intervir no desempenho das operações produtivas
Indicador 04 Resolução de problema	Verificar se na empresa os gerentes de produção consomem a maior parte do seu tempo ocupados na resolução de problemas diários internos
Indicador 05 Produto acabado	Verificar se, geralmente, a maioria dos problemas com os clientes estão relacionados com fatores ligados aos problemas de produção
Indicador 06 Melhoria potencial	Considerando as outras áreas da empresa, verificar se os maiores desafios de melhorias remetem-se à função produção
Indicador 07 Planejamento de produção	Verificar se o planejamento de produção acontece de acordo análise de cenários ou estudos de mercado feitos antecipadamente pela empresa
Indicador 08 Práticas similares	Verificar se os métodos de trabalho e as práticas de gestão da produção são similares às práticas gerais comuns da indústria de calçados
Indicador 09 Rede de fornecedores	Verificar se os fornecedores de recursos, matéria prima ou serviços são os mesmos que fornecem insumos e serviços aos demais concorrentes da empresa
Indicador 10 Tecnologias similares	Verificar se as tecnologias e recursos aplicados nas operações de produção da empresa são similares aos da concorrência
Indicador 11 Subordinação	Checar se a função produção é dependente de outras áreas, como o financeiro ou marketing, ou outra área qualquer hierarquizada pela alta direção
Indicador 12 Credibilidade	Checar se na empresa, a função produção já adquiriu respeito e confiabilidade de outros setores, e tem sua importância consolidada
Indicador 13 Alinhamento estratégico	Observar se as decisões tomadas na produção são escolhidas enfatizando a consistência com as estratégias de negócios da empresa
Indicador 14 Estratégia implícita	Verificar se o gerenciamento da produção reflete e traduz por si só a estratégia de negócios da empresa no que se refira às implicações e práticas de manufatura
Indicador 15 Derivação estratégica	Verificar se as decisões estratégicas do negócio são influenciadas ou mesmo derivadas da capacidade de produção da empresa
Indicador 16 Foco de investimento	Checar se as formas de investimento na produção (seja em pessoas ou tecnologia) são coerentes com os objetivos estratégicos de mercado definidos pela empresa
Indicador 17 Monitoramento	Checar se os gerentes de produção se ocupam em observar tendências futuras e se as mesmas são consideradas nas ações estratégicas

Indicador 18 Participação decisória	Verificar se a função produção possui credibilidade e se sua participação nos processos decisórios estratégicos da empresa é requerida
Indicador 19 Capacidade potencial	Verificar se a função produção, por meio de sua capacidade, seja capaz de conduzir movimentos estratégicos alicerçados em sua própria competência
Indicador 20 Antecipação de competências	Checar se existem ações empenhadas na busca de novas práticas e tecnologias visando antecipação a novas capacidades produtivas diante do mercado concorrente
Indicador 21 Referenciação	Verificar se os métodos e práticas de produção adotadas pela empresa são imitados e referenciados pela concorrência
Indicador 22 Inovação	Checar se a função produção na empresa é líder em inovação por meio da criação de novas práticas adotadas pelo setor calçadista
Indicador 23 Vantagem competitiva	Verificar se o sucesso da empresa é devido à vantagem competitiva conquistada por meio de práticas de produção bem sucedidas
Indicador 24 Autonomia estratégica	Verificar se a função produção cria suas próprias práticas, melhorias e competências, de modo que possam ser utilizadas na concepção estratégica