

UNIVERSIDADE FUMEC
Faculdade de Ciências Empresariais – FACE
Mestrado em Administração

ANÁLISE DA PRODUÇÃO SOB A ÓTICA DA COMPETITIVIDADE:
Um estudo multicase na Indústria de Calçados e Bolsas da Região
Metropolitana de Belo Horizonte

CRISTIANO GUIMARÃES MACHADO

Belo Horizonte

2013

CRISTIANO GUIMARÃES MACHADO

ANÁLISE DA PRODUÇÃO SOB A ÓTICA DA COMPETITIVIDADE:
Um estudo multicase na Indústria de Calçados e Bolsas da Região
Metropolitana de Belo Horizonte

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade FUMEC como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Área de concentração: Gestão Estratégia de Organizações

Linha de Pesquisa: Estratégia em organizações e comportamento organizacional.

Orientadora: Prof.^a Dr.^a Cristiana Fernandes De Muijder

Belo Horizonte

2013

Ficha Catalográfica

M149a Machado, Cristiano Guimarães.
2013 Análise da produção sob a ótica da competitividade: um estudo multicase na Indústria de calçados e bolsas da Região Metropolitana de Belo Horizonte. / Cristiano Guimarães Machado ; Orientadora, Cristiana Fernandes De Muylder. -- 2013.

117 f. : il. ; 30 cm.

Dissertação (mestrado) – Universidade FUMEC. Faculdade de Ciências Empresariais, 2013.

Inclui bibliografia.

1. Concorrência – Estudo de casos. 2. Planejamento da produção - Estudo de casos. I. Muylder, Cristiana Fernandes de. II. Universidade FUMEC. Faculdade de Ciências Empresariais. III. Título.

CDU: 339.137.2



Universidade FUMEC
Faculdade de Ciências Empresariais
Cursos de Mestrado e Doutorado em Administração FACE/FUMEC

Dissertação intitulada "**Análise da Produção Sob a Ótica da Competitividade: um estudo multicasos na Indústria de Calçados e Bolsas da Região Metropolitana de Belo Horizonte**" de autoria de Cristiano Guimarães Machado aprovado pela banca examinadora constituída pelos seguintes professores:

Profa. Dra. Cristiana Fernandes De Muylde- Universidade FUMEC
(Orientadora)

Prof. Dr. Jersone Tasso Moreira – Universidade FUMEC

Prof. Dr. Ronaldo Lamounier Locatelli – Faculdade Pedro Leopoldo

Prof. Dr. Cid Gonçalves Filho
Coordenador do Programa de Doutorado e Mestrado em Administração
Universidade FACE/FUMEC

Belo Horizonte, 26 de Fevereiro de 2013.

Voa (Ivan Lins)

Se o teu sonho for maior que ti

Alonga tuas asas

Esgarça os teus medos

Amplia o teu mundo

Dimensiona o infinito

E parte em busca da Estrela

...

**Ao meu grande amigo Jesus Cristo, que me
permite sonhar cada vez mais alto; à minha
esposa, Alice, e à minha família.**

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, a Deus, pois sem Ele, este trabalho ou qualquer outra coisa perderia o sentido.

À minha esposa, Alice, pelo incentivo, compreensão e parceria em todos os momentos.

À minha filha, Júlia, que, mesmo antes de nascer, já é renovo nas horas difíceis.

À minha mãe e aos meus irmãos, pelo carinho de sempre.

À minha orientadora, Prof.^a Dr.^a Cristiana Fernandes De Muylder, pela simplicidade e enorme capacidade de apresentar muitas coisas com poucas palavras.

Aos professores do Mestrado e Doutorado FUMEC, pelo conhecimento transmitido e pela paciência em me guiar ao longo desta fantástica jornada.

Aos colegas de sala, pelas ricas trocas e pelo relacionamento construído.

Ao SINDICALÇADOS/MG e ao SINDIBOLSAS/MG, por, gentilmente, cederem seus bancos de dados com os contatos das empresas aqui pesquisadas.

À UFRGS, pela disponibilização de materiais de grande relevância para construção deste trabalho.

Às empresas pesquisadas, pela fundamental contribuição.

É preciso sentir a necessidade da experiência, da observação, ou seja, a necessidade de sair de nós próprios para aceder à escola das coisas, se as queremos conhecer e compreender.

(Émile Durkheim)

RESUMO

O objetivo central deste trabalho é analisar o papel desempenhado pela produção em empresas fabricantes de calçados e bolsas da Região Metropolitana de Belo Horizonte, tendo como balizador desta questão a contribuição desta função organizacional para o desenvolvimento da competitividade das empresas. Para isso, utilizou-se o Modelo de Quatro Estágios da Produção, desenvolvido por Hayes e Wheelwright (1985). O modelo foi operacionalizado por um esquema referencial aplicado às empresas, por meio do qual foi possível identificar as percepções e práticas das organizações com a produção, classificando-as segundo as características inerentes a cada um dos estágios. O embasamento teórico do trabalho está fundamentado nos arcabouços de estratégia e competitividade, especialmente da Visão Baseada em Recursos, e nas teorias do campo da Administração da Produção. Quanto aos métodos, trata-se de um estudo multicasos, com a participação de seis empresas integrantes do setor. Para a coleta dos dados, foram disponibilizados às empresas questionários via ferramenta *Google Docs*. Os resultados obtidos demonstraram que quatro das seis empresas encontram-se no estágio inicial de contribuição da produção para a competitividade, enquanto duas se encontram no quarto e mais avançado estágio. Todavia, a análise qualitativa dos dados conduziu à percepção de que, em diversos aspectos, as empresas ainda possuem muitos elementos da produção que podem ser explorados em busca do aumento da competitividade baseada nos recursos internos.

Palavras-chave: Competitividade; Visão Baseada em Recursos; Produção; Modelo de Quatro Estágios da Produção; Indústria de Calçados e Bolsas.

ABSTRACT

The purpose of this paper is to analyze the role played by manufacturing in shoes and bags industry in the Belo Horizonte Metropolitan Area, having as base the contribution of this organizational function for the development of companies competitiveness. For this, the model of four production stages, developed by Hayes and Wheelwright (1985) was used. The model was operated through a referential scheme applied to the companies, which it was possible to identify the organizations' perceptions and practices with the manufacturing, classifying them according to characteristics inherent in each of the four stages. The theoretical foundation is based on the frameworks of strategy and competitiveness, especially the Resource Based View (RBV), and also theories in the field of Operations Management. Regarding methods, it is a multiple case study involving six companies of the manufacture shoes and bags sector. For data collection, questionnaires were made available to companies through Google Docs. The results showed that four of the six companies are in the early stage of production contributing to competitiveness, while two others are in the fourth and most advanced stage. However, the qualitative data analysis led to the realization that, in many ways, the companies still have many elements of production that can be exploited in pursuit of competitiveness increasing based on internal resources.

Key words: Competitiveness; Resource Based View; Manufacturing; Model of four production stages; Shoes and bags industry.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 - A relação entre os recursos e a vantagem competitiva sustentável.....	34
FIGURA 2 - Recursos como base para a lucratividade.....	35
FIGURA 3 - Modelo geral do fluxo estratégico de produção.....	39
FIGURA 4 - As quatro perspectivas da estratégia de operações.....	43
FIGURA 5 - A produção contribui para atingir cinco objetivos de desempenho.....	46
FIGURA 6 - Uma escala de nove pontos para a matriz importância x desempenho.....	50
FIGURA 7 - Modelo de Quatro Estágios da Produção.....	55
FIGURA 8 – Classificação das empresas no Modelo de Quatro Estágios da Produção.....	96

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 - Temas abordados e autores citados	19
QUADRO 2 - Categoria de recursos	32
QUADRO 3 - Estratégias operacionais e técnicas de organização da produção para cada um dos critérios competitivos	47
QUADRO 4 - Decisões da manufatura	52
QUADRO 5 - Estágios no papel estratégico da manufatura	60
QUADRO 6 - Posicionamento competitivo sob a perspectiva de mercado	78
QUADRO 7 - Posicionamento competitivo sob a perspectiva de recursos	79
QUADRO 8 - Hierarquização dos critérios de competitividade da produção	81

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 - Principais produtos fabricados	75
TABELA 2 - Principais tipos de clientes	76
TABELA 3 - Escopo geográfico de clientes e fornecedores.....	76
TABELA 4 - Caracterização geral das empresas pesquisadas	77
TABELA 5 - Cargos e atribuições dos responsáveis pela produção	84
TABELA 6 - Papel desempenhado pela produção	85
TABELA 7 - Capacitação do responsável pela produção	87
TABELA 8 - Capacitação dos funcionários da produção	87
TABELA 9 - Características dos investimentos na produção	88
TABELA 10 - Principais investimentos nos últimos três anos	89
TABELA 11 - Iniciativas de desenvolvimento tecnológico.....	90
TABELA 12 - Características do gerenciamento	91
TABELA 13 - Condutas com a qualidade.....	92
TABELA 14 - Consultas formais aos clientes.....	92
TABELA 15 - Conduta com os Recursos Humanos da manufatura	93
TABELA 16 - Resultados por elemento	94
TABELA 17 - Resultados por empresa.....	95

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
1.1 PROBLEMA	15
1.2 OBJETIVOS DO TRABALHO	15
1.3 JUSTIFICATIVA	16
1.4 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO	17
2 REFERENCIAL TEÓRICO	18
2.1 ESTRATÉGIA	20
2.2 COMPETIÇÃO E COMPETITIVIDADE	23
2.3 A VISÃO BASEADA EM RECURSOS	30
2.4 A FUNÇÃO PRODUÇÃO	36
2.5 ESTRATÉGIAS DE PRODUÇÃO	40
2.6 CRITÉRIOS DE COMPETITIVIDADE NA PRODUÇÃO	44
2.7 CATEGORIAS DE DECISÃO NA PRODUÇÃO	51
2.8 MODELO DE QUATRO ESTÁGIOS DA PRODUÇÃO	54
2.8.1 Estágio 1 – Neutralidade Interna	55
2.8.2 Estágio 2 – Neutralidade Externa	57
2.8.3 Estágio 3 – Apoio Interno.....	58
2.8.4 Estágio 4 – Apoio Externo	59
2.9 ESQUEMA REFERENCIAL PARA O MODELO DE QUATRO ESTÁGIOS DA PRODUÇÃO	61
2.9.1 A Visão da Manufatura.....	62
2.9.2 Abordagem para Recursos.....	62
2.9.3 Abordagem para Mudanças na Manufatura.....	63
2.9.4 Abordagem para Progressos Tecnológicos.....	64
2.9.5 Características do Gerenciamento	64
2.9.6 Abordagem para a Qualidade	65
2.9.7 Conduta com os Recursos Humanos envolvidos com a Manufatura	65
2.10 OUTROS ESTUDOS SOBRE O MODELO DE QUATRO ESTÁGIOS DA PRODUÇÃO	66

3 METODOLOGIA	67
3.1 CARACTERIZAÇÃO DO SETOR ESTUDADO.....	68
3.2 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA.....	69
3.3 UNIDADE DE ANÁLISE E OBSERVAÇÃO.....	70
3.4 TÉCNICAS DE COLETA E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	70
3.5 MATRIZ METODOLÓGICA.....	72
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	73
4.1 CARACTERIZAÇÃO DAS EMPRESAS.....	73
4.1.1 Porte das empresas e tempo de atividade.....	73
4.1.2 Atividades/Produtos das empresas.....	74
4.1.3 Mercados atendidos e Fornecedores.....	75
4.2 ORIENTAÇÃO ESTRATÉGICA DAS EMPRESAS.....	77
4.3 CRITÉRIOS DE COMPETITIVIDADE DA PRODUÇÃO.....	80
4.4 CARACTERÍSTICAS DA PRODUÇÃO.....	84
4.4.1 A Visão da Manufatura nas empresas.....	84
4.4.2 Abordagem para Recursos nas empresas.....	87
4.4.3 Abordagem para Mudanças na Manufatura nas empresas.....	88
4.4.4 Abordagem para Progressos Tecnológicos nas empresas.....	89
4.4.5 Características do Gerenciamento nas empresas.....	90
4.4.6 Abordagem para a Qualidade nas empresas.....	91
4.4.7 Conduta com os Recursos Humanos envolvidos com a Manufatura nas empresas.....	93
4.5 ANÁLISE GERAL DOS CASOS.....	94
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	97
5.1 CONSIDERAÇÕES A RESPEITO DO CUMPRIMENTO DOS OBJETIVOS.....	98
5.2 CONSIDERAÇÕES A RESPEITO DOS RESULTADOS ENCONTRADOS.....	98
5.3 CONTRIBUIÇÕES E LIMITAÇÕES DA PESQUISA.....	99
5.4 SUGESTÃO DE NOVOS ESTUDOS.....	100
REFERÊNCIAS	101
APÊNDICE	110

1 INTRODUÇÃO

Durante muitos anos, o conceito de competitividade entre as organizações esteve associado exclusivamente às forças do ambiente externo em que as empresas estão inseridas (CARNEIRO; CAVALCANTI; SILVA, 1997; UBEDA, 2006). Bastante difundida e explorada, esta perspectiva tem como principal ícone Michael Porter, autor de diversos estudos e teorias que explicitam e fundamentam tal visão (KRETZER; MENEZES, 2006). Contudo, novos estudos e paradigmas passam a surgir no campo da competição, complementando e, até mesmo, contestando alguns pontos de vista desta perspectiva.

A partir da década de 1980, consolidando-se na década de 1990, estudos empíricos demonstraram que a influência das características das empresas sobre seus resultados é mais significativa do que a influência da indústria a que pertencem (CARNEIRO; CAVALCANTI; SILVA, 1997). Este novo paradigma transfere o foco da vantagem competitiva para o ambiente interno das empresas, destacando, assim, a importância dos recursos organizacionais (OLIVEIRA; MAIA; MARTINS, 2006).

Esta nova abordagem para a competitividade, denominada “Visão Baseada em Recursos” ou, simplesmente, RBV (*Resource Based View*), remete a importantes estudos que a antecederam, mas que, entretanto, não obtiveram o devido reconhecimento pelos teóricos da época (KRETZER; MENEZES, 2006). Segundo Kretzer e Menezes (2006, p. 66), “algumas contribuições clássicas, tais como as de Edith Penrose (1959) – *The theory of the growth of the firm* – e Harold Demsetz (1973) – *Industrial structure, market rivalry and politic policy* – têm o mérito de ter antecipado o desenvolvimento da pesquisa sobre a estratégia da firma contemporânea”, sendo, portanto, importantes referências na construção das proposições da RBV.

Diversos estudos, como os de Vasconcelos e Cyrino (2000); Bandeira-de-Mello e Cunha (2001); Acedo, Barroso e Galan (2006); e Coelho, Pavão e Bandeira-de-Mello (2009), demonstram um crescimento na pesquisa e aceitação da visão baseada em recursos. Além

disso, os resultados de outros trabalhos realizados no campo da competitividade organizacional vêm demonstrando que as competências, capacidades e habilidades, ou, de forma genérica, os recursos internos, são responsáveis por grande parte do desempenho das empresas e, conseqüentemente, da vantagem competitiva (CARNEIRO; CAVALCANTI; SILVA, 1997; PIGNANELLI, 2008; TIERGARTEN; ALVES, 2008).

Embasado nesta perspectiva, infere-se que a função organizacional produção, também denominada por alguns autores como “função de operações” ou “manufatura”, apresenta-se como um vasto campo de recursos organizacionais capazes de agregar vantagem competitiva às empresas. Certo *et al.* (2005, p. 208) a apresentam como uma arma competitiva de grande valor, uma vez que “os pontos fortes e fracos de operações podem ter um grande impacto no sucesso de toda a estratégia da organização”. De acordo com Slack, Chambers e Johnston (2007), a função produção não é a única nem, necessariamente a mais importante. Contudo, é, certamente, uma das funções centrais de qualquer organização, pois produz os bens e serviços que são a razão de sua existência.

Skinner (1969) alerta para a relevância das estratégias de produção e para a fundamental importância de uma estreita relação entre estas e as estratégias do negócio. Citando este autor, Abe e Carvalho (2011, p. 139) destacam que “é no âmbito das estratégias de produção que os critérios competitivos devem ser identificados, pois existem restrições técnicas impostas pelo posicionamento competitivo, que exigirão configurações específicas de projeto do sistema de produção”.

Apesar de ainda incipiente, alguns autores se propuseram a estudar a relação entre as características inerentes à produção e seus impactos na competitividade das organizações. Os principais expoentes deste campo de estudos são Skinner (1969) e Hayes e Wheelwright (1984; 1985). Entretanto, outros pesquisadores deram continuidade às ideias propostas por estes autores, desenvolvendo e interpretando teorias e taxonomias (MILLER; ROTH, 1994; WARD; BICKFORD; LEONG, 1996; SLACK, 1999) e também replicando e aperfeiçoando empiricamente os estudos em novos contextos (VANALLE; ALVES FILHO; KURI, 2001; DIAS, 2002; BALBÃO; RIBEIRO; ALLIPRANDINI, 2004; CARVALHO, 2005;

GAVRONSKI, 2009). Dentre os estudos encontrados, destaca-se o Modelo de Quatro Estágios da Produção, proposto por Hayes e Wheelwright (1985), que aborda os diferentes comportamentos da função produção e seus impactos na competitividade organizacional. Para estes autores, a produção pode exercer desde um papel neutro, ou seja, irá apenas minimizar impactos negativos, até o papel de elemento central da estratégia competitiva. De acordo com este modelo, os estágios da função produção são: 1) Neutralidade Interna: a produção busca apenas evitar erros e manter-se neutra, deixando que as outras áreas exerçam o papel estratégico; 2) Neutralidade externa: a produção começa a comparar-se com outras organizações similares, analisando seu desempenho e as práticas dos concorrentes; 3) Apoio interno: a produção possui uma visão clara tanto da concorrência quanto dos objetivos estratégicos da empresa e; 4) Apoio externo: a produção é criativa e proativa, mantendo-se dinâmica e inovadora e buscando estar sempre “um passo à frente” das empresas concorrentes.

O Modelo de Quatro Estágios da Produção foi objeto de estudo de Costa (1999), que estruturou um esquema referencial capaz de permitir a avaliação e categorização da função produção de uma empresa em um dos estágios propostos por Hayes e Wheelwright. Para operacionalizar o modelo, o autor fundamentou-se nos seguintes elementos: visão da manufatura, recursos, abordagem para mudanças na manufatura, abordagem para progressos tecnológicos, abordagem para a qualidade, condutas com os recursos humanos envolvidos com a manufatura e abordagem para marketing e vendas. Assim, o esquema referencial proposto relaciona as características das empresas em cada um destes elementos com os quatro estágios do modelo citado.

Com base no modelo de Hayes e Wheelwright (1985) e no esquema referencial de Costa (1999), buscou-se identificar nesta pesquisa a relação entre a função produção e a competitividade organizacional em empresas da indústria de Calçados e Bolsas da Região Metropolitana de Belo Horizonte. Este setor despertou a atenção em função de seu crescente desempenho, que mereceu destaque nos relatórios da indústria mineira referentes ao ano de 2011. De acordo com dados da FIEMG (2011), o setor esteve entre os principais destaques nas análises de faturamento, emprego industrial e nível de utilização da capacidade instalada neste período. Além disso, o setor foi favorecido no ano de 2012 pela disponibilização de

recursos do Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID), que visam, sobretudo, incrementar e desenvolver a competitividade e a produtividade das empresas por meio da qualificação, inovação tecnológica, aquisição de equipamentos e laboratórios de testes de produtos (DIÁRIO DO COMÉRCIO, 2012). Desta forma, acredita-se que o setor demonstre-se como um segmento adequado à realização de pesquisa que contemple os objetivos propostos neste trabalho.

Contextualizada a pesquisa, apresentam-se a seguir o problema a ser investigado, os objetivos gerais e específicos, a justificativa para a elaboração deste estudo e a estrutura da dissertação.

1.1 Problema

Qual o papel desempenhado pela produção na construção de vantagem competitiva em empresas fabricantes de calçados e bolsas da Região Metropolitana de Belo Horizonte?

1.2 Objetivos

Para análise do problema apresentado, esta pesquisa tem como objetivo geral: Analisar, sob a ótica da competitividade, o papel desempenhado pela função produção em empresas fabricantes de calçados e bolsas da Região Metropolitana de Belo Horizonte.

Os objetivos específicos compreendem:

- a) Identificar a orientação estratégica adotada pelas empresas pesquisadas.
- b) Identificar os critérios competitivos adotados pela produção nas empresas pesquisadas;
- c) Descrever as percepções e práticas das empresas em relação à produção; e
- d) Classificar a Função Produção das organizações estudadas com base no Modelo de Quatro Estágios da Produção, de Hayes e Wheelwright (1985).

1.3 Justificativa

Tendo em vista o contexto no qual se insere, o estudo da relação entre os fatores de produção e a competitividade das organizações assume relevância na grande área da Administração Estratégica, assim como no campo da Administração da Produção.

Este estudo buscou, portanto, além de refletir sobre os conceitos inerentes às estratégias de produção e sua aplicabilidade, colaborar com as pesquisas fundamentadas na visão da competitividade estratégica baseada em recursos. Desta forma, buscou-se contribuir para a minimização do distanciamento entre os paradigmas técnicos e gerenciais, ainda presentes em muitas organizações e, até mesmo, na literatura.

Esta pesquisa justifica-se ainda com base em Roesch (1999), que argumenta ser possível justificar um projeto por meio de sua importância, oportunidade e viabilidade.

Quanto à importância, este trabalho justifica-se pela necessidade de um maior aprofundamento nos estudos que correlacionam os fatores de produção e a competitividade das organizações. Gavronski (2009, p. 19) destaca que “apesar de a manufatura ser o motor das economias modernas desde o século XVIII, foi apenas a partir do final da década de 1960 e do início da década de 1970 que os primeiros estudos em estratégia de operações surgiram”. Carvalho (2005), além de apresentar a importância do estudo desta relação, destacou que ainda existem lacunas na literatura e um número restrito de trabalhos que tratem especificamente do assunto.

Quanto à oportunidade, entende-se por oportuno o momento em que o pesquisador consiga identificar um conjunto de fatores capazes de contribuir para a realização de determinado estudo. No presente trabalho, foram identificados os seguintes fatores: disponibilidade e dedicação do pesquisador; apoio estrutural e infraestrutural por parte de uma Instituição de Ensino Superior; incipiência do tema proposto; experiência do orientador em estudos inerentes ao seguimento industrial; e recente destaque de desempenho do setor estudado.

Quanto à viabilidade, esta pesquisa tornou-se factível em função dos fatores supracitados e também da abertura e disponibilidade de empresas do segmento industrial de calçados e bolsas da Região Metropolitana de Belo Horizonte, bem como de seus respectivos gestores responsáveis pela produção.

1.4 Estrutura da Dissertação

Esta pesquisa foi desenvolvida e estruturada em cinco capítulos.

No capítulo introdutório desenvolveu-se, além de uma contextualização do tema, a apresentação do problema de pesquisa, a delimitação dos objetivos do trabalho e a justificativa para sua realização.

O capítulo 2 apresenta o referencial teórico em que se baseou para a construção da pesquisa empírica. Este capítulo estrutura-se em outros dez subcapítulos, que se referem aos temas de interesse do estudo.

O capítulo 3 aborda a metodologia utilizada para o desenvolvimento da pesquisa bem como para a análise dos resultados.

No capítulo 4, os dados coletados foram interpretados e analisados, com o intuito de alcançar os objetivos almejados e de responder ao problema de pesquisa proposto.

Por fim, o capítulo 5 trata das conclusões, das limitações da pesquisa e das sugestões para novas contribuições.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo apresenta a fundamentação teórica da pesquisa, servindo como sustentação aos objetivos propostos. Inicialmente, são apresentados, na subseção **2.1**, diversos conceitos e perspectivas acerca do tema Estratégia. Essa subseção busca oferecer suporte ao entendimento de possíveis percepções e atitudes das empresas em relação à competição e à competitividade, temas da subseção seguinte. Na subseção **2.2** estes temas são explorados com o intuito de descrever diferentes abordagens e paradigmas relacionados às questões inerentes a eles e às relações que mantêm com as estratégias.

Na subseção **2.3**, estuda-se a com maior profundidade a competição sob o prisma da Visão Baseada em Recursos, sendo este o paradigma adotado por esta pesquisa para a relação entre competitividade e estratégia.

As subseções **2.4**, **2.5**, **2.6** e **2.7** apresentam, respectivamente, os temas: A Função Produção, Estratégias de Produção, Critérios de competitividade na Produção e Categorias de decisão na Produção. Esta fundamentação constrói a estrutura necessária ao Modelo de Quatro Estágios da Produção de Hayes e Wheelwright (1985), estudado na subseção **2.8**.

O Modelo de Quatro Estágios da Produção, principal referência desta pesquisa, é então apresentado e aprofundado. Em adição, a subseção **2.9** contempla o esquema referencial proposto por Costa (1999) para a operacionalização do Modelo de Quatro Estágios. Já a subseção **2.10** apresenta outros estudos que utilizaram o mesmo modelo. Desta forma, estrutura-se hierarquicamente a base teórica para a pesquisa, análise dos dados e elaboração das conclusões deste estudo.

No quadro 1, são apresentados os temas abordados e os autores referenciados em cada uma das subseções.

Quadro 1 – Temas abordados e autores citados

TEMA	AUTORES
Estratégia	Shirley (1982), Wheelwright (1984), Porter (1990), Oliveira (1991), Ferraz, Kupfer e Haguenuer (1997), Cabral (1998), Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), Wright, Kroll e Parnell (2000), Paulino <i>et al.</i> (2001), Vanalle, Alves Filho e Kuri (2001), Oliver (2001), Andrews (2003), Mintzberg <i>et al.</i> (2003), Dias (2004), Favarin e Pires (2004), Oliveira, Maia e Martins (2006), Barbosa (2008), Barbosa (2010), Abe e Carvalho (2011).
Competição e competitividade	Porter (1979), Porter (1986), Kupfer (1991), Contador (1995a, 1995b), Cavalcanti e Silva (1997), Porter (1999), De Muylder (2001), Hitt, Ireland e Hoskisson (2003), Benites e Valério (2004), Dias (2004), Carneiro Walter, Bandeira-de-Mello e Götze (2005), Gonçalves, Dias e Muniz (2008).
A Visão Baseada em Recursos RBV	Wernerfelt (1984), Barney (1991), Grant (1991), Cavalcanti e Silva (1997), Vasconcelos e Cyrino (2000), Bandeira-de-Mello e Cunha (2001), Barney (2002), Hitt, Ireland e Hoskisson (2003), Dias (2004, 2008), Certo <i>et al.</i> (2005), Water, Bandeira-de-Mello, Götze (2005), Acedo, Barroso e Galan (2006), Kretzer e Menezes (2006), Ubeda (2006), Carneiro; Blume, Hoff e Pedrozo (2007), Slack, Chambers e Johnston (2007), Tiergarten e Alves (2008), Coelho, Pavão e Bandeira-de-Mello (2009).
A Função Produção	Skinner (1969), Monks (1987), Chiavenatto (1991), Slack (1993), Plossl (1993), Costa (1999), Davis, Aquilano e Chase (2001), Wolff (2001), Dias (2002), Balbão, Ribeiro e Alliprandini (2004), Gonzales <i>et al.</i> (2005), Ubeda (2006), Slack, Chambers e Johnston (2007, 2009), Costa e Jardim (2010).
Estratégias de Produção	Skinner (1969), Wheelwright (1984), Leong, Snyder e Ward (1990), Corrêa e Gianesi (1993), Slack (1993), Davis, Aquilano e Chase (2001), Dias (2002), Faria (2004), Favarin e Pires (2004), Carvalho (2005), Gonzales <i>et al.</i> (2005), Ubeda (2006), Slack, Chambers e Johnston (2007, 2009), Corrêa (2008), Gavronski (2009), Veiga (2009), Corrêa e Corrêa (2011).
Crítérios de Competitividade na Produção	Skinner (1969), Wheelwright (1984), Garvin (1993), Slack (1993), Slack <i>et al.</i> (1999), Dias (2002), Corrêa e Corrêa (2006), Furlanetto (2007), Slack, Chambers e Johnston (2007, 2009), Corrêa (2008), Abe e Carvalho (2011), Contador (2011).
Categorias de Decisão na Produção	Skinner (1969), Wheelwright (1984), Hayes e Wheelwright (1985), Davis, Aquilano e Chase (2001), Dias (2002), Carvalho (2005), Oliveira (2006), Slack, Chambers e Johnston (2007), Corrêa (2008), Gavronski (2009).
O Modelo de Quatro Estágios da Produção	Hayes e Wheelwright (1985), Fusco <i>et al.</i> (2003), Slack, Chambers e Johnston (2009).
Esquema Referencial do Modelo de Quatro Estágios da Produção	Hayes e Wheelwright (1985), Costa (1999).
Outros estudos sobre o Modelo de Quatro Estágios da Produção	Hayes e Wheelwright (1985), Hayes, Wheelwright e Clark (1988), Chase e Hayes (1991), Costa (1999), Hum e Leow (1996), Balbão, Ribeiro e Alliprandini (2004), Gonzalez <i>et al.</i> (2005).

Fonte: Elaboração do autor

2.1 Estratégia

Os conceitos de estratégia são discutidos e abordados de diversas formas na literatura acadêmica, podendo assumir diferentes faces de acordo com a perspectiva adotada (BARBOSA, 2010). Segundo Dias (2004, p. 22), “dependendo do contexto em que é empregada, estratégia pode ter o significado de políticas, objetivos, táticas, metas e programas, entre outros”. Para Cabral (1998), apesar de milenar no contexto militar, os atuais conceitos deste campo de estudos derivam das primeiras definições surgidas no século XVII. A partir daí, a estratégia assumiu um formato mais teórico e sistematizado. Ao final do século XX, além de ampliar seu domínio na área gerencial, deixou de ser de uso prioritário de gerentes, formuladores de políticas e acadêmicos, passando a incorporar, até mesmo, a linguagem popular (CABRAL, 1998; BARBOSA, 2008).

Neste contexto, a formulação de estratégias competitivas passou a ser percebida como uma importante ferramenta para a sobrevivência das organizações no longo prazo. Para Paulino *et al.* (2001, p. 1), “pensar estrategicamente as organizações tem ocupado um lugar de destaque para os estudiosos da administração e, sem dúvida, tornou-se uma questão prioritária aos executivos que planejam e administram negócios e mercados nestas últimas décadas”.

De acordo com Oliver (2001), a estratégia passou por quatro diferentes momentos em seu desenvolvimento, os quais o autor associa a quatro diferentes metáforas. A primeira delas, a estratégia como guerra, representa a origem e os primeiros anos do campo. Nesta fase, os executivos eram comparados a generais conduzindo o destino de suas organizações. Na segunda, a estratégia como máquina, o sucesso era representado pela eficiência de sistemas mecanizados e pelo uso de ferramentas gerenciais como o planejamento estratégico. Já na terceira fase, caracterizada pelo aumento da concorrência e da incerteza, a estratégia passa a ser vista sob a perspectiva de rede de negócios, em que há o entendimento de que os elementos são interligados e dependentes entre si. A quarta e última metáfora trata a estratégia como um sistema biológico, reconhecendo as limitações e as influências do ambiente sobre as organizações.

Segundo Porter (1990), a estratégia relaciona-se com a necessidade de se criar uma posição exclusiva e valiosa em relação aos concorrentes, a qual envolve um diferente conjunto de atividades. Já na visão de Wright, Kroll e Parnell (2000), uma estratégia refere-se aos planos da alta administração para alcançar resultados consistentes, sempre de acordo com a missão e os objetivos gerais da organização. Para Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), o posicionamento estratégico refere-se à localização de determinados produtos em determinados mercados, adotando, assim, uma visão para fora da empresa. Pode-se dizer também que “estratégia é um padrão ou plano que integra os grandes objetivos, as políticas e as seqüências de ações de uma organização em um todo coeso” (QUINN, 1988¹ *apud* VANALLE; ALVES FILHO; KURI, 2001, p. 67).

Adotando a perspectiva de que a estratégia competitiva é um campo extremamente amplo e complexo, portanto, não consensual, Mintzberg *et al.* (2003) apresentam cinco definições acerca do tema:

- **A estratégia como um plano:** quando concebida como um curso de ação conscientemente pretendido para lidar com uma situação. Ou seja, as estratégias são desenvolvidas antes das ações às quais vão se aplicar.
- **A estratégia como um pretexto:** é também um plano. No entanto, o objetivo neste caso é de executar uma “manobra” para que o concorrente seja conduzido em suas decisões.
- **A estratégia como um padrão:** a estratégia está associada a um padrão de comportamento da organização, que é representado por uma corrente de ações adotadas, sejam pretendidas ou não. Segundo esta definição, a estratégia é representada pela consistência no comportamento.
- **A estratégia como uma posição:** expressa a relação entre a organização e o ambiente. Ou seja, a relação do contexto interno com o externo. Nesta perspectiva a estratégia pode ser vista como uma maneira de posicionar a organização em relação aos competidores.
- **A estratégia como uma perspectiva:** nesta última definição, a estratégia é representada pela maneira como os estrategistas olham o mundo e como esta maneira

¹ QUINN, J. B. Strategies for change. In: QUINN, J. B.; MINTZBERG, H.; JAMES, R. M. **The strategy process: concepts, contexts, and cases.** Englewood Cliffs : Prentice-Hall, 1988.

é expressa pela organização. Trata-se do caráter, cultura ou ideologia de uma organização. Em outras palavras, a estratégia representa a maneira de agir da empresa.

Litschert e Bonham (1978)², citados por Dias (2004), propuseram um modelo conceitual inerente às estratégias nas organizações, destacando a tecnologia de produção empregada, os ambientes interno e externo e suas incertezas e a estrutura organizacional. Para os autores, a estratégia constitui-se de acordo com a capacidade da organização em utilizar seus recursos e competências para obter vantagem por meio das oportunidades e também de reduzir os impactos das ameaças impostas.

Segundo Shirley (1982), a estratégia deve ser capaz de correlacionar os objetivos da organização, os mercados-alvo pretendidos pela empresa, os produtos e serviços ofertados e a área geográfica de atuação com aquilo que a organização possui que a diferencia dos concorrentes; ou seja, com aquilo que lhe permitirá obter vantagem competitiva em relação às demais empresas. Em complementaridade, Abe e Carvalho (2011, p. 138) destacam que “a formulação da estratégia deve procurar um posicionamento único que reflita as capacidades singulares da empresa e seja capaz de lidar com as forças competitivas protegendo-se e atacando os competidores”. De acordo com Wheelwright (1984), as estratégias nas organizações possuem três níveis hierárquicos: estratégia corporativa, estratégia de negócios e estratégias funcionais.

A estratégia corporativa é a de mais alto nível e diz respeito às definições inerentes à organização como um todo. Wright, Kroll e Parnell (2000) afirmam que ela deve indicar essencialmente o setor ou setores em que a empresa irá atuar. Andrews (2003, p. 78) reforça esta ideia ao destacar que a estratégia corporativa definirá “o escopo de negócios que a empresa vai adotar, o tipo de organização econômica e humana que ela é ou pretende ser e a natureza da contribuição econômica e não-econômica que ela pretende fazer para seus acionistas, funcionários, clientes e comunidades”.

² LITSCHERT, Robert J.; BONHAM, T. W. A conceptual model of strategy formation. *Academy of Management Review*, [S. l.], v. 3, n. 2, p. 211-219, apr. 1978.

A estratégia em nível de negócio refere-se àquela inerente a uma divisão ou unidade da organização, ou ainda, a uma linha de produtos dentro da corporação (FAVARIN; PIRES, 2004; BARBOSA, 2010). Wheelwright (1984) descreve que esta estratégia, além de estar alinhada à estratégia corporativa, deve cumprir duas importantes funções: especificar os objetivos e limites do negócio; e descrever como a unidade irá obter vantagem sobre os concorrentes. “Dessa forma, o conteúdo de uma estratégia de negócios é representado por um conjunto de planos, políticas e ações para ampliar ou manter, de modo sustentável, a vantagem competitiva da unidade de negócios” (FAVARIN; PIRES, 2004, p. 55).

No terceiro nível da hierarquia das estratégias encontram-se as estratégias funcionais. De acordo com Oliveira (1991), embora existam diferentes estruturas, as estratégias mais utilizadas neste nível são as de marketing, recursos humanos, financeira e produção/operações. Para Oliveira, Maia e Martins (2006), as estratégias funcionais representam o desdobramento das estratégias de negócios. Assim, devem descrever como cada função irá contribuir para a conquista e manutenção da vantagem competitiva do negócio (FAVARIN; PIRES, 2004). Segundo Wheelwright (1984), esta atividade se dará por meio de um robusto conjunto de decisões a respeito das prioridades competitivas adotadas.

Apresentadas as diversas perspectivas, destaca-se que, independentemente da abordagem adotada, os diversos conceitos de estratégia empresarial associam-se, entre outros fatores, ao comportamento das empresas em relação à competição dos mercados a que pertencem (DIAS, 2004). Desta forma, Ferraz, Kupfer e Haguenuer (1997, p. 3) definem competitividade como “a capacidade da empresa de formular e implementar estratégias, que lhe permitam ampliar ou conservar, de forma duradoura uma posição sustentável no mercado”. Assim, os temas Competição e Competitividade serão abordados a seguir em adição às ideias já exploradas.

2.2 Competição e Competitividade

Os trabalhos de Porter (1999), Hitt, Ireland e Hoskisson (2003), Dias (2004), entre outros, destacam as rápidas mudanças e a intensificação da competição entre as empresas ao longo

das últimas décadas. De acordo com Porter (1999, p. 7), “não faz muito tempo, a competição era quase inexistente em muitos países e em vários setores”. Contudo, segundo Hitt, Ireland e Hoskisson (2003, p. 12), “as fontes convencionais de vantagem competitiva como as economias de escala e os orçamentos de publicidade vultuosos não têm mais a mesma eficácia no atual cenário competitivo”. Para estes autores, o pensamento administrativo tradicional não é capaz de conduzir as organizações contemporâneas à competitividade estratégica. Portanto, os gestores devem adotar uma mentalidade que valorize os aspectos de flexibilidade, velocidade, inovação, integração e os desafios proporcionados por meio das mudanças (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2003). Segundo Benites e Valério (2004, p. 1):

Em decorrência das transformações nas relações econômicas mundiais, a competitividade ganhou status de garantidora da existência das empresas no escopo competitivo. Com isso, as empresas passaram a gerir suas competências, adequando seus recursos para geração e manutenção de vantagem competitiva, administrando a evolução de sua participação no setor, em níveis mundiais ou locais, onde atua.

Diante deste contexto, diversos autores têm se dedicado a compreender e a abordar os vários componentes da competição e seus impactos nas organizações e nas indústrias.

Porter (1979) relaciona a natureza da competição a cinco variáveis, às quais denominou como “Forças Competitivas”. Segundo o autor, a competição não é representada apenas pelos participantes do setor, mas sim, por cinco forças básicas: a rivalidade entre os atuais concorrentes; a ameaça de novos entrantes; a ameaça de produtos ou serviços substitutos; o poder de negociação dos fornecedores; e o poder de negociação dos clientes. Na perspectiva do mesmo autor, as forças competitivas mais poderosas determinam a rentabilidade do setor e das empresas. Portanto, são da maior importância na formulação das estratégias.

Ainda segundo Porter (1979), o conhecimento das capacidades da empresa e das causas das forças competitivas é extremamente relevante, pois permite que o gestor possa identificar as áreas onde a empresa deve confrontar a competição e onde deve evitá-la. Ou seja, significa adotar uma postura estratégica que utilize as forças competitivas em benefício da organização, a fim de desenvolver suas potencialidades e, então, aumentar sua competitividade e lucratividade.

Sob uma perspectiva econômica, De Muylder (2001), com base nas ideias de Porter (1999), descreve que são vários os conceitos de competitividade. Para a autora, este construto pode estar associado ora a questões macroeconômicas, influenciadas por variáveis como taxa de câmbio, taxa de juros, déficits governamentais etc., ora associado a questões relacionadas à mão-de-obra e às práticas gerenciais adotadas.

De acordo com Esteves Filho (1991)³, citado por De Muylder (2001), existem duas vertentes para o estudo da competitividade. A primeira delas, abordagem ex-post, atua sobre os resultados obtidos, relacionando a competitividade das indústrias com suas posições nos mercados nacional e internacional. Já a segunda vertente adota uma postura ex-ante. Sob este ponto de vista, a competitividade é representada pela capacidade de competir em longo prazo. “Esta teoria busca evidenciar os determinantes da competitividade e, assim, manter, criar e ampliar novas posições no mercado nacional e internacional” (ESTEVES FILHO, 1991 *apud*. DE MUYLDER, 2001, p. 25). Com base nos estudos de Haguenaer (1989)⁴, Kupfer (1991, p. 2) detalha esta divisão dos conceitos de competitividade ex-post e ex-ante:

i) competitividade como desempenho - nessa vertente, a competitividade é de alguma forma expressa na participação no mercado (market-share) alcançada por uma firma em um mercado em um momento do tempo.[...] Para os que advogam a versão desempenho, competitividade, como um fenômeno ex-post, é o resultado de um vasto conjunto de fatores, dentre os quais a eficiência técnica produtiva é apenas um deles e nem sempre o mais importante. ii) competitividade como eficiência - nessa versão, busca-se de alguma forma traduzir a competitividade através da relação insumo -produto praticada pela firma, e, na capacidade da empresa de converter insumos em produtos com o máximo de rendimento. Para os que seguem a vertente "eficiência", por sua vez, competitividade é um fenômeno *ex-ante*, ie, é um grau de capacitação detido pelas firmas, que se traduz nas técnicas por elas praticadas. O desempenho no mercado seria uma provável consequência da competitividade e não sua expressão.

No intuito de construir um referencial das principais correntes de estudo da competição, Barney (1986)⁵, citado por Dias (2004) e Gonçalves, Dias e Muniz (2008), elenca três abordagens microeconômicas acerca do tema: a) Organização Industrial – *Industrial Organization Economics*; b) abordagem Chamberliniana – *Chamberlinian Economics*; e c) abordagem Shumpeteriana – *Shumpeterian Economics*.

³ ESTEVES FILHO, M. (Coord.). **Competitividade**: conceituação e fatores determinantes. Rio de Janeiro: BNDES, 1991. 27 p. (Textos para discussão, 2).

⁴ HAGUENAUER, L. **Competitividade**: Conceitos e Medidas; Rio de Janeiro: IEI/UFRJ, 1989. (Texto n. 211).

⁵ BARNEY, J. B. Types of competition and the theory of strategy: toward an integrative framework. **Academy of Management Review**, [S. l.], v. 11, n. 4, p. 791-800, out. 1986.

A primeira, a abordagem da Organização Industrial (I/O), adota a ideia de que o retorno de uma empresa é determinado pelo setor em que ela atua. De acordo com esta abordagem, a estrutura e as características que exercem maior influência sobre este retorno são: a existência e a intensidade de barreiras à entrada de novos concorrentes, a quantidade e o tamanho relativo das empresas que atuam no setor, o nível de diferenciação de produtos que as empresas oferecem e a elasticidade da demanda do setor (PORTER, 1980⁶, 1981⁷ *apud*. GONÇALVES; DIAS; MUNIZ, 2008). De acordo com Hitt, Ireland e Hoskisson (2003), o modelo I/O considera as seguintes suposições: a) que o ambiente externo determine as estratégias competitivas por meio de pressões e limitações; b) que quase todas as empresas atuantes em um determinado setor adotem estratégias e recursos semelhantes; c) que os recursos utilizados na implementação das estratégias são altamente móveis e, devido a esta mobilidade, a vantagem em recursos não será longínqua; e d) que os tomadores de decisão das empresas sejam racionais e comprometidos com os interesses da empresa. Segundo Barney (1986), citado por Gonçalves, Dias e Muniz (2008, p. 290), “Um dos aspectos marcantes dessa abordagem é o paradigma SCP (Structure, Conduct, Performance) que relaciona estrutura setorial (structure), estratégia (conduct) e desempenho (performance), sendo que os dois últimos são determinados ou delineados pela primeira”.

Sob outra perspectiva, a abordagem Chamberliniana (*Chamberlinian Economics*) considera como foco da competição as características individuais e as capacidades únicas das empresas. Nesta abordagem, adota-se que a competitividade de uma organização está relacionada a seus recursos e competências. Portanto, assume-se a ideia de que uma empresa é capaz de influenciar a estrutura do setor por meio de estratégias que agreguem vantagem competitiva exclusiva (BARNEY, 1986 *apud*. DIAS, 2004). Conforme afirmam Hitt, Ireland e Hoskisson (2003), diferentemente do modelo I/O, a proposta da competitividade baseada em recursos pressupõe que o ambiente interno da empresa é mais relevante para a determinação das estratégias do que o ambiente externo. Contudo, esta visão não é excludente da abordagem da Organização Industrial. Apesar de suas diferenças de enfoque, estas perspectivas apresentam uma relação de complementaridade, uma vez que a estrutura do setor também influencia

⁶ PORTER, Michael. E. **Competitive strategy**: techniques for analyzing industries and competitors. New York: Free Press, 1980.

⁷ PORTER, Michael. E. The contributions of industrial organization to strategic management. **Academy of Management Review**, [S. l.], v. 6, n. 4, p. 609-620, 1981.

fortemente a escolha dos recursos e das capacidades a serem utilizadas pela organização (BARNEY, 1986 *apud*. DIAS, 2004).

A terceira abordagem, *Shumpeterian Economics*, trata dos aspectos relacionados à incerteza nos ambientes competitivos. Nesta abordagem, a relevância está vinculada às reações das organizações em face das configurações de mercado. Sob este prisma, são estas configurações que irão desencadear novas capacidades e estabelecer os padrões tecnológicos e mercadológicos necessários para a competitividade. Desta forma, são elas que determinarão também o que as organizações devem considerar como recursos estratégicos, e ainda, quando e como estes recursos devem ser utilizados, pois, segundo esta visão, “reações tardias, assim como antecipações equivocadas, podem minar a capacidade competitiva das empresas, além de criar um cenário difícil de ser revertido” (BARNEY, 1986 *apud*. GONÇALVES; DIAS; MUNIZ, 2008, p. 291).

Outra visão da competitividade é apresentada por Contador (1995a, 1995b). Para este autor, ao se tratar dos temas Competição e Competitividade, devem-se considerar duas questões: os campos da competição; e as armas da competição. De acordo com Contador, alguns atributos das empresas interessam aos clientes, tais como preço, qualidade do produto, variedade de modelos etc. Outros atributos como marketing, produtividade e rapidez de fabricação não lhes interessam. Contudo, de acordo como o autor, estes atributos são tratados igualmente na literatura como estratégias competitivas. Neste sentido, Contador apresenta como foco de seus trabalhos (1995a, 1995b) a distinção entre meios e fins. Para tanto, definiu “campo da competição como o atributo que interessa ao comprador [...] e arma da competição como o meio utilizado para conquistar vantagem competitiva em determinado campo” (CONTADOR, 1995a, p. 32). Na perspectiva do mesmo autor, existem 15 campos genéricos de competição, que podem ser agregados em cinco grupos:

- **Competição em preço:** 1. em preço propriamente dito; 2. em guerra de preço; e 3. em promoção;
- **Competição em produto:** 4. em projeto do produto; 5. em qualidade do produto; 6. em variedade de modelos do produto; e 7. em novos modelos;
- **Competição em prazo:** 8. em prazo de cotação e negociação; 9. em prazo de entrega; e 10. em prazo de pagamento;

- **Competição em assistência:** 11. em assistência antes da venda; 12. em assistência durante a venda; e 13. em assistência após a venda; e
- **Competição em imagem:** 14. em imagem do produto, da marca e da empresa; e 15. em imagem em responsabilidade ambiental.

Em relação às armas da competição, Contador (1995b) ressalta que são inúmeras. Contudo, o autor elenca cinco armas que considera de uso generalizado para a conquista da competitividade, a saber: produtividade, qualidade no processo, tecnologia, estoques reduzidos e pessoal capacitado e participativo. Ainda sob o ponto de vista de Contador (1995b, p. 51), “todas as empresas para serem competitivas precisam, em maior ou menor grau, dependendo do campo de competição escolhido, operar com estas armas da competição”.

Em uma conceituação mais genérica, Porter (1986) propõe que as empresas podem assumir três estratégias competitivas em relação aos concorrentes: liderança em custos, diferenciação ou enfoque. As duas primeiras possuem um escopo abrangente. Ou seja, irão atuar em todo o setor da atividade. Já a estratégia enfoque, como o próprio nome remete, estará focada em um segmento específico do setor de atividade, seja por meio do custo, seja por meio da diferenciação.

Ainda de acordo com o autor, a liderança em custos é obtida por meio de políticas funcionais de controle de custos e reinvestimento do lucro na modernização dos processos produtivos. Além disto, para ser um competidor acima da média, o líder em custos também deve buscar a maior proximidade possível de seus concorrentes no quesito diferenciação. Em contraponto, o líder em diferenciação também irá buscar o maior controle possível de seus custos. Contudo, esta não será sua prioridade. A conquista e a manutenção de uma posição competitiva por meio da estratégia de diferenciação estão associadas à oferta de um produto único ao mercado. Ou seja, a empresa pode conquistá-la por meio de uma marca, de uma tecnologia diferenciada, de personalização, entre outras características que lhe forneçam exclusividade. Por fim, o posicionamento estratégico via enfoque consiste em atender de maneira satisfatória às necessidades de um determinado grupo de compradores. Esta estratégia pode adotar

características de liderança em custos ou de liderança em diferenciação. Desta forma, esta postura competitiva pode assumir os benefícios e os riscos das duas estratégias anteriormente citadas.

Citando a visão Porteriana, Carneiro, Cavalcanti e Silva (1997) e Dias (2004) descrevem que existem três raras condições que fazem com que uma empresa consiga, ainda que temporariamente, a liderança em custo e em diferenciação, simultaneamente:

- Todos os demais concorrentes estão no meio-termo. Ou seja, engajam-se em cada estratégia genérica, mas não alcançam nenhuma delas;
- O custo é intensamente afetado pela parcela de mercado dominada ou pelas inter-relações; e
- A empresa é pioneira em uma importante inovação e detém direitos exclusivos sobre ela.

Para Porter (1986), diante da inexistência destas condições, o melhor desempenho será alcançado pela escolha de uma única estratégia. Entretanto, esta afirmativa tem sido contestada por diversos autores, como White (1986)⁸ e Miller e Dess (1993)⁹ que, citados por Carneiro, Cavalcanti e Silva (1997, p. 13), afirmam que em seus estudos “identificaram empresas bem sucedidas que se utilizavam simultaneamente das estratégias de diferenciação e de liderança em custo”. Além disso, Hitt, Ireland e Hoskisson (2003), em conformidade com outros estudos, afirmam que pesquisas recentes demonstram que no cenário competitivo altamente complexo do século XXI, as definições estratégicas devem representar uma combinação eficaz de possibilidades fornecidas pelo ambiente externo e também por um conjunto exclusivo de recursos organizacionais.

Diante do exposto, verifica-se que, apesar das diversas correntes teóricas existentes, a interpretação e a formulação das estratégias competitivas podem adotar, resumidamente, duas

⁸ WHITE, R. E. Generic business strategies, organizational context and performance: an empirical investigation. **Strategic Management Journal**, [S. l.], v. 7, p. 217-231, 1986.

⁹ MILLER, A.; DESS, G. G. Assessing Porter's (1980): model in terms of its generability, accuracy and simplicity. **Journal of Management Studies**, [S. l.], v. 30, n. 4, p. 553-585, jul. 1993.

perspectivas: externa, em que o foco do processo estratégico é o macroambiente, suas oportunidades e ameaças; e interna, em que a competitividade provém dos recursos e capacidades da organização (WALTER; BANDEIRA-DE-MELLO; GÖTZE, 2005). Desta forma, é possível que a formulação da estratégia seja estruturada tanto da perspectiva da análise do mercado, como da perspectiva dos recursos organizacionais. Neste estudo, o enfoque é dado à competitividade baseada em recursos; em especial, aos recursos da manufatura. Contudo, adotando-se a perspectiva de complementaridade entre a percepção dos ambientes interno e externo (HITT; IIRELAND; HOSKISSON, 2003), será considerada também a orientação estratégica das empresas pesquisadas segundo as estratégias genéricas propostas por Michael Porter.

2.3 A Visão Baseada em Recursos

Diferentemente das proposições do modelo de Organização Industrial (I/O) e dos estudos de Porter, que apresentam a competitividade com base na indústria (HITT; IIRELAND; HOSKISSON, 2003; DIAS, 2004, 2009), a Visão Baseada em Recursos (RBV – *Resource Based View*) considera que o uso eficiente dos fatores internos pode ser a principal fonte de vantagem competitiva para uma organização (WALTER; BANDEIRA-DE-MELLO; GÖTZE, 2005).

Em sua concepção, a RBV absorveu importantes contribuições de trabalhos precusores, como os de Edith Penrose (1959)¹⁰ e Harold Demsetz (1973)¹¹ que, mesmo não tendo o devido reconhecimento pelos teóricos da época, foram pioneiros nas proposições da análise dos determinantes internos do crescimento da empresa (KRETZER; MENEZES, 2006). Entretanto, essa teoria teve como um de seus grandes marcos a publicação, em 1984, do artigo “*A resource based view of the firm*”, de Wernerfelt. Após isto, veio a consolidar-se na década de 1990, por intermédio de autores como Barney (1991), Grant (1991), Peteraf (1993)¹², entre

¹⁰ PENROSE, E. **The theory of the growth of the firm**. New York: Wiley, 1959.

¹¹ DEMSETZ, H. Industrial structure, market rivalry and politic policy. **Journal of Law Economic Organization**, [S. l.], v. 16, p. 1-10, 1973.

¹² PETERAF, M. A. The cornerstones of competitive advantage: a Resource-Based View. **Strategic Management Journal**, [S. l.], v. 14, p. 179-191, 1993.

outros que, desenvolvendo estudos teóricos e empíricos, deslocaram a abordagem da vantagem competitiva de fora para dentro da organização (KRETZER; MENEZES, 2006).

Para Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) *apud* Ubeda (2006), as teorias propostas por Michael Porter mudaram o foco da administração estratégia exclusivamente para o ambiente externo das organizações, criando, assim, a definição de que as empresas deviam mudar constantemente para atender as turbulências deste ambiente. Desta forma, a Visão Baseada em Recursos surgiu como um instrumento corretivo, trazendo um equilíbrio para a formulação estratégica.

Segundo Kretzer e Menezes (2006, p. 65), “essa nova abordagem carrega importantes elementos da teoria penrosiana, a qual postula que as firmas não apenas se ajustam às condições ambientais necessárias para o sucesso de suas ações, mas, principalmente, “sabem” que são capazes de alterá-las e que o ambiente não é independente de suas próprias atividades”.

Para facilitar o entendimento da Visão Baseada em Recursos, Barney (2002, p. 154) apresenta o seguinte conceito: “recursos são todos os ativos, habilidades, processos organizacionais, atributos, informação e conhecimento, que podem ser controlados por uma firma e que permitem a esta conceber e implementar o planejamento de estratégias que aumentem sua eficiência e eficácia”. Esta afirmativa complementa as ideias propostas anteriormente por Wernerfelt (1984) e Grant (1991). Wernerfelt define recursos como os ativos que estão ligados semipermanentemente à empresa. Já Grant os descreve como ativos que podem ser facilmente identificáveis e quantificados (tangíveis) ou não claramente observáveis e quantificados (intangíveis). Neste sentido, Pike, Ross e Marr (2005)¹³ *apud* Tiergarten e Alves (2008, p. 63) propõem algumas categorias de recursos de uma organização, conforme apresenta o quadro 2.

¹³ PIKE, S.; ROOS, G.; MARR, B. Strategic management of intangible assets and value drivers in R&D organizations. **R&D Management**, Oxford, v. 35, n. 2, p. 111-124, 2005.

Quadro 2 - Categoria de recursos

Grupo de Recursos	Escopo do Recurso	Proprietário	Controle do Recurso
Humano	Recursos que são intrínsecos as pessoas como sua criatividade, comportamento, educação e capacidades	Pelos Empregados	Pela Empresa
Organizacional	Recursos desenvolvidos pela empresa como: marca, imagem, know-how, cultura, sistemas e estratégias.	Pela Empresa	Pela Empresa
Relacional	Recursos externos que a empresa necessita ou que afetam a empresa como: fornecedores, clientes, reguladores e parceiros	Por outras partes	Por outras partes
Físico	Propriedades da empresa, prédios, equipamentos, materiais e produtos.	Pela Empresa	Pela Empresa
Monetário	Dinheiro da empresa ou outro bem financeiro equivalente que possa ser convertido em dinheiro pela empresa	Pela Empresa	Pela Empresa

Fonte: Pike, Ross e Marr (2005) *apud* Tiergarten e Alves (2008, p. 63)

De acordo com Grant (1991), a RBV apoia-se em duas premissas.

- Recursos e capacidades internas abastecem o direcionamento estratégico da empresa.
- Recursos e capacidades são a fonte primária de lucro da empresa.

Já para Barney (1991) o fundamento da Visão Baseada em Recursos é o fato de que as empresas que possuem uma especial combinação de habilidades e recursos tendem a conquistar ganhos no aspecto de produtividade, pois executam suas funções com mais eficiência que seus concorrentes.

Segundo Barney e Clark (2007)¹⁴, citado por Dias (2009, p. 55) a teoria baseada em recursos tem os seguintes fundamentos:

- *estudos sobre competências distintivas*, atributos de uma firma que lhe permitem possuir uma estratégia mais eficiente e efetiva que as outras, como, por exemplo, a capacidade de gestão da alta gerência;

¹⁴ BARNEY, J. B.; CLARK, Delwyn N. **Resource-Based Theory** – creating and sustaining competitive advantage. New York: Oxford University Press, 2007.

- *perspectiva das Rendas Ricardianas*, que aborda em sua essência a capacidade de utilização dos recursos em função de sua disponibilidade e da possibilidade de expansão da capacidade produtiva, como meio de geração de rendimentos aos proprietários de tais recursos;
- *o trabalho de Penrose (1959)*, sobre os processos por meio dos quais as firmas crescem e os limites desse crescimento, considerando-se os aspectos ligados aos meios pelos quais as atividades são interligadas e coordenadas e a perspectiva de que as firmas são um agrupamento de recursos produtivos;
- *os estudos das políticas antitruste*, como meios de evitar a adoção, por parte das firmas, de ações anticompetitivas que prejudiquem a distribuição de renda e o bem-estar social.

De modo geral, a Visão Baseada em Recursos sugere que a formulação estratégica da empresa deve ter como ponto de partida a avaliação dos recursos e competências disponíveis, seguida pela avaliação da sustentabilidade da vantagem competitiva que eles podem proporcionar. Só a partir daí é que será definida a estratégia que maximize a utilização dos recursos em função das oportunidades e ameaças do mercado (CARNEIRO; CAVALCANTI; SILVA, 1997). Segundo Grant (1991, p.116), “uma estratégia focada no ambiente externo não provê uma fundação segura para a formulação estratégica de longo prazo. Quando o ambiente externo se encontra volátil, os recursos e competências próprios da empresa podem consolidar uma base estável para definir a identidade da empresa e para uma formulação estratégica mais durável”.

A fundamentação da RBV está na insuficiência da formulação estratégica embasada apenas na análise no mercado (KRETZER; MENEZES, 2006). Segundo Tiergarten e Alves (2008), para que uma organização possa usufruir das oportunidades percebidas por meio de uma análise externa, deve, primeiramente, possuir os recursos necessários para identificá-la e, posteriormente, para alcançá-la. Blume, Hoff e Pedrozo (2007, p. 5) afirmam ainda que “é a partir destes recursos que a firma tem condições de transformar o planejamento estratégico nas ações efetivas que vão lhe gerar competitividade”. Entretanto, nem todos os recursos são fontes de vantagem competitiva. De acordo com Barney (1991), criar vantagem competitiva significa implementar uma estratégia de criação de valor que os concorrentes ou potenciais competidores não sejam capazes de implementá-la simultaneamente ou, até mesmo, de copiá-la. Desta forma, o mesmo autor apresenta os seguintes pressupostos em relação aos recursos:

- Heterogeneidade: pode ser entendido como a posse de recursos heterogêneos, diferentes, de modo que os concorrentes não possam obtê-los facilmente.
- Imobilidade dos recursos: significa que os recursos não devem ser facilmente móveis, pois, uma vez que o sejam, todos poderão ter acesso, não configurando, assim, um recurso exclusivo.

Além disso, Barney (1991, 1995) também apresenta as seguintes características necessárias aos recursos para que sejam capazes de agregar vantagem competitiva ou vantagem competitiva sustentável:

- Valor: os recursos são valiosos a partir do momento em que possuam a capacidade de explorar as oportunidades ou neutralizar as ameaças existentes no ambiente externo, contribuindo, assim, para a eficiência e eficácia da organização.
- Raridade: um recurso valioso, mas que seja de posse de todos, terá poucas chances de agregar vantagem competitiva. Portanto, a raridade dos recursos agrega um diferencial em relação à capacidade, o que aumenta a sustentabilidade da vantagem competitiva.
- Imperfeitamente imitáveis: os recursos devem ser de difícil acesso, de difícil imitação e de alto custo para os concorrentes.
- Imperfeitamente substituíveis: recursos estratégicos devem garantir que possíveis substitutos sejam incapazes de substituí-los de forma eficiente. Caso contrário, de nada adiantaria os três atributos anteriores.

A figura 1 apresenta, de forma generalizada, o processo de desenvolvimento da vantagem competitiva na perspectiva da Visão Baseada em Recursos.

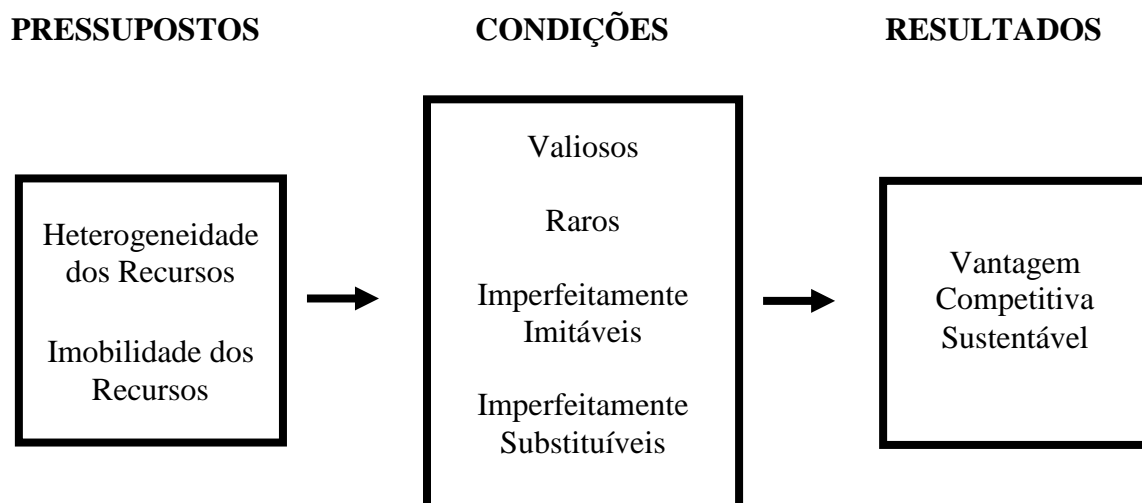


Figura 1 - A relação entre os recursos e a vantagem competitiva sustentável

Fonte: Barney (1991, p. 112)

De acordo com Grant (1991), para que as empresas obtenham retornos provenientes de seus recursos, dois importantes fatores devem ser considerados: primeiramente, a sustentabilidade da vantagem competitiva proporcionada pelos recursos; e em seguida, a habilidade da empresa de se apropriar dos lucros auferidos com a utilização de tais recursos. Na figura 2 são representadas as relações entre recursos, vantagem competitiva e lucratividade, propostas pelo mesmo autor.

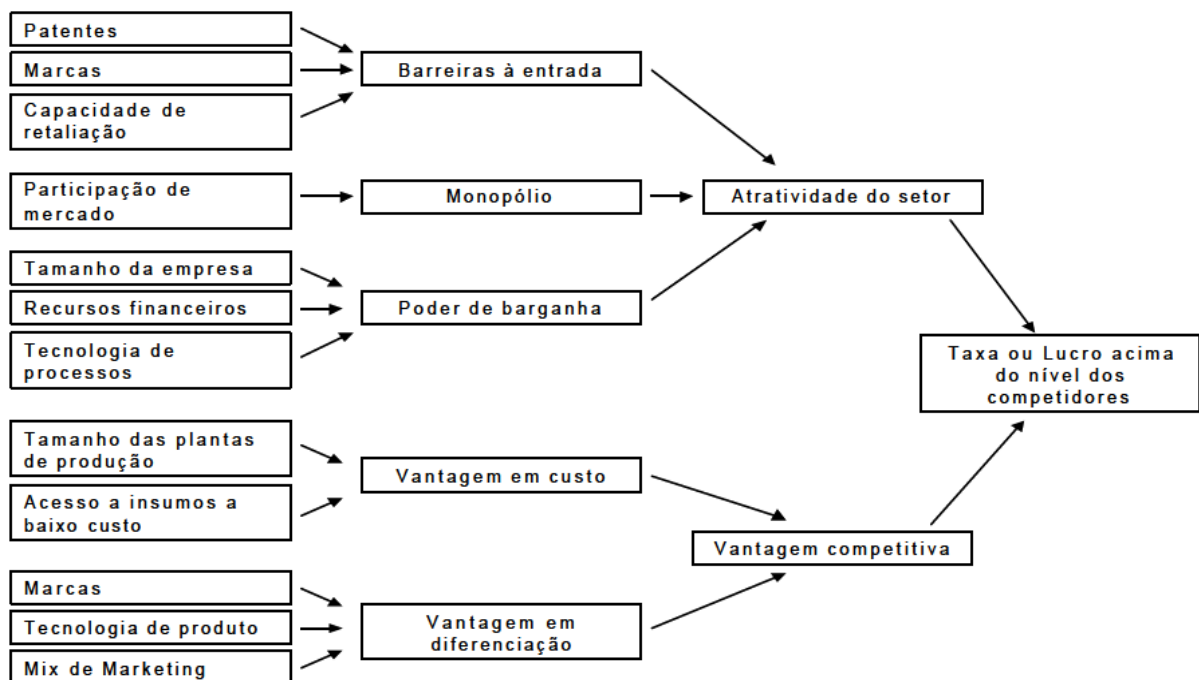


Figura 2 - Recursos como base para a lucratividade

Fonte: Dias (2004, p. 45) adaptado de Grant (1991, p. 118)

Apesar de ainda recente, a visão da competitividade baseada em recursos tem embasado os estudos de diversos autores. Além das contribuições seminais já referenciadas, tais como Wernerfelt (1984), Barney (1991), Grant (1991), entre outros, a *Resource Based View* tem sido foco de constante difusão entre as atuais pesquisas nas mais diversas áreas do campo das ciências sociais aplicadas, a exemplo dos estudos de Vasconcelos e Cyrino (2000); Bandeira-de-Mello e Cunha (2001); Acedo, Barroso e Galan (2006); e Coelho, Pavão e Bandeira-de-Mello (2009), que se dedicaram a realizar análises bibliométricas e de crescimento do uso da RBV em periódicos nacionais e internacionais. Estes autores, em sua maioria, concluíram que tem ocorrido um crescimento desta abordagem, principalmente no cenário internacional.

De acordo com Dias (2009, p. 55), tendo como base a teoria baseada em recursos, muitas pesquisas “abordaram as relações entre a gestão dos recursos organizacionais e os resultados das empresas, sendo estes mensurados em termos financeiros, de participação de mercado e de eficiência na produção”.

Desta forma, com base na linha de estudos inerente à produção, infere-se que a esta função organizacional, também denominada por alguns autores como função de operações ou manufatura, apresenta-se como um vasto campo de recursos capazes de agregar vantagem competitiva. Certo *et al.* (2005, p. 208) a apresentam como uma arma competitiva de grande valor, uma vez que “os pontos fortes e fracos de operações podem ter um grande impacto no sucesso de toda a estratégia da organização”. De acordo com Slack, Chambers e Johnston (2007), a função produção não é a única nem, necessariamente a mais importante. Contudo, é, certamente, uma das funções centrais de qualquer organização, pois produz os bens e serviços que são a razão de sua existência.

2.4 A Função Produção

As atividades de produção passaram por uma série de transformações ao longo dos anos. Partindo da produção artesanal, a manufatura se desenvolveu bastante nas fases da Revolução Industrial e da Administração Científica, até chegar à expansão da automação, com sistemas flexíveis, robótica e pesquisa operacional (MONKS, 1987).

Segundo Lepikson (1998)¹⁵ *apud* Wolff (2001, p. 7), cinco importantes fases podem ser identificadas na evolução da produção, a saber: “a Fase de infância da industrialização (inicial); a Fase de avanços da energia a vapor e das ferrovias (1830 a 1880); a Fase de Engenharia pesada (1880 a 1940); a Fase de Produção em massa (1940 a 1980); e a Fase de Manufatura enxuta (atual)”.

¹⁵ LEPIKSON, Herman A. **SOMA – Sistema Orgânico de Manufatura Autônoma**: uma nova abordagem distribuída para o gerenciamento do chão de fábrica. Florianópolis, 1998. Tese (Doutorado em Engenharia Mecânica) – Universidade Federal de Santa Catarina.

Após sua estruturação, a manufatura passou a ser alvo de diversos acadêmicos que buscaram compreender e conceituar de maneira mais clara esta atividade. Davis, Aquilano e Chase (2001, p. 24) definem a produção como “o processo de conversão que transforma insumos, tais como matéria-prima e mão de obra, em resultados na forma de produtos acabados.” Slack, Chambers e Johnston (2009, p. 5) a descrevem como a função “responsável por satisfazer às solicitações de consumidores por meio da produção e entrega de produtos e serviços”. Em um conceito mais amplo, Monks (1987, p. 4) a apresenta como “a atividade pela qual os recursos, fluindo de um sistema definido, são reunidos e transformados de uma forma controlada, a fim de agregar valor, de acordo com os objetivos empresariais”. O mesmo autor afirma ainda que a produção possui três conceitos-chave: 1) recursos, representados pelos insumos humanos, materiais e de capital; 2) sistemas, que se caracterizam como componentes destinados a alcançar os objetivos de acordo com os planos; e 3) atividades de transformação e de valor agregado, que reúnem e transformam os recursos utilizando alguma forma de tecnologia, gerando, assim, novos bens e serviços com maior valor para os consumidores.

Segundo Chiavenato (1991), os principais objetivos da produção são a eficiência e a eficácia na administração dos recursos físicos e materiais que compõem o processo produtivo. Apesar de muitas vezes serem confundidos, estes dois importantes conceitos se diferem de forma significativa no contexto da produção.

Chiavenato (1991, p. 13) propõe as seguintes definições.

Eficiência significa a utilização adequada dos recursos empresariais. A eficiência está relacionada com meios-métodos, procedimentos, normas, programas, processos etc. Reside basicamente em fazer as coisas corretamente, isto é, da melhor maneira possível.

Eficácia significa o alcance dos objetivos da empresa. A eficácia está ligada aos fins, isto é, aos objetivos que a empresa pretende alcançar através de seu funcionamento. Reside basicamente em fazer as coisas que são importantes para os resultados, ou seja, para os objetivos.

Para Plossl (1993), os objetivos normalmente perseguidos e reconhecidos por meio da produção são: a satisfação do cliente, lucros adequados e bens de capital administrados de maneira satisfatória. Contudo, a produção pode auxiliar ainda na realização de objetivos

adicionais, como uma atuação com responsabilidade ambiental nas localidades onde a empresa desenvolve suas atividades.

De acordo com Balbão, Ribeiro e Alliprandini (2004, p. 443), as atividades de competência direta da função produção compreendem: “entender os objetivos estratégicos da produção; desenvolver uma estratégia de produção para a organização; desenhar produtos, serviços e processos de produção; planejar e controlar a produção e melhorar o desempenho da produção”.

Embora desenvolva papel de fundamental importância nas organizações, a área de operações, ou função produção, foi por muitos anos negligenciada como uma área estratégica. Só recentemente deixou de ser percebida apenas como uma atividade operacional e reativa e passou a ocupar posição de relevância no organograma das empresas (DIAS, 2002; COSTA; JARDIM, 2010).

Segundo Costa (1999), as primeiras ideias que relacionaram as decisões do sistema produtivo com a competitividade das organizações surgiram dos conceitos de Wickham Skinner, publicados em 1969 na *Harvard Business Review*. Neste artigo, *Manufacturing – missing link in corporate strategy*, Skinner afirma que o distanciamento entre a estratégia corporativa e as decisões da manufatura faz com que uma função que poderia ser um recurso valioso e uma ferramenta estratégica transforme-se em um passivo para a organização.

Slack, Chambers e Johnston (2007) reforçam a ideia do papel estratégico da produção, destacando três importantes funções que ela adota dentro das empresas: como implementadora da estratégia empresarial; como apoio para a estratégia empresarial; e como impulsionadora da estratégia empresarial.

- **Implementadora da estratégia empresarial:** representa o primeiro papel da função produção, pois esta mantém estreita ligação com a tangibilidade da estratégia do

negócio. Uma brilhante estratégia pode tornar-se totalmente ineficaz por consequência de um sistema de produção inadequado.

- **Apoio para a estratégia empresarial:** o segundo papel da produção é apoiar a estratégia definida para o negócio. Ou seja, a função deve desenvolver seus recursos de forma que seja capaz de oferecer o suporte necessário para que a organização atinja seus objetivos.
- **Impulsionadora da estratégia empresarial:** o terceiro papel da produção na empresa é impulsionar a estratégia, dando-lhe vantagem competitiva no curto e no longo prazo. Para isto deve movimentar-se, tornando possível à empresa exceder o desempenho dos concorrentes e as expectativas dos consumidores.

A figura 3 apresenta o modelo geral de um fluxo de produção, destacando a relação desta área com a estratégia e a competitividade empresarial.

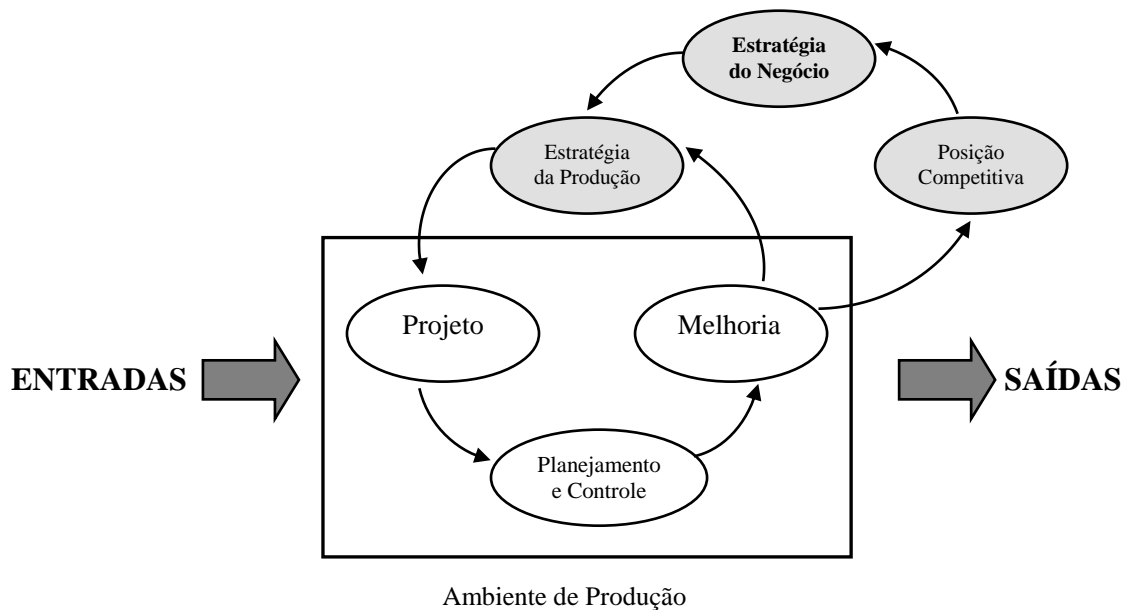


Figura 3 - Modelo geral do fluxo estratégico de produção.

Fonte: Adaptado de Slack, Chambers, Johnston (2007)

De acordo com Slack (1993, p. 14), “a manufatura é importante demais para ser estancada em sua própria rotina. Ela precisa de direcionamento estratégico, caso se espere que seu potencial como motor competitivo da empresa seja completamente realizado”.

2.5 Estratégias de Produção

“A idéia de que não são os produtos que competem no mercado, mas sim os sistemas de produção, não é nova” (UBEDA, 2006, p. 3). Neste sentido, é necessário que as empresas desenvolvam estratégias de produção e estratégias do negócio devidamente alinhadas, de modo que essas sejam capazes de atender aos requisitos necessários para que a organização alcance vantagem competitiva (SKINNER, 1969). “Independentemente de qual seja a estratégia competitiva adotada, ela terá impacto sobre as atividades ou tarefas necessárias à criação, produção, venda ou entrega de produtos ou serviços” (CORRÊA, 2008, p. 20). Desta forma, uma decisão em operações não pode ser um ato isolado ou desconectado do contexto estratégico da organização. Ao contrário, deve estar baseada em um plano estratégico da produção e integrada à estratégia do negócio.

Na perspectiva de Buffa (1984)¹⁶ *apud* Favarin e Pires (2004, p. 56), a ausência de uma estratégia de produção “induz a um risco potencial e real de a alta gerência negligenciar a importância estratégica de decisões operacionais”. De acordo com Slack (1993, p. 13), “a estratégia somente significa algo quando pode ser traduzida em ação operacional”. Sob o mesmo ponto de vista, Gonzales *et al.* (2005) mencionam que a produção é parte do conceito estratégico que relata os pontos fortes e os recursos da organização, a fim de aproveitar as oportunidades do mercado, permitindo a sobrevivência, a lucratividade e o crescimento do negócio.

Wheelwright (1984) descreve a estratégia de produção como uma sequência de decisões que possibilitam que a unidade de negócios conquiste a vantagem competitiva desejada. De acordo com Slack, Chambers e Johnston (2007, p. 88), “a estratégia de produção diz respeito ao padrão de decisões e ações estratégicas que definem o papel, os objetivos e as atividades da produção”. Em complemento, Davis, Aquilano e Chase (2001) mencionam que a estratégia de produção preocupa-se com o desenvolvimento de um planejamento de longo prazo que determine como utilizar os principais recursos da empresa a favor da estratégia do negócio.

¹⁶ BUFFA, E.S. Making American manufacturing competitive. **California Management Review**, New York, p. 29-46, 1984.

Segundo Corrêa e Giansesi (1993), o principal objetivo da estratégia de produção é aumentar a competitividade da organização. Desta forma, busca-se por meio dela estabelecer um padrão coerente de decisões e organizar os recursos da produção para construir uma estrutura capaz de competir de maneira eficaz no mercado. Corrêa e Corrêa (2011) destacam que, por este raciocínio, as melhores políticas para a manufatura são aquelas que tenham maior consistência com a estratégia competitiva. Portanto, a questão básica da estratégia de produção deixa de ser “Qual decisão resulta na maior eficiência?” e passa a ser “Qual decisão resulta na maior competitividade?”.

De acordo com Slack (1993), algumas características devem estar presentes nas estratégias de produção para que as mesmas se tornem eficazes:

1. A estratégia deve ser apropriada. Visto que o objetivo da estratégia de manufatura é conectar a produção com a competitividade do negócio, ela deve, acima de tudo, proporcionar mudanças que conduzam a área de Operações ao aumento de seu apoio à estratégia competitiva.
2. A estratégia deve ser abrangente. A estratégia de produção não deve descrever todas as pequenas decisões operacionais, mas deve indicar como cada parte da função organizacional irá contribuir. Deixar de incluir qualquer uma delas significa falhar na ligação do conjunto como um todo.
3. A estratégia deve ser coerente. A inclusão de todas as áreas da função produção na formulação da estratégia é uma condição necessária, mas não suficiente para a eficácia. Cada uma destas áreas deve apontar para a mesma direção e os conflitos devem ser alvo de consideração.
4. A estratégia deve ser consistente no tempo. Considerando o longo tempo para se obter melhorias sólidas na produção, a estratégia de manufatura deve ser mantida por um período razoável, até que se alcance consistência no objetivo proposto. Destaca-se que isto não significa o estabelecimento de estratégias rígidas ou inalteráveis que venham a comprometer a flexibilidade e adaptabilidade do negócio.
5. A estratégia deve ser acreditável. Os alvos estabelecidos pela estratégia devem ser percebidos como adequados. Caso a estratégia não seja vista como atingível, ela provavelmente não será apoiada.

Segundo Wheelwright (1984, p. 85), os seguintes critérios devem ser considerados para a avaliação da estratégia de manufatura:

A. Consistência

1. Entre a estratégia de manufatura e a estratégia empresarial
2. Entre a estratégia de manufatura e as outras estratégias funcionais dentro da empresa
3. Entre as categorias de decisão que compõem a estratégia de manufatura
4. Entre a estratégia de produção e o ambiente de negócios (recursos disponíveis, comportamento competitivo, restrições governamentais, etc)

B. A ênfase (foco) sobre fatores de sucesso competitivo

1. Fazer trade-offs explícitos, permitindo que a produção priorize atividades
2. Dirigir a atenção para as oportunidades que se encaixam na estratégia de negócios
3. Promover a clareza em relação à estratégia de manufatura em toda a unidade de negócios

Leong, Snyder e Ward (1990)¹⁷ *apud* Faria (2004), apresentam dois grandes campos em que as estratégias de operações são classicamente divididas na literatura: conteúdo, e processo. O conteúdo diz respeito ao “o que é decidido”. “Envolve decisões e ações específicas que estabelecem o papel, os objetivos e as atividades da produção” (SLACK; CHAMBERS; JOHNSTON, 2009, p. 61). Já o processo representa “como” a estratégia de produção é desenvolvida, implementada e controlada. É o método utilizado na formulação das decisões específicas de conteúdo (SLACK; CHAMBERS; JOHNSTON, 2009).

De acordo com Veiga (2009), a estratégia de operações tem a função de superar os desafios atuais e futuros impostos pelo ambiente competitivo, considerando para isso o desenvolvimento de longo prazo dos recursos e processos de produção. Desta forma, o seminal papel desta estratégia consiste em conciliar as pressões internas e externas que influenciam o processo e o conteúdo das decisões de produção, a fim de garantir o estabelecimento de uma vantagem competitiva sustentável com base na manufatura.

¹⁷ LEONG, G.K.; SNYDER, D.L.; WARD, P.T. Research in the process and content of manufacturing strategy, **OMEGA International Journal of Management Science**, v. 18, n. 2, p. 109-122, 1990.

A figura 4 apresenta quatro perspectivas que, juntas, fornecem uma ideia das pressões que influenciam o processo e conteúdo das estratégias de produção.

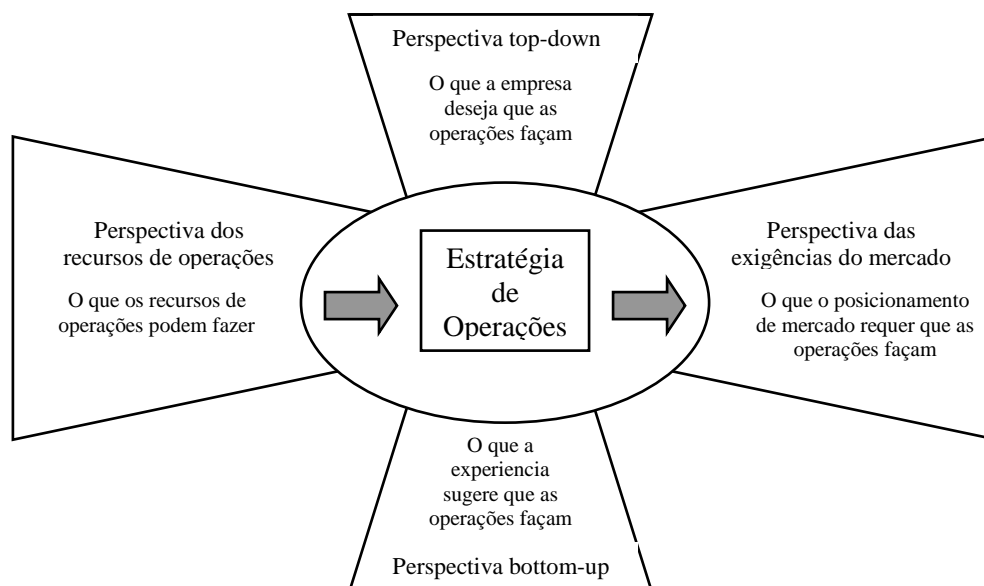


Figura 4 - As quatro perspectivas da estratégia de operações

Fonte: Slack, Chambers e Johnston (2007, p. 89)

No que diz respeito ao processo, Slack, Chambers e Johnston (2009, p. 72) destacam que “refere-se aos procedimentos que são, ou podem ser, usados para formular as estratégias de produção que a empresa deve adotar”. De acordo com Gavronski (2009), esta estratégia é formulada e constantemente reformulada durante sua implementação. Veiga (2009) complementa esta ideia com base nas proposições de Mintzberg (1978)¹⁸. Para o autor, as estratégias de produção se constituem por meio de processos deliberados, caracterizados pela formulação prévia da estratégia, ou emergentes, quando surgem como respostas às situações correntes e transformam-se em um padrão ao longo do tempo.

Em relação ao conteúdo, Leong, Snyder e Ward (1990), Dias (2002), Carvalho (2005), Veiga (2009), entre outros, concordam que está relacionado com as categorias de decisão de estrutura e infraestrutura em operações e com os critérios competitivos da produção. Leong, Snyder e Ward (1990) afirmam ainda que o grau de consistência da relação entre estas duas

¹⁸ MINTZBERG, H. Patterns in Strategy Formation. *Management Science*, v. 24, n. 9, 1978.

questões pode representar a eficácia da estratégia de manufatura. No mesmo sentido, Boyer (1998)¹⁹, citado por Carvalho (2005), afirma que o ajuste entre os critérios competitivos e as decisões em operações seria a chave para transformar a função produção em uma arma competitiva.

Assim, é possível afirmar que as estratégias de produção consistem em uma série de decisões que, alinhadas à estratégia do negócio, visam estabelecer vantagem da empresa em relação a seus concorrentes, com base nos critérios de competitividade estabelecidos e nas categorias de decisão da produção.

2.6 Critérios de Competitividade na Produção

Os critérios competitivos podem ser definidos como um conjunto consistente de prioridades que a empresa deve adotar para competir. Ou seja, em função dos recursos e competências internas e das características do mercado em que atua, a empresa prioriza algum(uns) critério(s) para tornar-se competitiva (DIAS, 2002). Também denominados por dimensões competitivas, prioridades competitivas ou objetivos de desempenho, estes critérios funcionam como direcionadores das operações e devem estar transparentes a todos da organização.

Wheelwright (1984) propôs que as prioridades competitivas seriam: custo, qualidade, confiabilidade e flexibilidade. Em 1989, Wheelwright²⁰ *apud* Dias (2002) adicionou o item “inovatividade” a sua lista inicial. Garvin (1993) incorporou também a prioridade “serviços” a este composto. Já Slack (1993) considerou válida a lista inicial proposta por Wheelwright (1984), adicionando a ela apenas o item “velocidade”. Para os fins deste trabalho, serão considerados os cinco objetivos de desempenho amplamente difundidos e validados por Slack (1993), Corrêa e Corrêa (2006) e Slack, Chambers e Johnston (2009), entre outros, a saber: qualidade, velocidade, confiabilidade, flexibilidade e custo.

¹⁹ BOYER, K. Longitudinal linkages between intended and realized operations strategies. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 18, n. 4, p. 356-373, 1998.

²⁰ WHEELWRIGHT, S. C. Competing through Manufacturing. In: WILD, Ray (Ed.) **International Handbook of Production and Operations Management**. London: Cassel, 1989.

Objetivo Qualidade

Fazer com qualidade significa fazer da maneira correta. Normalmente, todas as operações consideram a qualidade como um objetivo especialmente importante, pois o sucesso neste objetivo comumente leva à satisfação dos clientes externos bem como dos clientes internos, visto que a qualidade beneficia também a execução do trabalho. Além disso, produzir com qualidade pode auxiliar na redução dos custos e no aumento da confiabilidade, uma vez que minimiza erros e retrabalhos.

Objetivo Velocidade

A velocidade da operação está relacionada ao tempo necessário para que se forneçam aos consumidores os produtos ou serviços solicitados. Embora este objetivo seja representado pelo tempo total do processo, a importância da rapidez interna, ou seja, em cada uma das etapas de produção, não pode ser desprezada. A rapidez de cada processo reduz o tempo de espera e, conseqüentemente, os estoques intermediários, que representam custo para as organizações.

Objetivo Confiabilidade

O objetivo de confiabilidade representa para a empresa a busca pelo cumprimento rigoroso dos compromissos assumidos. Significa fazer as coisas no tempo certo. Assim, a confiabilidade somente pode ser julgada após a entrega de um produto ou serviço. Desta forma, apesar de não influenciar a escolha do consumidor, esta avaliação afetará diretamente a continuidade do relacionamento com o cliente. Internamente, a confiabilidade de cada uma das operações contribui para a redução de tempo e custo, e ainda, para a estabilidade ao processo.

Objetivo Flexibilidade

Flexibilidade significa ter a capacidade de mudar de alguma forma o processo ou operação. A mudança pode relacionar-se a como produzir, quando produzir ou o que produzir. Este objetivo garante a possibilidade de atender as diferentes necessidades de seus clientes em relação à variedade (*mix*) de produtos, ao volume e ao tempo de entrega. Ser flexível auxilia também na busca dos objetivos de rapidez e confiabilidade, uma vez que irá permitir que alterações ocorram na produção sem que sejam necessárias longas paradas.

Objetivo Custo

Este é, certamente, um objetivo considerado como dos mais importantes nas organizações. Não somente para as empresas que usam o baixo preço como estratégia competitiva, mas também para aquelas que concorrem por diferenciação. O sucesso na redução de custos permite que a empresa venda com melhor preço, gerando vantagem sobre o concorrente, ou ainda, mantenha o preço e aumente diretamente o lucro. O efeito de todos os outros objetivos afetará diretamente o objetivo custo, pois os custos deverão ser tão baixos quanto possível, respeitando as necessidades impostas pelos objetivos de desempenho priorizados pela organização.

Slack *et al.* (1999, p. 60) apresentam a seguinte estrutura existente entre as ações da produção e os resultados obtidos no que diz respeito à conquista de vantagem competitiva para a organização (Fig. 5).

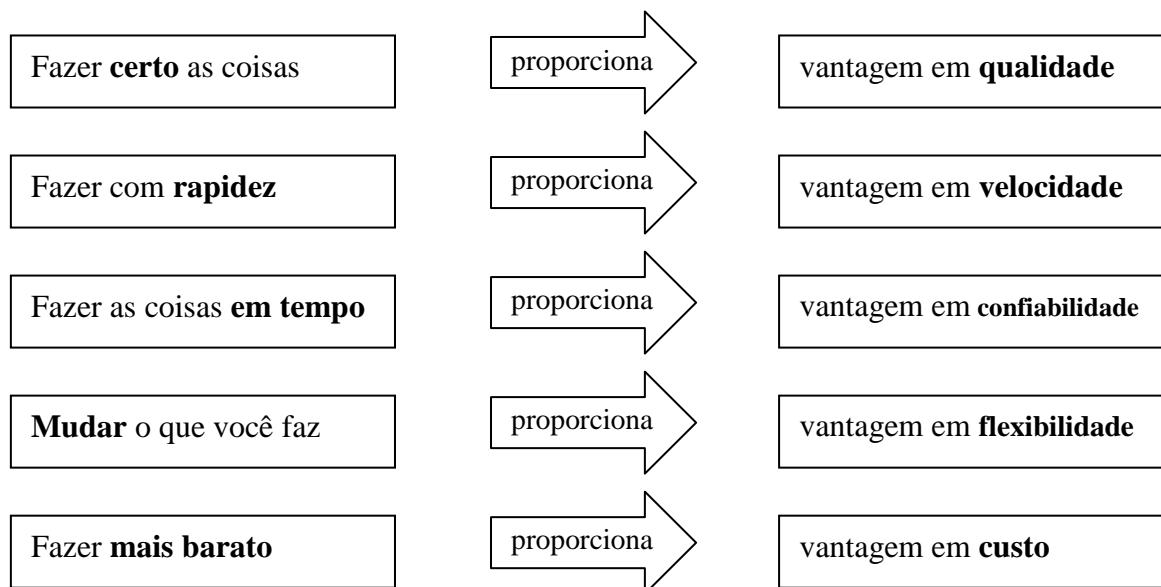


Figura 5 - A produção contribui para atingir cinco objetivos de desempenho.

Fonte: Slack *et al.* (1999, p. 60)

Em adição, Contador (2011, p. 346) apresenta uma estrutura de estratégias operacionais e técnicas de organização da produção que, segundo o autor, podem ser utilizadas em cada um dos critérios competitivos para a conquista de vantagem competitiva (Quadro 3).

Quadro 3 – Estratégias operacionais e técnicas de organização da produção para cada um dos critérios competitivos. (continua)

Estratégias operacionais competitivas	Técnicas de organização da produção relevantes para as estratégias operacionais
Qualidade	
Qualidade de processo adequada ao produto	<ul style="list-style-type: none"> - Especificação de equipamentos pelo índice de capacidade - Controle estatístico do processo - Análise e melhoria do processo produtivo - Rastreabilidade - Desenvolvimento de fornecedores
Qualidade na operação comprometida com custo	<ul style="list-style-type: none"> - Folha de descrição do processo - Normas de procedimentos operacionais - Dispositivos à prova de erro - Conscientização e treinamento pela qualidade - Análise e melhoria do processo produtivo
Velocidade	
Rapidez de suprimento	<ul style="list-style-type: none"> - Desenvolvimento de fornecedores - Kanban de fornecimento - Milk run (rotas diárias de abastecimento) - Planejamento das necessidades de material
Rapidez na produção	<ul style="list-style-type: none"> - Célula de manufatura - Redução dos lotes de transferência - Proteção dos gargalos contra interrupções - Métodos de trabalho p/ aumento da velocidade - Análise e melhoria do processo produtivo
Agilidade nas decisões sobre o que e quanto produzir	<ul style="list-style-type: none"> - Programação da produção para produtos finais - Sistema kanban de produção nas fases que precede a montagem final
Confiabilidade	
Fornecimento com qualidade e pontualidade	<ul style="list-style-type: none"> - Desenvolvimento de fornecedores - Kanban de fornecimento - Milk run (rotas diárias de abastecimento) - Planejamento das necessidades de material
Regularidade na duração das operações	<ul style="list-style-type: none"> - Padronização da operação de máquina - Métodos de trabalho p/ reduzir variabilidade - Análise e melhoria do processo produtivo
Ociosidade estratégica de equipamentos	<ul style="list-style-type: none"> - Dimensionamento de capacidade - Organização do trabalho em turnos
Flexibilidade de programação	<ul style="list-style-type: none"> - Especificação de equipamentos pelo nível de flexibilidade - Sistema kanban de produção - Logística interna ágil - Troca rápida de ferramenta - Roteiros alternativos de fabricação
Robustez do processo contra interrupções	<ul style="list-style-type: none"> - Especificação de equipamentos pelo nível de flexibilidade - Roteiros alternativos de fabricação - Proteção dos gargalos contra interrupções (OPT)

Flexibilidade	
Processos produtivos em linha e flexíveis	<ul style="list-style-type: none"> - Células de manufatura - Especificação de equipamentos pelo nível de flexibilidade - Análise e melhoria do processo produtivo
Produção em pequenos lotes	<ul style="list-style-type: none"> - Troca rápida de ferramenta - Logística interna ágil
Revisão do projeto	<ul style="list-style-type: none"> - Diversificação padronizada de produtos - Redução seletiva de variedade em tamanho/modelos
Custo	
Redução dos custos de fabricação	<ul style="list-style-type: none"> - Organização do local de trabalho - Célula de manufatura - Métodos de trabalho p/ redução dos custos diretos de fabricação - Técnicas para redução de tempos inativos - Sistema de apuração do tempo-padrão da ordem de produção - Sistema de controle da eficiência fabril - Manutenção produtiva - Programa para redução de refugo e de retrabalho - Recuperação de matéria-prima - Análise e melhoria do processo produtivo - Desenvolvimento de fornecedores

Fonte: Contador (2011, p. 346)

Em relação aos critérios competitivos, Skinner (1969), assim como Wheelwright (1984), entende que se trata de uma questão de *trade-offs*. Ou seja, para alcançar vantagem competitiva a empresa deve priorizar um critério em detrimento dos demais. Na perspectiva destes autores, é improvável que um conjunto de recursos seja eficaz em todos os critérios competitivos. Corrêa (2008) destaca que, sob este ponto de vista, a tentativa de atendimento simultâneo de mais de um critério resultaria em um projeto com desempenho apenas mediano em todos os aspectos. Ainda segundo Corrêa (2008), estas ideias conduziram muitas publicações e ainda permeiam a literatura atual. Contudo, outra corrente de estudos tem buscado demonstrar exatamente o contrário. A exemplo do trabalho de Ferdows e De Meyer (1990)²¹, citados por Abe e Carvalho (2011), várias pesquisas tem defendido a inexistência de *trade-offs*. De acordo com os autores, estes trabalhos têm apoiado suas afirmações em estudos empíricos com empresas que obtiveram bom desempenho em vários critérios competitivos ao mesmo tempo.

²¹ FERDOWS, K.; DE MEYER, A. Lasting improvements manufacturing performance: in search of a new theory. **Journal of Operations Management**. v.9 n.2, p. 168-184, 1990.

Slack (1993) propõe a conciliação entre as duas visões supracitadas por meio de sua analogia da gangorra. Para ele, a manufatura pode ser vista como uma gangorra formada por uma prancha e um pivô central. Em uma visão limitada para este sistema, a única forma possível para que um lado da gangorra seja elevado é abaixando o outro. Ou seja, para que haja melhoramento em um objetivo de desempenho é necessário que outro seja comprometido. Contudo, o autor propõe que esta questão seja analisada por uma perspectiva não convencional. Assim, devido a esforços gerenciais, o pivô, representado pelas limitações, pressuposições e pela cultura do sistema de manufatura em si, pode ser elevado para cima. Desta forma, não apenas um lado, mas os dois serão elevados. Em adição, Abe e Carvalho (2011, p. 140) destacam que “uma forma de entender os *trade-offs* entre os critérios competitivos é distingui-los pelo benefício competitivo”. Assim, partindo de estratégias genéricas, é possível detalhar um posicionamento estratégico por meio da importância atribuída pelos clientes-alvo de uma empresa a diferentes fatores competitivos (FURLANETTO, 2007).

De acordo com Slack (1993), os objetivos de desempenho podem ser classificados como: objetivos “ganhadores de pedidos”, objetivos “qualificadores” e objetivos “menos importantes”. Definem Slack, Chambers e Johnston (2009) que:

a) **Objetivos ganhadores de pedido** são aqueles que influenciam direta e significativamente para a realização de um negócio. Eles são as principais razões consideradas pelos consumidores para a escolha de compra de um produto ou serviço. Assim, o aumento de desempenho em um objetivo ganhador de pedidos significa um crescimento do número de pedidos ou, ao menos, uma melhora na probabilidade da conquista de mais pedidos.

b) **Objetivos qualificadores** são aqueles que, apesar de não serem os principais determinantes do sucesso competitivo, possuem especial importância, pois estabelecem o nível de qualificação das operações. Ou seja, a produção deve estar acima deste nível para que o produto ou serviço seja pelo menos considerado pelo cliente, embora isto não garanta um aumento do número de pedidos. Todavia, um nível inferior ao da qualificação em um destes objetivos, possivelmente desqualificará a empresa na consideração do cliente e/ou do mercado como um todo.

c) **Objetivos menos importantes**, como mostra o próprio nome, são aqueles que nem ganham pedidos nem qualificam a empresa. Estes objetivos raramente são considerados pelos clientes. Portanto, não influenciam significativamente a decisão de compra.

Slack (1993) apresenta uma escala de nove pontos que, descrita em uma matriz, pode representar de maneira clara e objetiva a relação entre o grau de importância de um critério competitivo e o desempenho alcançado pela empresa, ambos sob a perspectiva do consumidor. Desta forma, é possível que se identifique quais pontos estão adequados e quais precisam ser melhorados, adotando assim ações eficazes para os objetivos que se apresentarem críticos. A figura 6 apresenta as características de cada um dos nove pontos da escala para os eixos importância e desempenho.

IMPORTÂNCIA			DESEMPENHO	
Objetivo Ganhadores de Pedidos	1 – Principal impulso para a decisão de compra		1 – Consideravelmente melhor que a concorrência	
	2 – É sempre considerado pelos clientes		2 – Claramente melhor que a concorrência	
	3 – Normalmente é considerado pelos clientes		3 – Marginalmente melhor que a concorrência	
Objetivos Qualificadores	4 – No nível do bom padrão do setor industrial	X	4 – Frequentemente melhor que a concorrência	
	5 – Em torno da média do padrão do setor industrial		5 – Normalmente no mesmo nível da concorrência	
	6 – A pouca distância do restante do setor industrial		6 – Frequentemente um pouco atrás da concorrência	
Objetivos Menos Importantes	7 – Normalmente não é considerado mas pode vir a ser		7 – Marginalmente pior que a concorrência	
	8 – Raramente é considerado pelos clientes		8 – Usualmente pior que a concorrência	
	9 – Nunca é considerado pelos clientes		9 – Consistentemente pior que a concorrência	
				Pior que a Concorrência

Figura 6 – Uma escala de nove pontos para a matriz importância x desempenho.

Fonte: Elaborada pelo autor a partir de Slack (1993, p. 180)

De acordo com Slack, Chambers e Johnston (2009), a relevância da categorização por prioridade dos objetivos de desempenho se justifica pelo fato de que são eles que irão

direcionar o conjunto de ações a serem adotados pela produção. Com isso, reforça-se a pertinência da afirmação de Skinner (1969), citado por Abe e Carvalho (2011, p. 139), que destaca que “é no âmbito das estratégias de produção que os critérios competitivos devem ser identificados”, pois esta definição influenciará diretamente as decisões da produção em suas mais diversas categorias.

2.7 Categorias de Decisão na Produção

As categorias de decisão da produção representam as escolhas que devem ser realizadas com o intuito de sustentar a estratégia de manufatura traçada e fortalecer os critérios de competitividade da produção pelos quais a organização procura conquistar vantagem competitiva (OLIVEIRA, 2006). Para elucidar este conceito, Gavronski (2009, p. 34) apresenta o seguinte exemplo de tomada de decisão em operações: “ao decidir entrar em um novo mercado com características distintas, uma empresa pode optar por adaptar uma de suas fábricas, abrir uma nova fábrica, comprar uma empresa (ou apenas uma divisão) que já esteja atuando nesse mercado ou, mesmo, identificar subcontratados que fabriquem e distribuam os produtos”. O autor menciona ainda que independentemente da alternativa escolhida, ainda existirão várias possibilidades de configuração da produção. Conseqüentemente, diversas outras decisões inerentes a esta função ainda deverão ser tomadas, tais como: recursos a serem adotados, tecnologia a ser utilizada, rotinas organizacionais que conduziram as operações, entre outras.

De acordo com Skinner (1969), algumas questões da manufatura devem ser decididas claramente entre as possibilidades existentes. Caso contrário, a organização pode não obter sucesso em nenhuma delas. Ainda segundo Skinner, existem cinco principais áreas de decisão na produção: planta e equipamentos; planejamento e controle da produção; trabalho e pessoal; design e engenharia de produtos; e organização e gestão. Dentro de cada uma destas áreas, o autor destaca também as principais questões que os gestores costumam se deparar e as possíveis alternativas disponíveis. O quadro 4 apresenta de maneira organizada cada uma destas áreas, decisões e alternativas.

Quadro 4 – Decisões da manufatura

(continua)

Áreas de Decisão	Decisão	Alternativa
Planta e Equipamento	Extensão do processo Tamanho da planta Localização da Planta Decisões de Investimento Escolha dos equipamentos Tipo de ferramental	Produzir ou comprar Uma planta grande ou algumas plantas menores Localizar-se próximo aos mercados ou próximo aos fornecedores Investir prioritariamente em edifícios, equipamentos, estoques ou pesquisa. Equipamentos para finalidades gerais ou equipamentos especializados Ferramental mínimo ou ferramentas para produção
Planejamento e Controle da Produção	Frequência de inventários Tamanho do estoque Grau de controle do estoque O que controlar Controle de Qualidade Uso de padrões	Poucas ou muitas paradas para checar os estoques Nível baixo ou alto de estoques Controle com maior ou menor número de detalhes Controles para minimizar o tempo de parada de máquina, o custo do trabalho, o tempo de processo, ou para maximizar a produção produtos ou minimizar o uso de material Alta qualidade e confiabilidade ou um baixo custo Formais, informais ou nenhum
Trabalho e Pessoal	Especialização do trabalho Supervisão Sistema de salários Supervisão Engenheiros Industriais	Altamente especializada ou não altamente especializada Supervisores de primeira-linha tecnicamente treinados ou não tecnicamente treinados Muitos níveis ou poucos níveis; remuneração por competências ou pagamento por hora Supervisão de perto ou maior autonomia Muitos ou poucos
Design e Engenharia de Produtos	Tamanho da linha de produtos Estabilidade do projeto Risco tecnológico Engenharia Uso da engenharia de produção	Clientes especiais: muitos, poucos ou nenhum Projeto rígido ou com muitas alterações de engenharia Uso de novos processos não testados pelos concorrentes ou uma política de seguir o líder Completar designs pré-definidos ou ter uma abordagem para design Muitos ou poucos engenheiros de produção

Organização e Gestão	Tipo de organização Uso do tempo do executivo Nível de risco assumido Utilização de pessoal Estilo executivo	Funcional, por produtos ou outra Alto envolvimento com investimentos, ou com o planejamento da produção, ou com o controle de custos, ou com o controle de qualidade ou com outras atividades Decisões baseadas em muitas ou poucas informações Equipe grande ou pequena Muito ou pouco envolvimento com os detalhes; autoritário ou estilo não diretivo; muito ou pouco contato com a organização
----------------------	--	--

Fonte: Skinner (1969, p. 141)

Em 1984, Wheelwright complementou as ideias de Skinner (1969) ao apresentar oito categorias de decisão que, segundo o autor, compõem uma estratégia de manufatura. São elas: capacidades; instalações; tecnologia; integração vertical; força de trabalho; qualidade; planejamento e controle dos materiais e da produção; e, por fim, organização. De acordo com Wheelwright (1984), estas decisões estão relacionadas com a consistência entre as capacidades e políticas do negócio. Portanto, relacionam-se também com a competitividade.

As categorias de decisão na produção são comumente divididas em dois grandes grupos: decisões estruturais e decisões infraestruturais. As decisões estruturais tendem a ter impactos de longo prazo, são mais difíceis de desfazer e requerem alto investimento de capital (CARVALHO, 2005). Segundo Gavronski (2009, p. 34), “tais decisões envolvem elementos concretos do sistema de operações de uma unidade de negócios e estão associados ao que a visão baseada em recursos (RBV) considera como recursos tangíveis”. Já as decisões infraestruturais são aquelas relacionadas com questões do cotidiano do negócio (CARVALHO, 2005). Elas são menos onerosas, de mais curto prazo e de mais fácil reversão que as estruturais (DIAS, 2002).

Do ponto de vista de Davis, Aquilano e Chase (2001), os elementos estruturais e infraestruturais são compostos pelas seguintes categorias de decisão:

Elementos estruturais consistem em: localização da fábrica, capacidade de produção, integração vertical e escolha dos processos (todos considerados estratégicos por natureza);

Elementos infra-estruturais consistem em: força de trabalho (em termos de tamanho e habilidade), questões de qualidade, planejamento e controle, e estrutura organizacional (frequentemente classificados como táticos, pois podem ser mudados em tempo relativamente curtos).

De acordo com Corrêa (2008, p. 31),

[...] sob a ótica da RBV, fica evidente que as decisões tidas como “estratégicas” e mais sujeitas ao controle da alta administração, são justamente aquelas mais visíveis e, portanto, mais facilmente imitáveis de forma perfeita pela concorrência. Nessa visão, os recursos resultantes dessas decisões seriam menos valiosos e, portanto, menos prováveis de constituírem vantagem competitiva no longo prazo. Paradoxalmente, as decisões tidas como mais “táticas” e menos sujeitas ao controle da alta administração seriam justamente aquelas que resultariam em recursos menos visíveis e com maior dificuldade de imitação perfeita pela concorrência. Se administrados convenientemente, poderiam se tornar valiosos e, assim, teriam maior probabilidade de constituírem vantagem competitiva no longo prazo.

Segundo Slack, Chambers e Johnston (2007), as decisões da produção possuem grande relevância para todo o contexto da empresa, pois esta área é certamente uma das funções centrais de qualquer organização. Contudo, nem sempre possui um papel estratégico. Segundo Hayes e Wheelwright (1985), esta função pode assumir diferentes faces dentro da empresa. Para eles, ela pode exercer desde um papel neutro, ou seja, irá apenas minimizar impactos negativos, até o papel de elemento central da estratégia competitiva. Para explicitar estas ideias, os autores desenvolveram um modelo de quatro estágios para a relação entre a produção e a competitividade das organizações.

2.8 Modelo de Quatro Estágios da Produção

Hayes e Wheelwright (1985) consideram que, em relação à construção de vantagem competitiva, a função produção pode assumir quatro diferentes papéis dentro de uma organização, os quais denominaram como “os quatro estágios de eficácia da manufatura”. Estes estágios podem ser caracterizados por um *continuum* que, segundo os autores, muito

difficilmente terá uma de suas etapas saltadas, pois é o domínio das atividades de uma fase que fornecerá o suporte para a transição a uma próxima etapa. Hayes e Wheelwright (1985) afirmam, ainda, que para uma empresa avançar neste *continuum* os gestores devem identificar a posição atual da companhia e as transformações estruturais e de atitude que serão necessárias para este avanço. Para isso, torna-se fundamental a identificação de cada um dos estágios (representados na figura 7), bem como a compreensão de suas características segundo o modelo proposto pelos autores supracitados.

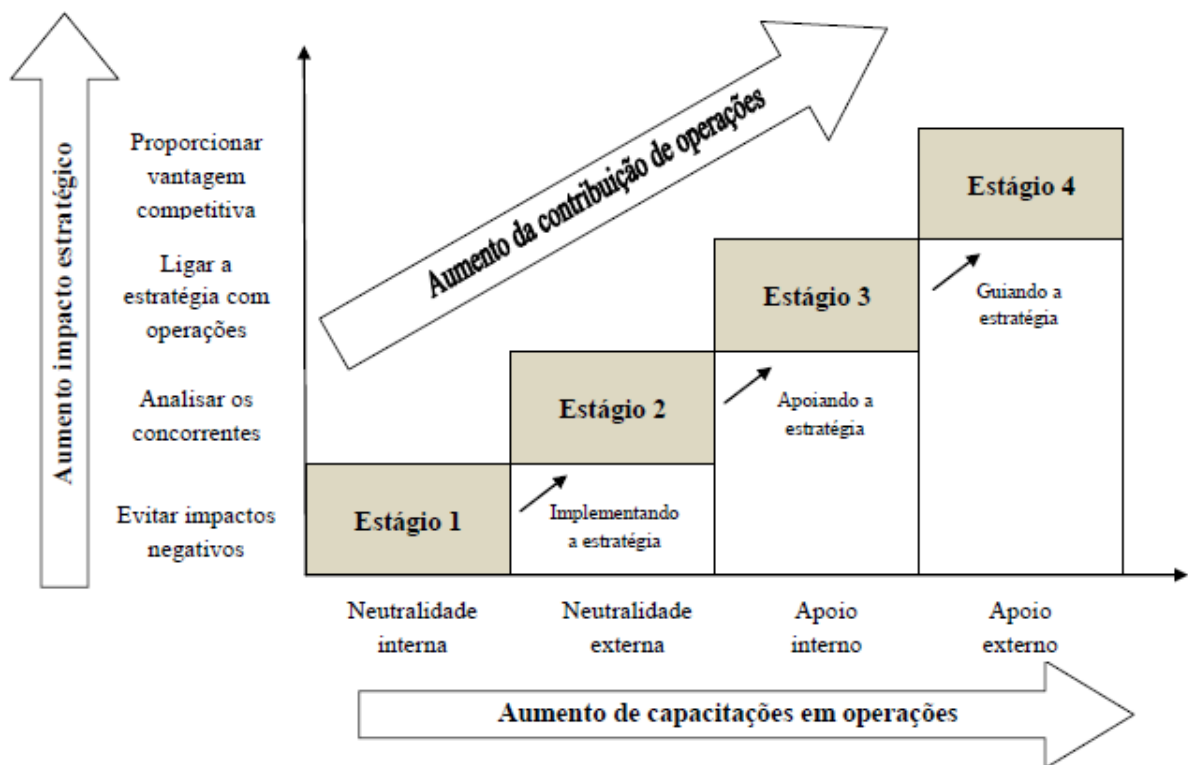


Figura 7 – Modelo de Quatro Estágios da Produção

Fonte: Adaptado de Slack, Chambers e Johnston (2009, p. 38)

2.8.1 Estágio 1 – Neutralidade Interna

Este estágio representa o nível mais fraco de contribuição da função produção para a estratégia e competitividade da empresa. Nele, a produção é percebida como um mal necessário (FUSCO *et al.*, 2003), uma atividade operacional voltada para dentro da empresa, pois os gestores acreditam que esta função é incapaz de influenciar o sucesso competitivo da

organização. Com este foco, a produção busca apenas minimizar qualquer impacto negativo que possa ter, deixando, assim, que outras áreas exerçam o papel estratégico (HAYES; WHEELWRIGHT, 1985).

As organizações caracterizadas no primeiro estágio tendem a perceber a manufatura como resultado direto de algumas decisões estruturais sobre capacidade, instalações, tecnologia e integração vertical. De acordo com Hayes e Wheelwright (1985), algumas características das empresas que estão neste estágio são:

- Os gestores costumam atribuir pouca ou nenhuma importância a questões infraestruturais, como políticas de trabalho, sistemas de planejamento e controle e melhorias nos processos;
- Tendem a chamar especialistas externos quando surgem questões estratégicas que envolvem a manufatura, pois acreditam que sua produção não terá a experiência necessária;
- Nas tomadas de decisões sobre instalações, localização ou tecnologias de processos buscam manter a produção reativa, de forma a não correr o risco de ficar presa em decisões erradas;
- Entendem a produção como uma função que pode ser composta por gestores e funcionários pouco qualificados;
- Costumam empregar medições de desempenho da produção para que esta não se desvie de suas orientações sem que chame a atenção para a tomada de ações corretivas.

Em uma empresa posicionada neste estágio, os gestores tendem a manter a função produção o mais simples possível, pois não acreditam que esta possa trazer alguma contribuição positiva além da correta execução das operações. Segundo Slack, Chambers e Johnston (2009, p. 39), “suas tentativas de aprimoramento são limitadas a evitar erros”.

Hayes e Wheelwright (1985) destacam que este estágio tende a ser característico de empresas orientadas para o produto, que, segundo os autores, geralmente encaram o processo de

manufatura como uma simples atividade de montar e testar produtos construídos a partir de componentes comprados.

2.8.2 Estágio 2 Neutralidade Externa

Neste estágio, o papel estratégico da produção também é caracterizado pela intenção de neutralidade. Contudo, a visão adotada deixa de ser apenas interna e volta sua perspectiva também para o ambiente externo. Ou seja, a produção começa a comparar-se com outras organizações similares, analisando seu desempenho e as práticas utilizadas pelas concorrentes. Desta forma, em busca da igualdade com os principais concorrentes, a função produção passa, então, a seguir as ideias e práticas das demais empresas do setor (HAYES; WHEELWRIGHT, 1985).

De acordo com Hayes e Wheelwright (1985), as empresas que se encontram no estágio dois geralmente buscam a neutralidade externa por meio das seguintes ações:

- Seguindo as práticas do setor em questões relacionadas às políticas de trabalho, aquisições de equipamentos e à capacidade produtiva;
- Evitando mudanças nos produtos ou processos, que só serão alterados em função de movimentações dos concorrentes.
- Tratando investimentos de capital em equipamentos e instalações como os meios mais eficazes para a conquista de vantagem competitiva temporária.
- Utilizando economias de escala como a mais importante fonte de eficiência do sistema produtivo.

Este estágio é característico de empresas atuantes em mercados oligopolistas e também em setores que consideram que a manufatura deve ser amplamente padronizada e pouco sofisticada. Assim, os gestores de empresas neste estágio tendem a considerar que as decisões estratégicas mais relevantes da produção estão ligadas às decisões de alocação de recursos (HAYES; WHEELWRIGHT, 1985).

2.8.3 Estágio 3 – Apoio Interno

No estágio três, a produção é percebida como uma função que dá suporte e fortalece a estratégia competitiva da organização. Neste momento, ela possui uma visão clara tanto da concorrência quanto dos objetivos estratégicos da empresa. Desta forma, a produção passa a elaborar um plano de desenvolvimento da manufatura embasado na estratégia global do negócio e na visão de longo prazo (FUSCO *et al.*, 2003).

Os gestores da produção de empresas no terceiro estágio procuram adotar uma visão ampla, compreendendo como a organização busca obter vantagem competitiva e como a manufatura poderá contribuir para esta conquista. Assim, apesar de neste estágio não participar da formulação da estratégia competitiva, a produção oferece apoio interno e consciente às definições estratégicas adotadas no nível do negócio (HAYES; WHEELWRIGHT, 1985).

Segundo as ideias de Hayes e Wheelwright (1985), a contribuição estratégica da produção neste estágio inclui:

- Seleção das decisões da manufatura, certificando-se de que são consistentes com a estratégia competitiva da organização;
- Tradução da estratégia do negócio em termos claros e compreensíveis ao pessoal da produção;
- Busca pelo desenvolvimento coerente da manufatura por meio de investimentos e aprimoramento de sistemas em longo prazo;
- Acompanhamento de tendências e evoluções que podem auxiliar a produção no atendimento das demandas de outras áreas da organização;
- Formulação de uma estratégia de manufatura completa: incluindo gráficos e missões que orientem a produção em longo prazo.

Para os mesmos autores, diferentemente das empresas dos estágios um e dois, as organizações do estágio três veem o progresso tecnológico como uma evolução natural em resposta às

mudanças na estratégia do negócio ou na posição competitiva. Com isso, “não está apenas desenvolvendo recursos apropriados, mas também assumindo o papel de implementadora da estratégia” (FUSCO *et al.*, 2003, p. 45)

2.8.4 Estágio 4 – Apoio externo

Embora sutil, a diferença entre os estágio três e quatro é muito importante. No quarto e mais avançado estágio, a empresa vê a função produção como provedora de vantagem competitiva, o que a torna um elemento fundamental para a formulação da estratégia do negócio (SLACK; CHAMBERS; JOHNSTON, 2009). Hayes e Wheelwright (1985) afirmam que isto não significa que a produção irá ditar as estratégias, mas sim, que estas serão resultado de um esforço coordenado das funções organizacionais, o que diferencia este estágio dos anteriores. Segundo Hayes e Wheelwright (1985), a produção no último estágio é criativa e proativa. Mantendo-se dinâmica e inovadora, busca estar sempre “um passo à frente” de seus concorrentes. Além disso, os mesmos autores destacam as seguintes características de empresas que atingiram o quarto estágio da produção:

- Elas antecipam novas e potenciais práticas e tecnologias de manufatura, buscando adquirir conhecimentos nelas antes de suas futuras implicações.
- Dão credibilidade e autonomia para que a manufatura possa utilizar todo o potencial de produção baseado em oportunidades.
- Colocam ênfase na igualdade entre questões estruturais e infraestruturais como fontes de melhoria contínua e vantagem competitiva.
- Incluem as questões de produção na estruturação dos planos estratégicos da empresa, assumindo que as capacidades e recursos de produção possuem um papel significativo na conquista do sucesso competitivo.

Geralmente, dois tipos de organização enquadram-se neste estágio. O primeiro é o grupo de empresas que buscam vantagem competitiva pelo baixo custo de produção. Estas empresas costumam dar tanta ênfase à produção que chegam a considerar as demais funções como secundárias. O segundo grupo é formado por organizações que buscam o equilíbrio de

excelência em todas as suas funções, aspirando que cada uma delas exerça o papel de “Apoio externo” ao negócio. Em ambos os tipos de organização o sucesso estratégico estará associado à interação e apoio entre as funções. Desta forma, a produção fará uso de uma série de análises quantitativas e qualitativas que auxiliem no diálogo, esclarecimento das forças e oportunidades provenientes da manufatura e, conseqüentemente, na formulação das estratégias (HAYES; WHEELWRIGHT, 1985).

A seguir, apresenta-se, no quadro 5, uma síntese dos estágios da produção.

Quadro 5 – Estágios no papel estratégico da manufatura

Estágios	Objetivo	Características
Estágio 1	Minimizar o potencial negativo da produção: “Neutralidade Interna”	<ul style="list-style-type: none"> - Especialistas externos são chamados para tomarem decisões sobre questões estratégicas da produção. - Sistemas de controles gerenciais são a principal forma de monitorar o desempenho da produção. - A manufatura mantém-se flexível e reativa.
Estágio 2	Alcançar paridade com os concorrentes: “Neutralidade Externa”	<ul style="list-style-type: none"> - As práticas do setor são seguidas. - O horizonte de planejamento para decisões de manufatura é ampliado. - O investimento de capital é considerado o principal meio para alcançar a concorrência.
Estágio 3	Prover suporte confiável para a estratégia do negócio: “Apoio Interno”	<ul style="list-style-type: none"> - Investimentos em manufatura são selecionados pela coerência com a estratégia do negócio. - Uma estratégia de manufatura é formulada e perseguida. - Tendências de longo prazo para a manufatura são abordadas sistematicamente.
Estágio 4	Perseguir uma vantagem competitiva baseada na produção: “Apoio Externo”	<ul style="list-style-type: none"> - Esforços são feitos para antecipar novas e potenciais práticas e tecnologias de produção. - A manufatura está envolvida em importantes questões de marketing e engenharia, assim como estas estarão envolvidas nas decisões de manufatura. - Programas de longo prazo são perseguidos a fim de adquirir recursos e competências que antecedam as necessidades.

Fonte: Hayes e Wheelwright (1985, p. 3)

Por meio do modelo de Quatro Estágios da Produção, desenvolvido por Hayes e Wheelwright (1985), nota-se que esta função organizacional pode assumir diversos papéis dentro da empresa, apresentando-se como uma simples área operacional ou como uma importante ferramenta na construção da estratégia do negócio. Esta influência da produção no sucesso competitivo da organização dependerá do nível de desenvolvimento da manufatura e do reconhecimento da relevância da área por parte da empresa. Portanto, esta relação pode ser representada pelo somatório de decisões coordenadas nas diversas questões inerentes à manufatura, o que representará o estágio de contribuição desta função para a conquista dos objetivos estratégicos do negócio.

2.9 Esquema referencial do Modelo de Quatro Estágios da Produção

Com base nos estudos de Hayes e Wheelwright (1985), Hayes, Wheelwright e Clark (1988)²², Chase e Hayes (1991)²³, Hum e Leow (1996)²⁴ e Wheelwright e Bowen (1996)²⁵, Costa (1999) desenvolveu um esquema referencial que busca operacionalizar o Modelo de Quatro Estágios da Produção, permitindo a classificação de diferentes tipos de empresas no *continuum* propostos no modelo. O autor fundamentou-se nos seguintes elementos: visão da manufatura, recursos, abordagem para mudanças na manufatura, abordagem para progressos tecnológicos, características do gerenciamento, abordagem para a qualidade, condutas com os recursos humanos envolvidos com a manufatura e abordagem para marketing e vendas. Assim, o esquema referencial proposto por Costa relaciona uma lista de práticas e atitudes das empresas em cada um destes elementos com os quatro estágios do modelo de Hayes e Wheelwright (1985). Tendo em vista os objetivos traçados, serão considerados para fins deste estudo apenas os sete primeiros elementos, desconsiderando-se, portanto, o último: abordagem para marketing e vendas.

²² HAYES, Robert H.; WHEELWRIGHT, Steven C.; CLARK Kim B. **Dynamic manufacturing: creating the learning organization**. [S.l.]: The Free Press, 1988.

²³ CHASE, R.B.; HAYES, Robert H. Beefing up operations in service firms. **Sloan Management Review**, Fall, 1991.

²⁴ HUM, S. e LEOW, L., Strategic manufacturing effectiveness - an empirical study based on the Hayes-Wheelwright framework. **International Journal of Operations and Production Management**, [S. l.], v.16, n.4, 1996.

²⁵ WHEELWRIGHT, Steven C.; BOWEN, H.K. The challenge of manufacturing advantage. **Production and Operations Management**, [S.l.], v.5, n.1, 1996.

2.9.1 A visão da Manufatura

No primeiro estágio, a manufatura é vista como uma função unicamente operacional. Desta forma, acredita-se que ela é incapaz de influenciar de maneira positiva a competitividade da organização. A alta gerência dá pouca atenção às questões de produção, acreditando que a principal decisão a ser tomada a respeito desta função refere-se a investimentos de capital.

No estágio dois, a visão da manufatura é ser seguidora das práticas da indústria a que pertence. Portanto, importantes decisões, como políticas de trabalho, aquisições de equipamentos e capacidade produtiva, são tomadas com base neste critério.

No estágio três, acredita-se na capacidade da função produção como fortalecedora da estratégia do negócio. Embora não participe da formulação estratégica, os gestores da produção buscam pautar-se na posição competitiva da empresa como direcionadora das prioridades da manufatura.

No quarto estágio, a estratégia do negócio é resultado da contribuição das diversas áreas funcionais e de uma forte influência da produção. Neste estágio, a manufatura é vista como provedora de vantagem competitiva. Portanto, há grande envolvimento da alta gerência com as questões inerentes a esta função.

2.9.2 Abordagem para Recursos

No estágio um, as perspectivas sobre recursos estão associadas apenas a algumas decisões estruturais, como capacidade, instalações, tecnologia e integração vertical. Pouca ou nenhuma atenção é dada às questões infraestruturais e de desenvolvimento.

No estágio dois, os investimentos em equipamentos e instalações são percebidos como a principal forma de se obter vantagem competitiva.

No estágio três, é dada atenção ao desenvolvimento de recursos que influenciam significativamente a habilidade da manufatura em atender às demandas de outras áreas da organização.

No estágio quatro, assume-se que as capacidades e recursos de produção exercem um papel significativo na conquista do sucesso competitivo. Assim, empresas neste estágio buscam antecipar-se adquirindo novos e potenciais recursos e habilidades.

2.9.3 Abordagem para Mudanças na Manufatura

No estágio um, a manufatura assume uma postura reativa. Só ocorrem mudanças em razão de necessidades óbvias, normalmente apontadas por especialistas externos.

No estágio dois, os investimentos para competitividade são direcionados, em sua maioria, para novos produtos. Os investimentos no sistema produtivo são de natureza defensiva e limitam-se, normalmente, à solução de questões de curto prazo.

No estágio três, procura-se traduzir a estratégia do negócio em termos claros e compreensíveis ao pessoal da produção. Assim, as decisões da produção são selecionadas de acordo com sua coerência com o posicionamento competitivo da empresa.

No estágio quatro, é dada credibilidade às oportunidades baseadas na produção. Desta forma, mudanças irão ocorrer naturalmente em busca de uma vantagem competitiva.

2.9.4 Abordagem para Progressos Tecnológicos

No estágio um, não há percepção de necessidade de aprendizado e desenvolvimento tecnológico da manufatura. As capacidades da produção são as mínimas necessárias para o cumprimento de seu papel operacional.

No estágio dois, o avanço tecnológico é focado no desenvolvimento de produtos. Normalmente reativo, este progresso apresenta-se como resultado de uma tentativa de paridade com os concorrentes.

No estágio três, o progresso tecnológico é visto como uma evolução natural em resposta às mudanças na estratégia do negócio ou na posição competitiva. São introduzidos recursos como robôs, desenhos auxiliados por computador – CAD, entre outras.

No estágio quatro, a manufatura antecipa novas e potenciais práticas e tecnologias, buscando adquirir conhecimentos nelas antes de suas futuras implicações.

2.9.5 Características de Gerenciamento

No primeiro estágio, sistemas de controles gerenciais são a principal forma de monitorar o desempenho da produção. A visão é comumente voltada ao curto prazo e à tentativa de minimizar erros.

No estágio dois, chegam a existir avanços em busca de paridade com a concorrência. Contudo, a característica reativa ainda é marcante no gerenciamento.

No estágio três, há a formulação de uma estratégia de manufatura baseada no planejamento estratégico do negócio, incluindo gráficos e missões que orientem a produção em longo prazo.

No estágio quatro, as questões estruturais e infraestruturais têm igual ênfase, os planos de longo prazo consideram as capacidades da manufatura e, além disto, há um foco em melhoria contínua e dedicação de tempo às questões estratégicas.

2.9.6 Abordagem para a Qualidade

No estágio um, a qualidade não é percebida como um investimento. Portanto, depende do custo, o que a torna muito variável.

No estágio dois, a qualidade passa a atender alguns requisitos dos clientes, uma vez que se procura cumprir os requisitos mínimos praticados pelo setor. Contudo, não é consistente em todas as suas faces.

No terceiro estágio, a qualidade é consistente em múltiplas dimensões. Atinge e até supera as expectativas dos clientes.

No quarto estágio, a busca por melhoria é contínua. Adotam-se as melhores práticas e buscam-se novos desafios, elevando, assim, as expectativas dos clientes.

2.9.7 Condutas com os Recursos Humanos envolvidos com a Manufatura

No estágio um, a produção é vista como uma função que pode ser composta por gestores e funcionários pouco qualificados. Desta forma, há pouco ou nenhum investimento no desenvolvimento dos funcionários.

No estágio dois, os supervisores controlam o processo. Os funcionários são recursos disciplinados que seguem procedimentos.

No terceiro estágio, os gestores da produção devem ser capacitados a conhecer e traduzir a estratégia do negócio em termos operacionais. Os funcionários são treinados e têm a responsabilidade de escolher entre procedimentos alternativos.

No quarto e último estágio, os gestores da produção são motivados a participarem da formulação das estratégias; são ouvidos pela alta gerência como fonte de novas ideias. Os trabalhadores são vistos como recursos valiosos e são incentivados a serem criativos e proativos em suas atividades.

2.10 Outros estudos sobre o Modelo de Quatro Estágios da Produção

Além dos seminais trabalhos de Hayes e Wheelwright (1985), Hayes, Wheelwright e Clark (1988) e das contribuições de Costa (1999) descritos nesta pesquisa, outros estudos também utilizaram o Modelo de Quatro Estágios da Produção como instrumento de diagnóstico do papel da produção, e da interação desta função com a competitividade das organizações.

Chase e Hayes (1991) fizeram uma adaptação do modelo, que, apesar de fundamentado na indústria manufatureira, também ganhou espaço nas operações de serviços. Nesse trabalho, os autores sugeriram uma lista de conceitos e práticas que compõem cada um dos quatro estágios para a área de operações em empresas de serviços, permitindo, assim, uma classificação similar à proposta por Hayes e Wheelwright (1985) para a indústria de manufatura.

Hum e Leow (1996) utilizaram o modelo em uma pesquisa no setor de eletrônicos de Singapura. Nesse estudo, foi realizada uma comparação entre as características das organizações em diferentes estágios, considerando, para isso, diversas categorias de decisão

da produção apontadas pelos autores. Em complementaridade, o modelo foi utilizado como uma ferramenta de auditoria da manufatura.

Por meio de um estudo de múltiplos casos, Balbão, Ribeiro e Alliprandini (2004) buscaram caracterizar o papel a função produção em indústrias de pequeno porte do município de São Carlos – SP. Para alcançar tal objetivo, os pesquisadores utilizaram o Modelo de Quatro Estágios aplicado a uma análise qualitativa. Por definição, os autores consideraram o grau de envolvimento da função produção com as demais funções como critério para posicionar as empresas em um dos estágios propostos no modelo. Com esta metodologia, os autores obtiveram como resultado a classificação de duas empresas no estágio dois, neutralidade externa, e uma empresa no estágio três, apoio interno.

Gonzalez *et al* (2005) realizaram um estudo semelhante ao de Balbão, Ribeiro e Alliprandini (2004), pesquisando a contribuição da produção para a estratégia do negócio. Contudo, o enfoque do estudo foi avaliar esta questão em uma empresa orientada para marketing e vendas, pois, segundo os autores, empresas com esta orientação tendem a relegar a produção, deixando de utilizá-la como fonte de vantagem competitiva. Por meio de suas conclusões, os autores relatam o estágio de neutralidade externa diagnosticado na empresa, o que confirma a hipótese sugerida para o caso estudado.

Araújo *et al* (2011) também utilizaram o modelo de Hayes e Wheelwright (1985) em pesquisa desenvolvida com duas empresas do setor coureiro-calçadista de Franca-SP. Por meio de uma análise qualitativa, os autores classificaram a produção nestas organizações nos estágios três e quatro, apoio interno e apoio externo, respectivamente.

Apesar de não terem utilizado o Modelo de Quatro Estágios como referência central do trabalho, diversos outros estudos da área de Estratégia de Operações (WOLFF, 2001; DIAS 2002; FARIA, 2004; VEIGA, 2009) destacaram a relevância do modelo proposto por Hayes e Wheelwright (1985), o que reforça a aplicabilidade deste modelo como ferramenta de diagnóstico para a análise da função produção.

3 METODOLOGIA

A ciência é, segundo Lakatos e Marconi (1991, p.80), “uma sistematização de conhecimentos, um conjunto de proposições logicamente correlacionadas sobre o comportamento de certos fenômenos que se deseja estudar”. Em adição, Mattar (1999, p. 50) descreve que “a forma, por excelência, de se adquirir conhecimento científico é através da pesquisa”, que, segundo Gil (1999), é um processo formal e sistemático de desenvolvimento do método científico. Ainda segundo Gil (1999), o objetivo fundamental da pesquisa é descobrir respostas para os problemas propostos mediante o emprego de procedimentos científicos.

Em face destas considerações, este capítulo tem o propósito de descrever os procedimentos metodológicos adotados no desenvolvimento desta pesquisa, caracterizando o setor investigado e especificando o tipo de pesquisa escolhida, a unidade de análise e as técnicas utilizadas para coleta e interpretação dos resultados.

3.1 Caracterização do setor estudado

O Setor de Calçados e Bolsas esteve entre os principais destaques da indústria mineira nas análises de faturamento, emprego industrial e nível de utilização da capacidade instalada no ano de 2011 (FIEMG, 2011). De acordo com relatório do Instituto Euvaldo Lodi, IEL (2011), o estado de Minas Gerais possui a quinta maior produção brasileira no setor, com um total de 1822 empresas e 29.487 empregados. Segundo o mesmo relatório, o polo de calçados e bolsas da região metropolitana de Belo Horizonte (RMBH) contava em 2009 com 257 empresas e 2427 empregos diretos.

A Indústria de Calçados e Bolsas da RMBH é caracterizada predominantemente por micro e pequenas empresas, possuindo também algumas empresas de médio porte. No geral, são empresas familiares que possuem os próprios membros da família à frente do negócio e dos processos decisórios (IEL, 2011).

Outras relevantes características do setor, apresentadas no relatório IEL (2011), são a longevidade das empresas em relação às micro e pequenas empresas de outros setores e o elevado grau de escolaridade de seus proprietários e gestores. Quanto à longevidade, o trabalho demonstra que, apesar da forte concorrência que enfrentam, principalmente dos produtos chineses, as empresas tem idade média de 16 anos, sendo que algumas possuem mais de 30 anos de atuação. Quanto à escolaridade de seus gestores, a maior parte possui nível superior, existindo também mestres e especialistas, “o que lhes possibilita acompanhar as tendências de um mercado que apresenta constantes mudanças e acirrada concorrência” (IEL, 2011, p. 79).

3.2 Classificação da Pesquisa

Quanto à sua natureza, esta pesquisa define-se como pesquisa básica. Para Silva e Menezes (2001), este tipo de pesquisa tem por objetivo gerar conhecimentos úteis para o avanço da ciência, no entanto, sem aplicação prática prevista.

Em relação aos objetivos almejados, Gil (1991) apresenta três grandes grupos possíveis: pesquisas exploratórias, pesquisas descritivas e pesquisas explicativas. Com base nesta taxonomia, este estudo caracteriza-se como descritivo, pois “tem como objetivo primordial a descrição das características de determinada população... estabelecendo relações entre variáveis” (GIL, 1991, p. 46).

Quanto aos procedimentos técnicos utilizados, além da realização de uma revisão bibliográfica, caracterizada pelo levantamento e análise da literatura já publicada em forma de livros, artigos científicos, publicações periódicas e imprensa escrita e eletrônica (GIL, 1991), utilizou-se neste trabalho o método multicasos. Este método permite um criterioso estudo dos objetos, de forma a propiciar a identificação dos fatores relevantes para a formulação de respostas ao problema de pesquisa proposto (GIL, 1991). Para Yin (2005), o uso do método multicasos tem como objetivo reduzir a fragilidade do estudo ao pesquisar diferentes realidades.

Especificadas as características da pesquisa, os próximos tópicos tratarão das unidades de análise e observação e das técnicas de coleta e análise dos dados.

3.3 Unidade de análise e observação

Entende-se por unidade de análise deste estudo o polo da Indústria de Calçados e Bolsas da Região Metropolitana de Belo Horizonte, que, segundo relatório do Instituto Euvaldo Lodi, IEL (2011), contava com 257 empresas em 2009. A unidade de observação são os respondentes da pesquisa, representando suas respectivas empresas. Em face das características do estudo, buscou-se reunir respondentes que atuassem como gerentes de produção, gerentes gerais ou diretores vinculados às operações.

Na primeira fase da pesquisa, buscou-se contemplar todo o universo supracitado para a construção da amostra, permitindo, assim, a generalização dos resultados por meio da seleção aleatória e significativa de empresas respondentes. Contudo, houve grande dificuldade para a localização de um banco de dados que contemplasse o contato das empresas. Foram realizadas buscas em sites oficiais das instituições FIEMG e SEBRAE, além de diversas consultas via e-mail e telefone aos departamentos relacionados à atividade nos órgãos mencionados. Em alguns casos, não houve retorno ao pesquisador; em outros, houve a informação do desconhecimento de um banco com todos os dados necessários. Por fim, conseguiu-se, por meio do Sebrae, a indicação dos sindicatos da Indústria de Bolsas e da Indústria de Calçados de Minas Gerais, que forneceram os contatos de 86 empresas, das quais 45 atendiam ao escopo da pesquisa. As demais organizações foram excluídas por não mais atuarem com foco nas atividades aqui estudadas, por não atenderem em nenhum dos contatos encontrados ou por possuírem estrutura excessivamente simplificada para os objetivos deste trabalho: em muitos casos, empresas “caseiras” com menos de cinco funcionários.

Após esta fase, foram realizados contatos telefônicos e via e-mail com todas as 45 empresas selecionadas, sendo que apenas seis delas se disponibilizaram a responder à pesquisa. Desta forma, optou-se neste estudo pela utilização da metodologia de estudo multicase, já descrita

no tópico 3.2. Para os fins deste trabalho, as empresas participantes serão assim nomeadas: empresas A; B; C; D; E; e F.

3.4 Técnicas de coleta e análise dos resultados

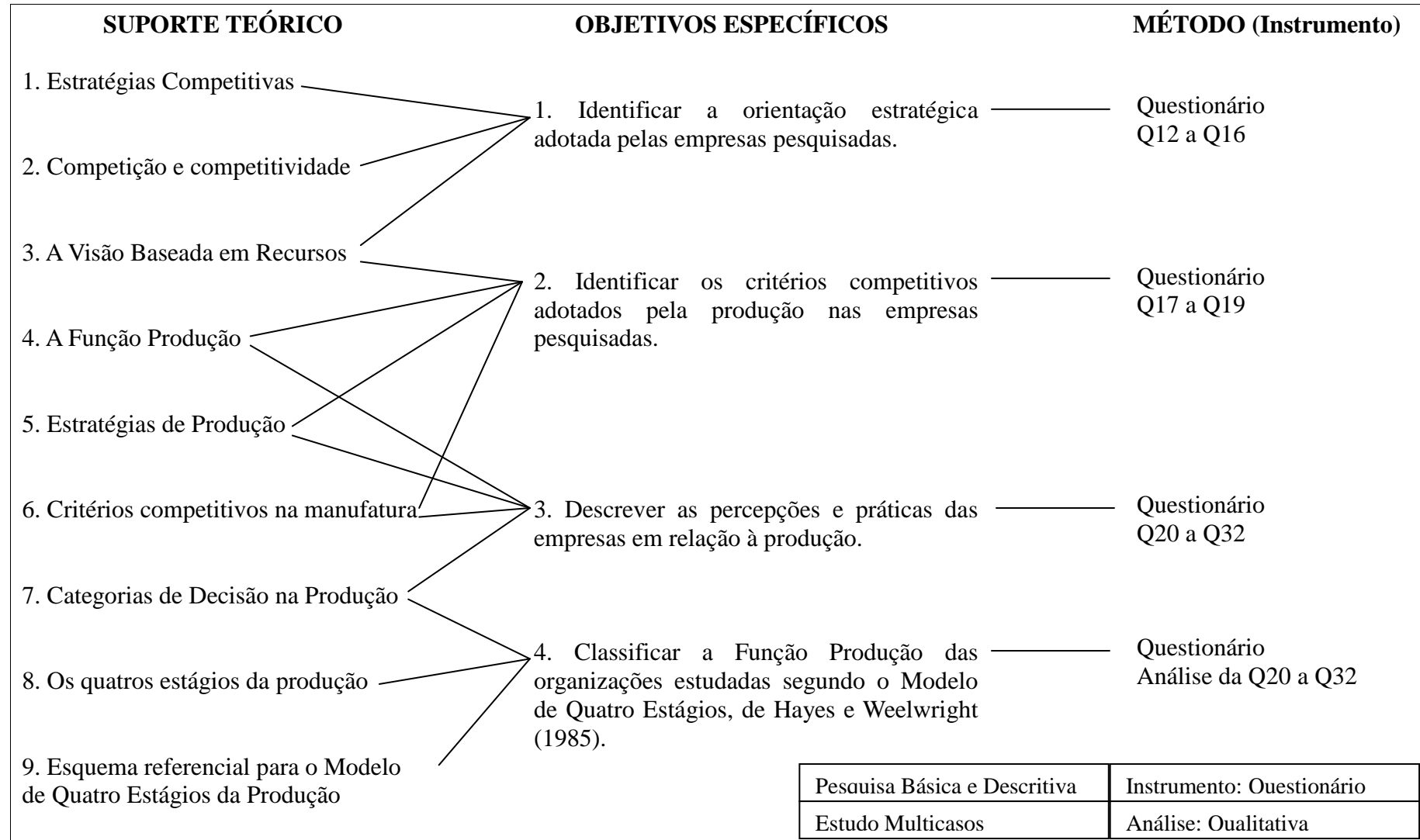
Para a coleta dos dados e informações necessárias, foram aplicados questionários às empresas da Indústria de Calçados e Bolsas da RMBH. Lakatos e Marconi (1991) destacam que o uso de questionários possui, entre outras vantagens, menos riscos de distorção, mais tempo e flexibilidade para o pesquisado responder e mais uniformidade na avaliação.

O questionário deste estudo foi adaptado do instrumento proposto por Costa (1999) como esquema referencial para a operacionalização do Modelo de Quatro Estágios da Produção e consta no Apêndice desta pesquisa. O instrumento contempla questões de caracterização das empresas, orientação estratégica, critérios de competitividade da produção e características da produção. Neste último, as questões possuem opções objetivas associadas aos estágios do modelo de Hayes e Weelwright (1985), o que permite maior objetividade na análise. O questionário foi disponibilizado aos pesquisados por meio de convite via e-mail, no qual constava o link para seu preenchimento na ferramenta *Google docs*. Na tentativa de conquistar a maior confiabilidade possível dos dados coletados, o texto de apresentação do instrumento de pesquisa bem como o convite à participação na pesquisa descrevia a necessidade de que o questionário fosse respondido por gerentes de produção, gerentes gerais, diretores ligados às operações ou outros profissionais ocupantes de cargos similares.

A análise dos dados foi realizada por meio da interpretação qualitativa, pois, apesar da existência de linguagem numérica em algumas questões, nenhum método estatístico robusto foi utilizado para tratamento dados. Utilizou-se apenas a moda para uma definição geral do estágio das empresas no modelo de Hayes e Weelwright (1985).

A seguir, apresenta-se a matriz metodológica da pesquisa.

3.5 Matriz Metodológica



4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 Caracterização das empresas

Para verificar a aderência com a metodologia proposta, questionou-se, primeiramente, sobre o cargo e a função do respondente, uma vez que, em função dos objetivos almejados neste trabalho solicitou-se o preenchimento da pesquisa por parte de gerentes de produção, gerentes gerais, diretores ligados às operações ou outros profissionais ocupantes de cargos similares.

Das seis empresas pesquisadas, duas, “A” e “B”, foram representadas nesta pesquisa por um de seus sócios. Em duas outras, “C” e “F”, o respondente foi o gerente de produção. Na empresa “D”, o preenchimento do questionário foi realizado pelo gerente geral. Já na empresa “E”, o respondente ocupa o cargo de publicitário. Contudo, é possível que este cargo não retrate a real função do mesmo na empresa, uma vez que, em contato telefônico, verificou-se que se trata de uma empresa familiar e que o respondente atua em atividades características de gerentes gerais. Em complementaridade, o próprio respondente alegou ser o representante mais indicado em função do escopo da pesquisa. Desta forma, considerou-se que todos os questionários coletados tendem a apresentar informações consistentes das organizações dentro dos temas propostos.

4.1.1 Porte das empresas e tempo de atividade

No questionário proposto, perguntou-se sobre o número de funcionários da empresa e sobre o ano de fundação da mesma. Neste tópico, buscou-se, além da caracterização, a identificação do porte e do tempo de atuação das empresas no mercado, com o intuito de verificar se estes seriam fatores relevantes para as condutas com a produção. Para a identificação de porte, utilizou-se a classificação adotada pelo Sebrae para indústrias, que caracteriza as empresas de acordo com as seguintes faixas: até 19 funcionários são consideradas microempresas; de 20 até 99 funcionários são consideradas pequenas empresas; de 100 até 499 funcionários são

consideradas médias empresas e acima de 500 funcionários são consideradas grandes empresas.

Das empresas pesquisadas, apenas a “E” enquadra-se como empresa de médio porte, possuindo 145 funcionários. Todas as demais estão enquadradas na categoria de pequeno porte. A empresa “A” com 50 funcionários, a empresa “B” com 45 funcionários, a empresa “C” com 34 funcionários, a empresa “D” com 25 funcionários e a empresa “F” com 84 funcionários. Estes resultados corroboram os dados apresentados pela pesquisa da FIEMG (2011), que destacou a composição do setor altamente representada por micro e pequenas empresas com a presença de algumas organizações de médio porte.

Em relação ao ano de fundação das empresas, foram obtidos os seguintes resultados: empresa “A” fundada em 2003, empresa “B” fundada em 1991, empresa “C” fundada em 1945, empresa “D” fundada em 2006, empresa “E” fundada em 1998 e empresa “F” fundada em 1972. Pode-se observar que apenas a empresa “D” possui menos de dez anos de atuação. Portanto, verificou-se que, assim como nos dados referentes ao porte, estes resultados também mantêm conformidade com o relatório do perfil do setor, apresentado pela FIEMG (2011), que destaca a longevidade das empresas destes segmentos.

Quanto à influência dos fatores porte e tempo de atuação nas percepções e condutas com a produção, não se identificou nenhum aspecto significativo. O ponto que se destaca na empresa “E”, única empresa de médio porte, refere-se exclusivamente aos mercados atendidos. Este item será abordado na seção **4.1.3**.

4.1.2 Atividades/Produtos das empresas

Para melhor caracterização das organizações estudadas, foram identificados seus segmentos de atuação. Para isto, considerou-se a possibilidade de atuação na Indústria de Calçados, Bolsas e também de Acessórios, sendo possível a descrição de atuação em mais de uma das

atividades. Neste caso, solicitou-se a identificação do tipo de produto que representa a principal atividade desenvolvida. Os resultados são apresentados na tabela 1.

Tabela 1 – Principais produtos fabricados

Quais são os produtos desenvolvidos pela empresa?	Qual dos produtos descritos representa a principal atividade da empresa?	Número de respondentes	Empresas
Apenas Calçados	-	4	C, D, E, F
Apenas Bolsas	-	0	
Calçados e Bolsas	Bolsas	1	A
Calçados e Acessórios	-	0	
Bolsas e Acessórios	Bolsas	1	B
Calçados, Bolsas e Acessórios	-	0	
Total	-	6	

Fonte: Dados da pesquisa

Das seis empresas respondentes, quatro atuam exclusivamente com calçados. Outras duas empresas atuam em mais de uma atividade e têm bolsas como principal produto. Desta forma, acredita-se que neste trabalho foi possível cumprir amplamente a proposição de Yin (2005) para utilização do método multicase, que, segundo o autor, tem por objetivo reduzir a fragilidade de um estudo ao pesquisar diferentes realidades.

4.1.3 Mercados atendidos e Fornecedores

Em relação aos mercados atendidos, solicitou-se a caracterização quanto ao tipo de cliente e ao escopo geográfico de atendimento. Buscou-se identificar se as empresas têm foco de vendas em pessoas físicas ou jurídicas, descrevendo, ainda, qual o percentual representado por cada um destes tipos de clientes (Tabela 2).

Tabela 2 – Principais tipos de clientes

Empresas	O foco de vendas da empresa é:	(%) de vendas à pessoas físicas	(%) de vendas à pessoas jurídicas
A	Pessoa Jurídica	10	90
B	Pessoa Jurídica	10	90
C	Pessoa Jurídica	10	90
D	Pessoa Jurídica	2	98
E	Pessoa Jurídica	5	95
F	Pessoa Jurídica	0	100

Fonte: Dados da pesquisa

No que diz respeito ao escopo geográfico, foram relacionadas as áreas de comercialização, abrangendo desde a Região Metropolitana de Belo Horizonte até países não integrantes do bloco econômico do Mercado Comum do Sul (MERCOSUL). Em complementaridade, as mesmas opções foram listadas para a identificação da área de concentração dos principais fornecedores. Os resultados encontrados estão descritos na tabela 3, a seguir.

Tabela 3 – Escopo geográfico de clientes e fornecedores

Escopo Geográfico	Comercialização	Quantidade	Fornecedores	Quantidade
Região Metropolitana de BH	B, F	2		
Minas Gerais	A, C, F	3	B, C, E, F	4
Outros estados do Brasil	A, B, C, D, E	5	A, B, C, D, E, F	6
Países do Mercosul	E	1		
Outros países				

Fonte: Dados da pesquisa

Neste sub-bloco de perguntas, o objetivo almejado foi elucidar se existem relações, nas empresas pesquisadas, entre porte e mercados (clientes e fornecedores), assim como entre mercados e condutas com a produção. Observou-se que, exceto para a empresa “E”, todas as demais têm seu campo de vendas restrito ao Brasil. Visto que a empresa “E” representa a única empresa do estudo classificada como de médio porte, indaga-se sobre a possibilidade de haver uma relação entre estes fatores. Todavia, inerente às condutas com a produção, não foi

identificado neste estudo nenhum aspecto significativo que demonstre estar associado aos mercados atendidos.

Tabela 4 – Caracterização geral das empresas pesquisadas

Empresa	Ano de Fundação	Número de Funcionários	Principal Produto	Foco de Vendas	Clientes	Fornecedores
A	2003	50	Bolsas	Pessoa Jurídica	MG, Outros Estados	Outros Estados
B	1991	45	Bolsas	Pessoa Jurídica	RMBH, Outros Estados	MG, Outros Estados
C	1945	34	Calçados	Pessoa Jurídica	MG, Outros Estados	MG, Outros Estados
D	2006	25	Calçados	Pessoa Jurídica	Outros Estados	Outros Estados
E	1998	145	Calçados	Pessoa Jurídica	Outros Estados, Mercosul	MG, Outros Estados
F	1972	84	Calçados	Pessoa Jurídica	RMBH, MG	MG, Outros Estados

Fonte: Dados da pesquisa

Entende-se que as empresas pesquisadas representam diferentes realidades, permitindo a aplicação da metodologia multicase proposta e proporcionando uma análise cruzada das similaridades e peculiaridades de cada caso. Desta forma, os próximos tópicos e subtópicos tratarão dos posicionamentos estratégicos e das condutas com a produção em cada uma das organizações estudadas.

4.2 Orientação estratégica das empresas

Com o intuito de delimitar a análise e auxiliar os respondentes, as questões relacionadas ao posicionamento estratégico das empresas foram fundamentadas nas perspectivas de custo, diferenciação ou enfoque, propostas por Porter (1986), e também na Visão Baseada em Recursos, momento no qual se questionou sobre a existência de recursos internos valiosos,

desconhecidos ou fora de alcance dos concorrentes. No quadro 6, estão relacionados os resultados encontrados para o posicionamento competitivo, associados às perspectivas de Michael Porter, em cada uma das organizações pesquisadas.

Quadro 6 – Posicionamento competitivo sob a perspectiva de mercado

Empresas	Como a empresa busca conquistar seus clientes	Situação dos preços em relação aos concorrentes.	Como a empresa busca obter vantagem competitiva	Estratégia caracterizada
A	Oferecendo produtos com preços mais baixos	Similares	Produto diferenciado	Diferenciação
B	Agregando valor ao produto	Similares	Produto diferenciado	Diferenciação
C	Agregando valor ao produto	Superiores	Produto diferenciado	Diferenciação
D	Agregando valor ao produto	Similares	Produto diferenciado	Diferenciação
E	Agregando valor ao produto	Similares	Produto diferenciado	Diferenciação
F	Agregando valor ao produto	Similares	Produto diferenciado	Diferenciação

Fonte: Dados da pesquisa

Em relação à visão baseada no mercado, as empresas “B”, “C”, “D”, “E”, e “F”, demonstraram coerência no que diz respeito ao posicionamento frente aos concorrentes e as estratégias utilizadas para conquistar os clientes. Já a empresa “A”, quando questionada sobre suas estratégias para a conquista de clientes, afirmou adotar, prioritariamente, o posicionamento relacionado à liderança em custos, ofertando produtos com preços mais baixos que a concorrência. Entretanto, tal posicionamento não foi confirmado nas questões seguintes, em que a empresa alegou possuir preços similares aos do mercado e adotar como estratégia concorrencial a confecção de produtos diferenciados, ainda que mediante um aumento dos custos de produção.

De acordo com Porter (1986), o líder em diferenciação também irá buscar o maior controle possível de seus custos. Contudo, esta não será sua prioridade. Desta forma, adotou-se, com base nas informações coletadas, que todas as empresas pesquisadas competem baseadas em diferenciação, embora a empresa “A” tenha alegado competir pela liderança em custos em uma das questões respondidas.

Ainda segundo Porter (1986), a conquista e manutenção de uma posição competitiva por meio da estratégia de diferenciação estão associadas à oferta de um produto único ao mercado. Ou seja, a empresa pode conquistá-la por meio de uma marca, de uma tecnologia diferenciada, de personalização, entre outras características que lhe forneçam exclusividade. Esta ideia conduz a outra afirmação do autor, que destaca a existência de um único líder em diferenciação. Portanto, os resultados encontrados podem direcionar ao entendimento de uma acirrada concorrência pela liderança em diferenciação na Indústria de Calçados e Bolsas da Região Metropolitana de Belo Horizonte, ou ainda, à percepção de uma tendência a esta afirmação, baseada em um pensamento de inovação característico do mercado de moda ao qual a indústria estudada está associada.

Em adição às análises supracitadas, o quadro 7 apresenta os resultados encontrados sob a perspectiva estratégica da Visão Baseada em Recursos.

Quadro 7 – Posicionamento competitivo sob a perspectiva de recursos

Empresas	Recursos exclusivos	Tipo de Recurso exclusivo
A	Não	-
B	Sim	Profissionais diferenciados e exclusivos / Sistemas e processos superiores
C	Sim	Profissionais diferenciados e exclusivos
D	Não	-
E	Sim	Fornecedores exclusivos
F	Sim	Profissionais diferenciados e exclusivos

Fonte: Dados da pesquisa

Quatro das seis empresas estudadas alegaram possuir recursos únicos que agregam vantagem competitiva em relação aos concorrentes. No entanto, três delas descreveram que estes recursos são profissionais diferenciados e exclusivos. Assim, estes não deveriam estar ao alcance dos concorrentes, conforme destaca Barney (1991) por meio do pressuposto da heterogeneidade, entendido como a posse de recursos heterogêneos, diferentes, de modo que os concorrentes não possam obtê-los facilmente. Desta forma, questiona-se sobre a validade das afirmações em face do conceito proposto pelo mesmo autor: para ele, criar vantagem competitiva significa implementar uma estratégia de criação de valor que os concorrentes ou

potenciais competidores não sejam capazes de implementá-la simultaneamente ou, até mesmo, de copiá-la.

A empresa “B” foi a única que alegou possuir sistemas e processos produtivos superiores, desconhecidos ou fora do alcance dos concorrentes. Entretanto, não foi possível identificar em uma análise comparativa das respostas nenhum aspecto diferenciado nesta empresa que caracterize a presença de processos produtivos que se enquadrem no conceito de recursos valiosos, como proposto pela RBV.

Outro recurso destacado foi a existência de fornecedores exclusivos, apresentada pela empresa “E”. De acordo com a empresa, estes recursos são capazes de lhe garantir vantagem competitiva em relação aos concorrentes. Neste caso, observaram-se características peculiares nos critérios de competitividade na produção, as quais podem estar relacionados à detenção deste tipo de recursos não descrito pelas demais organizações pesquisadas. Este ponto será abordado a seguir no item **4.3**.

4.3 Critérios de competitividade da Produção

Para identificar as estratégias de produção priorizadas pelas organizações e confrontá-las com as condutas observadas por meio do questionário, solicitou-se a identificação hierarquizada das cinco principais vantagens oferecidas aos clientes dentre uma lista com diversas opções, todas elas associadas aos cinco objetivos de desempenho amplamente difundidos e validados por Slack (1993), Corrêa e Corrêa (2006) e Slack, Chambers e Johnston (2009), que são: qualidade, velocidade, confiabilidade, flexibilidade e custo. Em seguida, as mesmas opções foram apresentadas aos respondentes para que destacassem quais delas são as mais requisitadas pelos clientes.

Após a coleta de dados, verificou-se que não seria possível estabelecer uma hierarquização para todos os casos, visto que diversas respostas sobrepueram o mesmo grau de relevância

para duas ou mais opções. Acredita-se que este fato ocorreu em função do não entendimento pleno da questão ou da falta de clareza dos objetivos de desempenho por parte das próprias empresas ou, ainda, do real julgamento de igualdade de desempenho entre os critérios de competitividade, o que confronta a ideia de *trade-offs*, destacada por Skinner (1969), Wheelwright (1984) e Corrêa (2008). Na perspectiva destes autores, para alcançar vantagem competitiva a empresa deve priorizar um critério em detrimento dos demais. Ou seja, é improvável que um conjunto de recursos seja eficaz em todos os critérios competitivos.

Embora bastante aceito, o conceito de *trade-offs* é controverso para alguns autores, como Ferdows e De Meyer (1990), citados por Abe e Carvalho (2011). Para eles, estudos empíricos demonstram que empresas podem obter bom desempenho em vários critérios competitivos ao mesmo tempo. Desta forma, entende-se que, caso as questões propostas tenham sido plenamente compreendidas e os objetivos de desempenho da produção sejam claros nas empresas pesquisadas, pode-se estar diante de tentativas de sucesso em múltiplos objetivos. Todavia, esta não é uma postura claramente percebida nas organizações estudadas.

Por meio do quadro 8, pode-se verificar os critérios de competitividade da produção destacados como prioritários por cada organização conforme hierarquização apresentada.

Quadro 8 – Hierarquização dos critérios de competitividade da produção

Empresas	Ofertados aos Clientes	Requisitados pelos Clientes	Pontos Fortes da Produção
A	Múltiplos Critérios	Múltiplos Critérios	Confiabilidade e Flexibilidade
B	Flexibilidade e Qualidade	Múltiplos critérios	Qualidade e Flexibilidade
C	Qualidade, Flexibilidade e Confiabilidade	Qualidade, Flexibilidade, Custos e Confiabilidade	Qualidade e Prazo
D	Múltiplos Critérios	Múltiplos Critérios	Qualidade e Confiabilidade
E	Preços (custos), Flexibilidade, Confiabilidade, Qualidade, Prazo	Preços (custos), Flexibilidade, Qualidade, Confiabilidade	Qualidade e Flexibilidade
F	Não respondeu	Qualidade, Confiabilidade, Prazo, Custos e Flexibilidade	Qualidade e Prazo

Fonte: Dados da pesquisa

A empresa “A” atribuiu notas iguais a todos os critérios competitivos apresentados. Desta forma, não foi possível estabelecer uma hierarquização para as definições estratégicas com base naquilo que a empresa acredita ofertar aos clientes, tampouco por meio do que a empresa entende ser prioridade para o cliente. Entretanto, ao ser questionado sobre os pontos fortes da produção na organização, o respondente apontou destaque para os critérios Confiabilidade e Flexibilidade.

A empresa “B” afirmou ofertar prioritariamente aos clientes os critérios Flexibilidade e Qualidade, respectivamente, os quais entende como pontos fortes da produção. Contudo, ao definir quais são os critérios mais alinhados com as requisições dos clientes, não houve uma definição de importância. Neste caso, a empresa destacou com igualdade de relevância os critérios Flexibilidade, Qualidade e ainda o critério Confiabilidade, este não relacionado anteriormente.

Para a empresa “C”, os principais critérios ofertados aos clientes são: Qualidade, Flexibilidade e Confiabilidade. Já em relação às requisições dos clientes, a organização entende que após a exigência de qualidade e flexibilidade, o cliente requer desempenho em custos, aqui entendido como preços baixos. Verifica-se, portanto, que, apesar de compreender esta solicitação, a empresa não a relaciona como parte de suas estratégias de produção, ou ainda, de suas estratégias competitivas. Outro ponto observado no posicionamento competitivo da produção nesta organização refere-se ao destaque do critério Prazo (de entrega) como ponto forte. Esta afirmação não mantém conformidade com as respostas anteriores. Assim, entende-se que os objetivos de desempenho da produção podem não ser plenamente claros na empresa.

A empresa “D” relacionou com o mesmo grau de importância os critérios Custos, Confiabilidade e Prazo, seguidos pelos critérios Flexibilidade e Qualidade, que também receberam a mesma classificação entre si. Em relação aos pontos fortes da produção, Qualidade foi o primeiro critério mencionado, seguida de Confiabilidade. A divergência das respostas conduz ao mesmo raciocínio destacado à empresa “C”: à hipótese de que pode não existir clareza do tema na organização.

A empresa “E” foi a única empresa a destacar prioritariamente o critério Custo como principal vantagem oferecida aos clientes. Este critério foi destacado juntamente com a Flexibilidade. Acredita-se que este posicionamento possa estar associado à detenção de fornecedores exclusivos, descrita no item 4.2. Entretanto, embora a empresa mencione ofertar preços baixos e também entenda que este seja o critério mais valioso para seus clientes, os pontos fortes da produção destacados foram Qualidade e Flexibilidade. Além disto, a orientação estratégica apontada pela empresa foi a diferenciação. Desta forma, conclui-se que, possivelmente, o entendimento dos critérios de competitividade da produção em relação às empresas concorrentes não é claro.

A empresa “F” não respondeu quais são os critérios de competitividade da produção priorizados pela organização. Destacou apenas que os pontos fortes percebidos na produção são Qualidade e Prazo. Visto que o respondente foi o próprio gerente de produção, acredita-se que este fato tenha ocorrido por receio do respondente ou por ausência de um posicionamento competitivo definido. Já em relação aos critérios mais requisitados pelos clientes, foram destacados respectivamente: Qualidade, Confiabilidade, Prazo, Custos e Flexibilidade.

Com base nas respostas coletadas, destaca-se que as percepções em relação aos critérios da produção, sob a perspectiva do que é oferecido e requisitado pelos clientes, refletem claramente a orientação estratégica das empresas para diferenciação, com ênfase nos quesitos Qualidade e Flexibilidade. Neste ponto, ressalta-se também a quase irrelevância do quesito Custo sob o ponto de vista das organizações estudadas. Apesar da não significância desta pesquisa para fins de generalização, acredita-se que esta possa ser uma postura comum desta indústria, em função de suas características e produtos.

Embora a maior parte das empresas tenha respondido as questões relacionadas aos critérios de competitividade da produção, constatou-se que os respondentes tiveram dificuldade com o tema, o que pode ser percebido por meio das divergências e inconsistências encontradas. Observou-se, por fim, que as orientações estratégicas para produção podem não ser muito claras nas empresas estudadas.

4.4 Características da Produção

Neste subcapítulo, buscou-se identificar as percepções e condutas das empresas com a produção a fim de classificá-las com base no Modelo de Quatro Estágios, de Hayes e Weelwright (1985). Para isto, cada um dos elementos do esquema referencial para operacionalização do modelo (COSTA, 1999) foi analisado separadamente nos tópicos a seguir, recebendo uma classificação de acordo com o estágio caracterizado. Ao final do subcapítulo, foram construídas também tabelas comparativas das classificações percebidas em cada um dos elementos nas seis empresas pesquisadas.

4.4.1 A visão da Manufatura nas empresas

Em relação à visão da manufatura, identificou-se, primeiramente, qual era o cargo mais alto na estrutura das organizações que possui funções relacionadas a esta atividade. Em seguida, questionou-se sobre quais são as principais atribuições deste profissional no que diz respeito à produção. Estas questões buscaram elucidar a conduta das empresas neste tema, para confrontá-la com a visão do papel da manufatura na empresa, descrito posteriormente.

A tabela 5 apresenta os cargos e atribuições dos responsáveis pela produção.

Tabela 5 – Cargos e atribuições dos responsáveis pela produção

Empresas	Cargos	Atribuições	Estágio
A	Gerente	Coordenação de equipes de trabalhadores	2
B	Modelista	Execução de tarefas de produção	1
C	Diretora de Produção	Planejamento e acompanhamento do desempenho da produção	4
D	Gerente	Programação e controle da produção	3
E	Presidente	Programação e controle da produção	3
F	Gerente de Produção	Planejamento e acompanhamento do desempenho da produção	4

Fonte: Dados da pesquisa

Pode-se notar que os cargos dos responsáveis pela produção são bastante diversificados nas organizações estudadas, variando entre os níveis operacional (Modelista), tático (Gerentes) e estratégico (Diretora e Presidente). Observa-se também que as atribuições destes profissionais mantêm coerência com os mesmos níveis em quase todos os casos. Apenas na empresa “E” identificou-se um fato incomum para empresas de médio porte: a responsabilidade do presidente da empresa em programar e controlar a produção. Esta atividade é caracterizada como tática e comumente desempenhada por gerentes. Desta forma, o resultado encontrado pode significar a ausência de uma estrutura consolidada nas atividades de produção da empresa.

Nesta questão, não houve a predominância de nenhum estágio específico. Contudo, destaca-se a relação percebida entre o nível hierárquico do responsável pela produção e o estágio da produção. Ou seja, pode-se inferir que a existência de atividades estratégicas na manufatura está associada, nestas organizações, com o envolvimento de profissionais de níveis mais altos da estrutura organizacional nas atividades da produção.

Tabela 6 – Papel desempenhado pela produção

Empresas	Descrição	Estágio
A	Produz mediante um plano de produção desenvolvido com base na estratégia da empresa. Busca desenvolver suas atividades de forma a apoiar os argumentos da área comercial e tornar os produtos especiais naquilo que a empresa pretende se destacar.	3
B	Executa suas atividades de forma a produzir o que é solicitado. Cumpre as orientações apresentadas pelo setor comercial.	1
C	Além de produzir o que é planejado, contribui de maneira proativa para definir o que a empresa deve oferecer aos clientes (produtos e serviços). Juntamente com outras áreas, antecipa as necessidades do mercado e estabelece os meios de produção para atendê-las.	4
D	Além de produzir o que é planejado, contribui de maneira proativa para definir o que a empresa deve oferecer aos clientes (produtos e serviços). Juntamente com outras áreas, antecipa as necessidades do mercado e estabelece os meios de produção para atendê-las.	4
E	Produz mediante um plano de produção desenvolvido com base na estratégia da empresa. Busca desenvolver suas atividades de forma a apoiar os argumentos da área comercial e tornar os produtos especiais naquilo que a empresa pretende se destacar.	3
F	Além de produzir o que é planejado, contribui de maneira proativa para definir o que a empresa deve oferecer aos clientes (produtos e serviços). Juntamente com outras áreas, antecipa as necessidades do mercado e estabelece os meios de produção para atendê-las.	4

Fonte: Dados da pesquisa

Em relação ao papel da produção em cada uma das empresas, percebe-se a predominância dos estágios quatro (apoio externo), e três (apoio interno). Entretanto, estes estágios, em especial o estágio 4, são caracterizados pela presença de estratégias de produção muito claras, que são perseguidas sistematicamente, inclusive na busca de recursos valiosos. Desta forma, verifica-se que as respostas mencionadas não mantêm conformidade com os resultados encontrados nos tópicos 4.2 e 4.3. Todavia, há coerência nas empresas “B”, “C”, “E” e “F” entre o que as organizações entendem como o papel desempenhado pela produção e as atribuições dos responsáveis por esta atividade.

A empresa “B”, além de ter como cargo mais alto da produção um cargo operacional, destacou respostas associadas ao estágio um em ambas as questões propostas. Portanto, no que diz respeito à visão da manufatura, a empresa tem o estágio de neutralidade interna bastante caracterizado; ou seja, atuação da produção apenas reativa.

As empresas “C” e “F”, que alegaram produzir de maneira proativa, buscando antecipar-se às necessidades do mercado, foram as únicas que afirmaram realizar consultas formais aos clientes mais de duas vezes ao ano. Este tópico será abordado no item 4.4.6 e corrobora a afirmação das empresas para o estágio quatro, destacado no tema Visão da Manufatura.

A empresa “E”, também teve seu estágio caracterizado no tópico. Neste caso, o estágio foi o terceiro do modelo (apoio interno). Neste estágio, a produção passa a elaborar e seguir um plano de desenvolvimento da manufatura embasado na estratégia global do negócio e na visão de longo prazo (FUSCO *et al.*, 2003). Assim, apesar de neste estágio a produção não participar da formulação da estratégia competitiva, ela oferece apoio interno e consciente às definições estratégicas adotadas no nível do negócio (HAYES; WHEELWRIGHT, 1985).

As empresas “A” e “D” destacaram respostas que se associam a diferentes estágios no que diz respeito à visão da manufatura. Em relação a este tópico, estas organizações parecem estar situadas entre os estágios dois e três, e três e quatro, respectivamente.

4.4.2 Abordagem para recursos nas empresas

Este tópico do esquema referencial busca investigar a conduta das empresas para a questão das capacitações e desenvolvimento. Portanto, identificou-se aqui a frequência de participação em feiras e eventos setoriais por parte dos responsáveis pela produção e também a participação dos funcionários da produção em cursos, treinamentos e palestras. Estas informações estão descritas nas tabelas 7 e 8.

Tabela 7 – Capacitação do responsável pela produção

Empresas	Participação em feiras e eventos setoriais	Estágio
A	Menos de uma vez por ano	1
B	Duas vezes por ano	3
C	Mais de duas vezes por ano	4
D	Duas vezes por ano	3
E	Mais de duas vezes por ano	4
F	Mais de duas vezes por ano	4

Fonte: Dados da pesquisa

Tabela 8 – Capacitação dos funcionários da produção

Empresas	Participação em cursos, treinamentos e palestras	Estágio
A	Menos de uma vez por ano	1
B	Menos de uma vez por ano	1
C	Menos de uma vez por ano	1
D	Menos de uma vez por ano	1
E	Menos de uma vez por ano	1
F	Uma vez por ano	2

Fonte: Dados da pesquisa

De acordo com os resultados encontrados, é possível verificar uma não proporcionalidade entre a capacitação dos responsáveis pela produção e a capacitação dos funcionários da produção. No que diz respeito aos gestores, houve predominância dos estágios três e quatro. Apenas a empresa “A” encontra-se no estágio um. Já em relação aos funcionários, apenas a empresa “F” alegou a participação dos mesmos em cursos, treinamentos e palestras ao menos

uma vez por ano, o que caracteriza o estágio dois, conforme esquema referencial. Todas as demais empresas destacaram que esta participação é inferior a uma vez ao ano, sendo classificadas, portanto, no estágio um do modelo. Acredita-se que este fato possa estar associado a um entendimento equivocado a respeito das capacitações necessárias aos funcionários e do papel dos mesmos na organização. Ou ainda, à falta de um planejamento que permita a busca de novas capacitações para a empresa sem prejudicar a rotina de produção.

4.4.3 Abordagem para mudanças na manufatura nas empresas

Neste tópico, buscou-se evidenciar os objetivos almejados com os investimentos e as mudanças na manufatura, destacando, também, quais foram os principais investimentos da empresa nos últimos três anos e analisando sua relação com a produção. Para identificar os estágios de acordo com o modelo, as opções apresentadas às empresas descreviam desde a solução de questões totalmente operacionais até o desenvolvimento de novas habilidades capazes de agregar valor ao negócio.

Tabela 9 – Características dos investimentos na produção

Empresas	Descrição dos investimentos	Estágio
A	Solucionar atrasos ou falhas nos atendimentos de pedidos	1
B	Desenvolver novas habilidades que possam servir para atrair novos clientes ou aumentar a participação dos atuais	4
C	Desenvolver novas habilidades que possam servir para atrair novos clientes ou aumentar a participação dos atuais	4
D	Solucionar atrasos ou falhas nos atendimentos de pedidos	1
E	Solucionar atrasos ou falhas nos atendimentos de pedidos	1
F	Desenvolver novas habilidades que possam servir para atrair novos clientes ou aumentar a participação dos atuais	4

Fonte: Dados da pesquisa

É possível observar que apenas os estágios um e quatro foram destacados nesta questão. Embora as empresas “B”, “C” e “F” tenham afirmado a existência de investimentos para o desenvolvimento de novas habilidades na produção, tal afirmação não foi confirmada quando se solicitou que os principais investimentos da empresa fossem listados.

Tabela 10 – Principais investimentos nos últimos três anos

Empresas	Descrição dos investimentos	Quantidade de investimentos relacionados	Estágio
A	Não respondeu	0	1
B	Fortalecimento da marca	1	1
C	Não respondeu	0	1
D	Máquinas	1	1
E	Máquinas	1	1
F	Venda de franquias	1	1

Fonte: Dados da pesquisa

A associação entre as tabelas 9 e 10 permite um melhor entendimento do tópico, possibilitando uma percepção de que nenhum dos casos estudados apresentou investimentos diretos na produção que evidenciem o estágio quatro, conforme descrito pelas empresas “B”, “C” e “F”. Nos casos em que houve investimento em equipamentos/máquinas, as empresas destacaram que o objetivo do investimento foi apenas solucionar atrasos ou falhas nos atendimentos de pedidos. Desta forma, considera-se que as características presentes sugerem que todas as empresas pesquisadas encontram-se no estágio um em relação à abordagem para mudanças na manufatura.

4.4.4 Abordagem para progressos tecnológicos nas empresas

Assim como na abordagem para mudanças na manufatura, a abordagem para progressos tecnológicos foi investigada por meio das características e objetivos das ações de desenvolvimento tecnológico, complementada pelo número destas ações realizadas pelas empresas nos últimos três anos.

Com o intuito de estabelecer critérios para a classificação dos estágios da produção em relação a este tópico, foram listadas opções que contemplavam desde o simples atendimento

de solicitações de fornecedores até o aperfeiçoamento contínuo em busca do desenvolvimento da competitividade da organização (Tabela 11).

Tabela 11 – Iniciativas de desenvolvimento tecnológico

Empresas	Descrição das iniciativas	Quantidade de iniciativas relacionadas	Estágio
A	Incluir novos processos de melhoria para respaldar os argumentos de venda	Duas	3
B	Incluir novos processos de melhoria para respaldar os argumentos de venda	Mais de duas	3
C	Melhorar os processos e produtos de forma a mantê-los no nível dos concorrentes	Nenhuma	1
D	Melhorar os processos e produtos de forma a mantê-los no nível dos concorrentes	Mais de duas	2
E	Incluir novos processos de melhoria para respaldar os argumentos de venda	Mais de duas	3
F	Aperfeiçoar continuamente, destinando previsões orçamentárias para recursos de estrutura avaliados como necessários para aumentar a competitividade	Duas	4

Fonte: Dados da pesquisa

Neste quesito, verificou-se também uma diversificação de estágios, com predominância do estágio três (apoio interno). Segundo defendem Hayes e Wheelwright (1985), diferentemente das empresas dos estágios um e dois, as organizações do estágio três veem o progresso tecnológico como uma evolução natural em resposta às mudanças na estratégia do negócio ou na posição competitiva.

4.4.5 Características do gerenciamento nas empresas

Neste item, voltou-se à análise dos objetivos da empresa em relação ao trabalho do responsável pela produção. A tabela 12 descreve o resultado das informações apresentadas pelas seis organizações estudadas. Neste tema, foram disponibilizadas às empresas opções inerentes a atividades operacionais como controlar escalas de trabalho, tempo de produção, etc. até atividades estratégicas, como o estabelecimento proativo dos diferenciais competitivos a serem desenvolvidos pela produção.

Tabela 12 – Características do gerenciamento

Empresas	Descrição	Estágio
A	Estabelecer de forma proativa os diferenciais a serem oferecidos pela produção, a fim de contribuir para a melhoria da competitividade da empresa. Controlar o desempenho, fortalecendo a ideia de melhorar sempre.	4
B	Revisar os processos de produção, ajustando situações em que são percebidas dificuldades em acompanhar o nível de desempenho do mercado (concorrentes). Proceder melhorias em ferramentas, dispositivos e outros recursos da produção.	2
C	Controlar escalas de trabalho, tempo de produção, lotes processados e disponibilidade de matérias-primas para a produção.	1
D	Estabelecer de forma proativa os diferenciais a serem oferecidos pela produção, a fim de contribuir para a melhoria da competitividade da empresa. Controlar o desempenho, fortalecendo a ideia de melhorar sempre	4
E	Revisar os processos de produção, ajustando situações em que são percebidas dificuldades em acompanhar o nível de desempenho do mercado (concorrentes). Proceder melhorias em ferramentas, dispositivos e outros recursos da produção.	2
F	Estabelecer de forma proativa os diferenciais a serem oferecidos pela produção, a fim de contribuir para a melhoria da competitividade da empresa. Controlar o desempenho, fortalecendo a ideia de melhorar sempre	4

Fonte: Dados da pesquisa

No que diz respeito aos objetivos de gerenciamento, foi caracterizada uma concentração de respostas no item correspondente ao estabelecimento proativo de diferenciais oferecidos pela produção, o que caracteriza o estágio quatro para as empresa “A”, “D” e “F”. Já a empresa “C” foi a única a ser classificada no estágio um neste tópico.

4.4.6 Abordagem para a qualidade nas empresas

As condutas das empresas com a qualidade foram interpretadas por meio de duas questões. Primeiramente, buscou-se identificar o pensamento que conduz às decisões referentes à qualidade nas organizações. Esta questão possibilitou a classificação das empresas nos estágios do modelo, por meio da associação destes estágios com as práticas de qualidade determinadas pelo custo, determinadas pelo mercado (concorrentes), vinculadas às necessidades dos clientes ou como parte de um processo de aprimoramento contínuo da produção, que, além de atender as solicitações dos clientes, busca antecipar suas necessidades e auxiliar nos argumentos da equipe de vendas. Já a segunda questão, indagou sobre a

periodicidade de realização das consultas formais aos clientes para a identificação de suas reais necessidades e, conseqüentemente, das melhorias necessárias à produção.

Tabela 13 – Condutas com a qualidade

Empresas	Descrição	Estágio
A	A qualidade praticada é resultado do aperfeiçoamento permanente da produção, que, além de atender as solicitações dos clientes, auxilia nos argumentos para a equipe de vendas.	4
B	A qualidade praticada está condicionada ao custo e ao preço viável para os produtos comercializados	1
C	A qualidade praticada é resultado do aperfeiçoamento permanente da produção, que, além de atender as solicitações dos clientes, auxilia nos argumentos para a equipe de vendas.	4
D	A qualidade praticada é resultado do aperfeiçoamento permanente da produção, que, além de atender as solicitações dos clientes, auxilia nos argumentos para a equipe de vendas.	4
E	A qualidade praticada está condicionada ao custo e ao preço viável para os produtos comercializados	1
F	A qualidade praticada é resultado do aperfeiçoamento permanente da produção, que, além de atender as solicitações dos clientes, auxilia nos argumentos para a equipe de vendas.	4

Fonte: Dados da pesquisa

A tabela 13 demonstra que quatro das seis empresas destacam que a qualidade praticada é parte de um aperfeiçoamento contínuo, o que caracteriza o estágio quatro neste tema. Contudo, a tabela 14 permite uma avaliação adicional.

Tabela 14 – Consultas formais aos clientes

Empresas	Frequência das consultas	Estágio
A	Não são realizadas	1
B	Não são realizadas	1
C	Mais de duas vezes ao ano	4
D	Uma vez ao ano	2
E	Não são realizadas	1
F	Mais de duas vezes ao ano	4

Fonte: Dados da pesquisa

Em uma análise cruzada, verifica-se que as empresas “C”, “D” e “F”, que foram classificadas no estágio quatro de acordo com suas respostas para as condutas com a qualidade, realizam

consultas formais aos clientes, no mínimo, uma vez ao ano. Destacam-se as empresas “C” e “F” que realizam estas consultas mais de duas vezes ao ano. Já a empresa “A”, apesar de alegar uma busca de aperfeiçoamento contínuo no atendimento às necessidades dos clientes, declarou não realizar nenhuma consulta aos mesmos, o que torna contraditória a afirmação anterior. A empresa “E” possui práticas associadas ao estágio um em ambas as questões.

4.4.7 Abordagem para Recursos Humanos da Manufatura nas empresas

Neste tópico, foram analisadas as condutas com os Recursos Humanos da manufatura. Para isto, questionou-se sobre o papel dos trabalhadores da produção em cada uma das organizações. A tabela 15 descreve a postura descrita pelas empresas bem como o estágio correspondente a esta postura no modelo de Hayes e Weelwright (1985).

Tabela 15 – Conduta com os Recursos Humanos da manufatura

Empresas	Frequência das consultas	Estágio
A	Os trabalhadores executam suas tarefas seguindo processos estabelecidos e controlados por um supervisor	2
B	Os trabalhadores executam suas tarefas, sendo que o controle dos produtos fica a cargo de um supervisor	1
C	Os trabalhadores executam suas tarefas com autonomia, além de terem a possibilidade de contribuir com ideias para a melhoria ou desenvolvimento de novos processos. O responsável pela produção trabalha em conjunto com a equipe para tornar possível a realização de objetivos comuns	4
D	Os trabalhadores executam suas tarefas com autonomia, além de terem a possibilidade de contribuir com ideias para a melhoria ou desenvolvimento de novos processos. O responsável pela produção trabalha em conjunto com a equipe para tornar possível a realização de objetivos comuns	4
E	Os trabalhadores executam suas tarefas seguindo processos estabelecidos e controlados por um supervisor	2
F	Os trabalhadores executam suas tarefas com autonomia, além de terem a possibilidade de contribuir com ideias para a melhoria ou desenvolvimento de novos processos. O responsável pela produção trabalha em conjunto com a equipe para tornar possível a realização de objetivos comuns	4

Fonte: Dados da pesquisa

Em face dos dados coletados, verifica-se que as empresas “A”, “B” e “E” encontram-se em estágios iniciais no que diz respeito à conduta com os Recursos Humanos da manufatura. Nestas empresas, é possível destacar a ausência de autonomia dos funcionários, caracterizada

pelo exclusivo cumprimento de diretrizes estabelecidas e controladas por um supervisor. Já as empresas “C”, “D” e “F” alegaram que os funcionários da produção desenvolvem suas atividades com autonomia, contribuindo com novas ideias e trabalhando em equipe, o que caracteriza o estágio quatro. Esta afirmação mantém conformidade com o que destacam Hayes e Weelwright (1985). Segundo os autores, neste estágio as empresas dão credibilidade e autonomia para que a manufatura possa utilizar todo o potencial de produção, contribuindo assim para o desenvolvimento de novas oportunidades.

4.5 Análise geral dos casos

Neste item, realizou-se a análise geral das informações coletadas nas seis empresas pesquisadas. Para a classificação das empresas com base no modelo de Hayes e Weelwright (1985), foram construídas as tabelas 16 e 17, por meio das quais é possível observar que as condutas das empresas em relação aos diferentes elementos da produção são bastante diversificadas. Portanto, estas condutas parecem não estar alinhadas a um plano estratégico de produção, o que corrobora a ideia de que os critérios competitivos da produção podem não ser claros nas organizações. No entanto, destaca-se a consistência observada na empresa “F”, que teve suas repostas associadas ao estágio quatro em seis dos sete elementos.

Tabela 16 – Resultados por elemento

Elementos	Empresa A	Empresa B	Empresa C	Empresa D	Empresa E	Empresa F
	Estágio	Estágio	Estágio	Estágio	Estágio	Estágio
Visão da Manufatura	2 - 3	1	4	3 - 4	3	4
Recursos (Desenvolvimento)	1	1	1	1	1	4
Mudanças na Manufatura	1	1	1	1	1	1
Progressos Tecnológicos	3	3	1	2	3	4
Características do gerenciamento	4	2	1	4	2	4
Qualidade	1	1	4	4	1	4
Recursos Humanos	2	1	4	4	2	4

Fonte: Dados da pesquisa

Os estágios das empresas em cada um dos elementos foram estabelecidos por meio de uma análise conjunta das respostas inerentes ao mesmo, sendo que nas empresas “A” e “D”, identificou-se uma transição entre dois estágios no elemento Visão da Manufatura. Observou-se também que, embora algumas respostas enquadrassem as organizações em estágios mais avançados nos elementos Recursos e Mudanças na Manufatura, a análise conjunta das respostas conduziu à classificação de todas as empresas no estágio um em relação a estes elementos, exceto a empresa “F”, que em relação ao tema Recursos foi classificada no estágio quatro.

A tabela 17, além de descrever as quantidades de vezes em que as empresas foram classificadas em cada estágio, apresenta a moda²⁶, identificando o estágio predominante em cada organização.

Tabela 17 – Resultados por empresa

Empresas	Estágio 1	Estágio 2	Estágio 3	Estágio 4	Total de Elementos	Moda (Estágio)
	Qt. de Elementos	Qt. de Elementos	Qt. de Elementos	Qt. de Elementos		
A	3	2	1	1	7	1
B	5	1	1	0	7	1
C	4	0	0	3	7	1
D	2	1	1	3	7	4
E	3	2	2	0	7	1
F	1	0	0	6	7	4
TOTAL	18	6	5	13	42	1

Fonte: Dados da pesquisa

Por meio da utilização da moda, concluiu-se que a função produção nas empresas “A”, “B”, “C” e “E” classificam-se no estágio um, ou seja, neutralidade interna. Este estágio representa o nível mais fraco de contribuição da produção para a estratégia e competitividade da empresa. Nele, a produção é percebida como um mal necessário (FUSCO *et al.*, 2003), uma atividade operacional voltada para dentro da empresa, pois os gestores acreditam que esta

²⁶ Moda é o valor mais frequente de um conjunto de dados.

função é incapaz de influenciar o sucesso competitivo da organização. Com este foco, a produção busca apenas minimizar qualquer impacto negativo que possa ter, deixando, assim, que outras áreas exerçam o papel estratégico (HAYES; WHEELWRIGHT, 1985).

Pelo mesmo critério, as empresas “D” e “F” foram classificadas no estágio quatro, apoio externo. Neste estágio, a empresa vê a função produção como provedora de vantagem competitiva, o que a torna um elemento fundamental para a formulação da estratégia do negócio (SLACK; CHAMBERS; JOHNSTON, 2009). Hayes e Wheelwright (1985) afirmam que isto não significa que a produção irá ditar as estratégias, mas, sim, que estas serão resultado de um esforço coordenado das funções organizacionais, o que diferencia este estágio dos anteriores. Segundo Hayes e Wheelwright (1985), a produção no último estágio é criativa e proativa. Mantendo-se dinâmica e inovadora, busca estar sempre “um passo à frente” de seus concorrentes.

A figura 8 mostra o posicionamento das empresas estudadas no modelo.

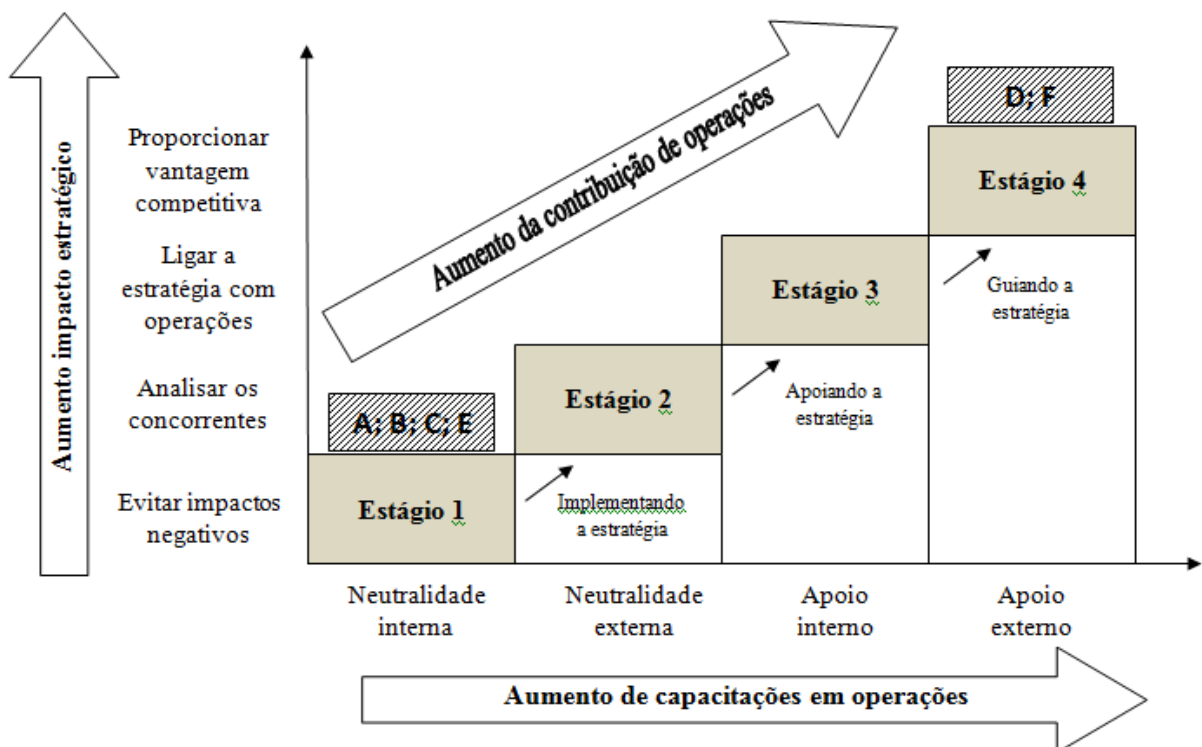


Figura 8 – Classificação das empresas no Modelo de Quatro Estágios da Produção

Fonte: Dados da pesquisa

Embora as empresas tenham sido classificadas com base na moda dos estágios, deve-se considerar que este resultado representa apenas o estágio predominante nas organizações, que possuem diferentes classificações quanto à sua contribuição para a competitividade em cada aspecto da produção, conforme descrevem as tabelas 16 e 17.

Por fim, destaca-se que, nas empresas pesquisadas, os resultados demonstram que os estágios da produção não mantiveram nenhuma associação com características como porte, tempo de atuação ou mercados atendidos, mas exclusivamente com as condutas com a produção.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Sustentada nos pilares da *Resource Based View*, a ideia que norteou este trabalho é a de que, assim como outras áreas estratégicas da empresa, a função produção, por meio de seus recursos, pode influenciar o ambiente competitivo. Contudo, esta influência está diretamente associada ao nível de envolvimento que esta área possui com as questões estratégicas da organização.

Para diagnosticar a contribuição e o papel desenvolvido pela produção na competitividade das empresas integrantes da Indústria de Calçados e Bolsas da Região Metropolitana de Belo Horizonte, utilizou-se o Modelo de Quatro Estágios da Produção, desenvolvido pelos professores Hayes e Wheelwright em 1985.

Por meio de análise qualitativa dos dados coletados via questionário, buscou-se compreender e classificar a função produção nas empresas deste setor.

Nos tópicos a seguir, apresentam-se considerações sobre o cumprimento dos objetivos almejados nesta pesquisa e sobre os resultados encontrados, bem como as contribuições e limitações do trabalho e sugestões para novos estudos.

5.1 Considerações a respeito do cumprimento dos objetivos

Os objetivos deste trabalho foram: a identificação da orientação estratégica das empresas, dos critérios competitivos da produção e das percepções e práticas das empresas em relação à produção, para que, por fim, tais informações pudessem ser analisadas conjuntamente, permitindo a classificação das empresas no *continuum* formado pelos quatro estágios do modelo utilizado.

Tendo em vista que todas estas etapas foram executadas e descritas no capítulo Apresentação e Análise dos Resultados, entende-se que os objetivos ora propostos foram cumpridos em sua totalidade, possibilitando que as considerações descritas nos tópicos a seguir fossem desenvolvidas com a devida consistência.

5.2 Considerações a respeito dos resultados encontrados

Apesar de algumas respostas das empresas conduzirem a avaliações elevadas, verificou-se que muitas delas tratavam de questões de percepção da organização. Já as questões que refletiam ações práticas conduziram a maioria das empresas à estágios mais baixos, como é o caso do item Abordagem para mudanças na manufatura. Neste tópico, a primeira questão tratou das características dos investimentos na produção. Com base nas respostas, três empresas foram classificadas no estágio quatro. Todavia, solicitou-se, em seguida, que fossem listados os principais investimentos realizados pelas empresas nos últimos três anos. Por meio desta questão, verificou-se que todas as empresas se encontravam no estágio um neste elemento. Em função desta análise, levantou-se a possibilidade de que as informações fornecidas na primeira questão podem estar mais associadas às intenções das organizações do que, necessariamente, às suas atitudes.

Embora exista grande variação de estágios nos elementos considerados pelo esquema referencial aplicado neste estudo, os resultados encontrados demonstraram que as empresas pesquisadas tem predominância nos estágios um (empresas “A”, “B”, “C” e “E”) e quatro

(empresas “D” e “F”). Os estágios diagnosticados caracterizam-se, respectivamente, por: neutralidade interna, minimizando o potencial negativo da produção, que cumpre exclusivamente seu papel operacional; e apoio externo, em que se persegue uma vantagem competitiva baseada na produção. Assim, infere-se que, sob a ótica da competitividade, estes são os papéis desempenhados pela produção em cada uma das organizações estudadas.

Conforme já descrito neste trabalho, a Indústria de Calçados e Bolsas obteve destaque nos relatórios da Indústria Mineira referentes ao ano de 2011 nas análises de faturamento, emprego industrial e também no nível de utilização da capacidade instalada neste período. Entretanto, verificou-se que, no que diz respeito aos aspectos inerentes à produção, ainda existem, nas empresas estudadas, muitos elementos que podem ser explorados em busca de um aumento da competitividade baseada nos recursos internos. Além disso, acredita-se que uma melhor compreensão desta questão pode auxiliar as empresas na definição de seus critérios de competitividade na produção e na eficácia da aplicação de seus investimentos, inclusive os disponibilizados para o setor pelo Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID), para desenvolvimento da competitividade e da produtividade por meio da qualificação, inovação tecnológica, aquisição de equipamentos e laboratórios de testes de produtos.

5.3 Contribuições e limitações da pesquisa

Acredita-se que este trabalho trouxe contribuições sob pelo menos dois aspectos:

- Quanto à teoria, pela realização de uma compilação do arcabouço teórico dos temas Estratégia e Competitividade, associados ao *mainstream*²⁷ da administração da produção. Entende-se que esta associação ainda se encontra incipiente e, tendo a visão baseada em recursos como elo de ligação, instigou-se ao desenvolvimento de novos construtos.

²⁷ Tradução: Corrente principal. Representa uma ideia predominantemente aceita.

- Quanto à indústria pesquisada, pela realização de um diagnóstico público do papel desempenhado pela produção em seis integrantes do setor, o que pode direcionar a uma autoavaliação por parte de outras empresas e a um senso crítico das organizações para as questões aqui analisadas.

No que diz respeito às limitações desta pesquisa, destaca-se a consequência da grande dificuldade encontrada no processo de coleta de dados. Devido à indisponibilidade da significativa maioria das empresas em participar do estudo, a realização de um survey para a construção de um diagnóstico generalizado ao setor foi inviabilizada. Desta forma, mediante os resultados de um estudo multicase, as conclusões e proposições aqui descritas restringem-se ao universo pesquisado, não podendo, portanto, servir como parâmetro a outras organizações da mesma indústria.

5.4 Sugestão de novos estudos

Ao longo da construção dos resultados e conclusões desta pesquisa, foram identificadas as seguintes sugestões para a realização de novos estudos:

- Nova pesquisa realizada com o envolvimento de órgãos oficiais ou sindicatos que viabilizem a realização de um survey na Indústria de Calçados e Bolsas.
- Realização de novos estudos multicase com a utilização de entrevistas semiestruturadas e observação sistemática, que possibilitem uma análise objetiva do pesquisador em relação às respostas fornecidas.
- Replicação do modelo utilizado em outras indústrias.
- Realização de estudos longitudinais que avaliem os impactos de mudanças das condutas com a produção na competitividade da organização, envolvendo variáveis de análise financeira, participação de mercado, percepção dos clientes entre outras.
- Comparar os resultados de empresas brasileiras com países que são competidores no setor estudado para compreender o cenário mundial.
- Aprimorar o esquema referencial utilizado, reavaliando os elementos considerados e suas pertinências e avaliando a possível inclusão de novos elementos.

REFERÊNCIAS

ABE, Carlos Felipe Jun; CARVALHO, Marly Monteiro de. Alinhamento entre estratégia e critérios competitivos: um estudo em empresa do setor de bebidas. **Revista Produção Online**, [S. l.], v.11, n.1, p. 136-161, mar., 2011.

ACEDO, F. J.; BARROSO, C.; GALAN, J. L. The Resource-Based Theory: Dissemination and Main Trends. **Strategic Management Journal**, [S. l.], v. 27, n. 7, p. 621-636, 2006.

ARAÚJO, Erica Aparecida *et al.* Estratégia de Operações: estudo de caso em duas indústrias calçadistas de Franca-SP. XXXI Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 31., 2011, Belo Horizonte. **Anais...** Belo Horizonte: ENEGEP, 2011.

ANDREWS, Kenneth R. O conceito de estratégia empresarial. In: MINTZBERG, Henry; QUINN, James Brian. **O processo da estratégia**: conceitos, contextos e casos selecionados. Porto Alegre: Bookman, 2003, p. 78-84.

BALBÃO, Mariangela Salviato; RIBEIRO, Luciane Meire; ALLIPRANDINI, Dario Henrique. Caracterização do papel da função produção em indústrias de pequeno porte (SME) da cidade de São Carlos: um estudo de casos. XXIV Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 24., 2004, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis: ENEGEP, 2004.

BANDEIRA-DE-MELLO, R.; CUNHA, C. J. C. A Natureza e a Dinâmica das Capacidades Organizacionais no Contexto Brasileiro: Uma Agenda para Pesquisas Sobre a Vantagem Competitiva das Empresas Brasileiras. In: Encontro da ANPAD, 25., 2001, Campinas. **Anais...** Campinas: ANPAD, 2001.

BARBOSA, Marcos Aguiar. **O Lazer nos resorts brasileiros**: um diagnóstico na perspectiva das estratégias organizacionais. Belo Horizonte, 2010. Dissertação (Mestrado em Lazer) – Universidade Federal de Minas Gerais.

BARBOSA, Solange de Lima. A abordagem clássica da estratégia já morreu? – Uma análise da evolução do conceito de estratégia nos meios de referência dos atores organizacionais. In: Encontro da ANPAD, 32., 2008, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANAPAD, 2008.

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

BARNEY, J. B. **Gaining and Sustaining Competitive Advantage**. 2. ed. New Jersey: Prentice Hall, 2002.

BARNEY, J. B. Looking inside for competitive advantage. **Academy Management of Executive**, [S. l.], v. 9, n. 4, p. 49-61, 1995.

BENITES, Anderson Teixeira; VALÉRIO, Luciano Mendes. Competitividade – uma abordagem do ponto de vista teórico. In: JCEA, 4, 2004, Campo Grande. **Anais...** Campo Grande: JCEA, out. 2004.

BLUME, Rome; HOFF, Débora Nayar; PEDROZO, Eugênio Ávila. Potencialidade competitiva e recursos essenciais à produção de vinhos finos: um estudo da vitivinicultura em São Joaquim, SC. In: CONGRESSO DA SOCIEDADE BRASILEIRA DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E SOCIOLOGIA RURAL, 45., 2007, Londrina. **Anais...** Londrina: SOBER, 2007.

CABRAL, A. C. A. A evolução da estratégia: em busca de um enfoque realista. In: Encontro da ANPAD, 22., 1998, Foz do Iguaçu. **Anais...** Foz do Iguaçu: ANPAD, 1998.

CARNEIRO, Jorge Manoel Teixeira; CAVALCANTI, Maria Alice Ferreira Deschamps; SILVA, Jorge Ferreira da. Porter Revisitado: Análise Crítica da Tipologia Estratégica do Mestre. **RAC**, [S. l.], v.1, n.3, p. 7-30, set.-dez. 1997.

CARVALHO, Raphael Rzepa de. **Estratégias de Operações na Indústria Metal-Mecânica brasileira**: formulação, implementação e impactos sobre o desempenho empresarial. Rio de Janeiro, 2005. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal do Rio de Janeiro.

CERTO, Samuel C. *et al.* **Administração Estratégica**: planejamento e implantação da estratégia. 2. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2005.

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

CHIAVENATO, Idalberto. **Iniciação à Administração da Produção**. São Paulo: Makron, McGraw-Hill, 1991.

COELHO, Ana Lúcia de Araújo Lima; PAVÃO, Yeda Maria Pereira; BANDEIRA-DE-MELLO, Rodrigo. A produção científica direcionada à Visão Baseada em Recursos

(*Resource-Based View – RBV*) no Brasil e no exterior. **Revista Brasileira de Docência, Ensino e Pesquisa em Administração**, v. 1, n. 2, p.177-207, jul. 2009. Edição Especial.

CONTADOR, J. Celso. Campos da competição. **Revista de Administração da USP**, São Paulo, v. 30, n. 1, p. 32-45, jan.-mar., 1995a.

CONTADOR, J. Celso. Armas da competição. **Revista de Administração da USP**, São Paulo, v. 30, n. 2, p. 50-64, abr.-jun., 1995b.

CONTADOR, José Luiz. Metodologia para a formulação da estratégia competitiva de manufatura: um enfoque quantitativo. **Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos**, [S. l.], v. 8, n. 4, p. 338-358, out.-dez., 2011.

CORRÊA, Carlos A. **O processo de formação da estratégia de manufatura em empresas brasileiras de médio e pequeno porte**. São Paulo, 2008. Tese (Doutorado em Administração de Empresas) – Fundação Getúlio Vargas.

CORRÊA, Henrique L.; CORRÊA, Carlos A. **Administração de Produção e Operações: manufatura e serviços: uma abordagem estratégica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

CORRÊA, Henrique L.; CORRÊA, Carlos A. O processo de formação de estratégias de manufatura em empresas brasileiras de médio e pequeno porte. **RAC**, Curitiba, v. 15, n. 3, p. 454-475, maio-jun. 2011.

CORRÊA, H. L; GIANESI, I. G. N. **Just in time, MRP, OPT: um enfoque estratégico**. São Paulo: Atlas, 1993.

COSTA, Augusto Aiquel Vaz. **O papel da função produção nas definições estratégicas adotadas pelas empresas da indústria de molas do Rio Grande do Sul**. Porto Alegre, 1999. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

COSTA, R.S.; JARDIM E.G.M. Uma introdução a estratégia de manufatura. Rio de Janeiro, 2010. Disponível em: <http://www.trilhaprojetos.com.br> . Acessado em 04 de agosto de 2012, 13h25.

DAVIS, Mark M.; AQUILANO, Nicholas J.; CHASE, Richard B. **Fundamentos da Administração da Produção**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

DE MUYLDER, Cristiana Fernandes. **Indústria siderúrgica: reestruturação e competitividade**. Viçosa, 2001. Dissertação (Mestrado em Economia Rural) - Universidade Federal de Viçosa - UFV.

DIAS, Alexandre Teixeira. **Competição, Orientação Estratégica e Desempenho em Ambiente Turbulento: uma abordagem empírica**. Belo Horizonte, 2004. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Minas Gerais.

DIAS, Alexandre Teixeira. **Análise do papel das estratégias corporativas nas relações entre ambiente e desempenho**. Belo Horizonte, 2009. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade Federal de Minas Gerais.

DIAS, Marcelo Fernandes Pacheco. **A produção como vantagem competitiva: Aplicação de um modelo de diagnóstico para formulação de uma estratégia de produção em uma empresa agroindustrial**. Porto Alegre, 2002. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

FARIA, Avides Reis de. **Método para operacionalizar a estratégia de operações em empresas prestadoras de serviços**. Curitiba, 2004. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção e Sistemas) – Pontifícia Universidade Católica do Paraná.

FAVARIN, Marcelo Luiz; PIRES, Sílvio Roberto Ignácio. Gestão estratégica da manufatura em uma empresa de autopeças. **Revista de Ciência & Tecnologia**, [S. l.], v. 11, n. 21, p. 53-66, 2004.

FERRAZ, J.C.; KUPFER, D; HAGUENAUER, L. **Made in Brazil: desafios competitivos para a indústria**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

FIEMG. **Balanco da economia mineira e brasileira em 2011 e perspectivas para 2012**. Minas Gerais, 2011. 55 p.

FURLANETO, Egidio Luiz. Estratégia Competitiva e Estratégia de Produção: uma revisão nos objetivos competitivos das empresas. In: Encontro Nacional sobre Gestão Empresarial e Meio Ambiente, 9., 2007, Curitiba. **Anais...** Curitiba: ENGEMA, 2007.

FUSCO, José Paulo Alves *et al.* **Administração de operações: da formulação estratégica ao controle operacional**. São Paulo: Arte & Ciência, 2003.

GARVIN, D. A. A Manufacturing Strategy Planning. **California Management Review**. v. 35, p. 85-106, 1993.

GAVRONSKI, Iuri. **Estratégia de Operações sustentáveis: Produção, Suprimentos, Logística e Engenharia alinhados com a Sustentabilidade Corporativa**. Porto Alegre, 2009. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1991.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.

GONÇALVES, Carlos Alberto; DIAS, Alexandre Teixeira; MUNIZ, Reinaldo Maia. Análise Discriminante das Relações entre Fatores Estratégicos, Indústria e Desempenho em Organizações Brasileiras Atuantes na Indústria Manufatureira. **RAC**, Curitiba, v. 12, n. 2, p. 287-311, Abr.-Jun. 2008.

GONZALEZ, Rodrigo Valio Domingues *et al.* A contribuição da função produção para a estratégia de negócio: Estudo de caso em uma indústria de cosmético. In: SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 12., 2005, São Carlos. **Anais...** Bauru: SIMPEP, 2005.

GRANT, R. M. The Resource-Based Theory Of Competitive Advantage: Implications for Strategic Formulation. **California Management Review**, [S. l.], v. 33, n. 3, p. 114-134, 1991.

HAYES, Robert H.; WHEELWRIGHT, Steven C. Competing Through Manufacturing. **Harvard Business Review**, [S. l.], jan.-fev. 1985.

HITT, Michael A.; IRELAND, R. Duane; HOSKISSON, Robert E. **Administração Estratégica**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

IEL. **Perfil industrial do setor de calçados e bolsas da Região Metropolitana de Belo Horizonte**. Minas Gerais, 2011, 152 p.

KRETZER, Jucélio; MENEZES, Emílio Araújo. A importância da visão baseada em recursos na explicação da vantagem competitiva. **Revista de Economia Mackenzie**, [S. l.], v. 4, n. 4, p. 63-87, 2006.

KUPFER, David. **Padrões de Concorrência e Competitividade**. Rio de Janeiro: IEI/UFRJ, 1991. Texto para discussão nº 265.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

LIRA, Aparecida. APLs mineiros contarão com recursos do BID. **Diário do Comércio**, Belo Horizonte, fev. 2012. Disponível em: <http://www.redeclipping.com.br/scd/includes/print_externo.php?id_clipping=160057>. Acesso em: 06 de out. 2012.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de Marketing**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

MILLER, Jeffrey G.; ROTH, Aleda V. A Taxonomy of Manufacturing Strategies. **Management Science**, [S. l.], v. 40, n. 3, p. 285-304, mar. 1994.

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

MINTZBERG, H. *et al.* **O processo da estratégia**: conceitos, contextos e casos selecionados. Porto Alegre: Bookman, 2003.

MONKS, Joseph G. **Administração da Produção**. São Paulo: McGraw-Hill, 1987.

OLIVER, R.W. What strategy, anyway? **Journal of Business Strategy**, [S. l.], v. 22, n. 6, p. 7-10, 2001.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Estratégia empresarial**: uma abordagem empreendedora. São Paulo: Atlas, 1991.

OLIVEIRA, Geresa Tinasi de; MAIA, Jonas Lúcio; MARTINS, Roberto Antônio. Estratégia de produção e desenvolvimento de produto em uma empresa do setor de cosméticos. **Sistemas & Gestão**, [S. l.], v. 1, n. 1, p. 58-74, jan.-abr. 2006.

OLIVEIRA, Iraci Sobral de. **O relacionamento entre sociedade em rede e estratégia de operações**: uma proposta baseada em engenharia ontológica. Curitiba, 2006. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção e sistemas) – Pontifícia Universidade Católica do Paraná.

PAULINO, Alice Dias *et al.* Organização e estratégia: tendências de estudos no cenário nacional. In: Encontro da ANPAD, 25., 2001, Campinas. **Anais...** Campinas: ANPAD, 2001.

PIGNANELLI, Alexandre. A logística e a visão baseada em recursos. **Revista Tecnológica**, [S. l.], v. 146, p. 74-75, jan. 2008.

PLOSS, George W. **Administração da Produção**: como as empresas podem aperfeiçoar as operações a fim de competirem globalmente. São Paulo: Makron Books, 1993.

PORTER, Michael E. Como as forças competitivas moldam a estratégia, Harvard Business Review, mar.-abr. 1979. In: PORTER, Michael E. **Competição** = On competition: estratégias competitivas essenciais. 12. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1999.

PORTER, Michael E. **Competição** = On competition: estratégias competitivas essenciais. 12. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1999.

PORTER, Michael E. **Estratégia Competitiva**: Técnicas para Análise de Indústrias e da Concorrência. Editora Campus. Rio de Janeiro, 1986, 362 p.

PORTER, Michael E. **Vantagem Competitiva**: Criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Campus, 1990.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**: guia para estágio, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SHIRLEY, Robert C. Limiting the scope of strategy: a decision based approach. **Academy of Management Review**, [S. l.], v. 7, n. 2, p. 262-268, abr. 1982.

SILVA, Edna Lúcia da, MENEZES, Estera Muszkat. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 3. ed. Florianópolis: Laboratório de Ensino a distância da UFSC, 2001.

SKINER, Wickham. Manufacturing – missing link in corporate strategy. **Harvard Business Review**, [S. l.], p. 136-145, maio-jun. 1969.

SLACK, Nigel. **Vantagem competitiva em manufatura**: atingindo competitividade nas operações industriais. São Paulo: Atlas, 1993.

SLACK, Nigel *et al.* **Administração da Produção**. São Paulo: Atlas, 1999.

SLACK, Nigel; CHAMBERS, Stuart; JOHNSTON, Robert. **Administração da Produção**. 2. ed. 7. reimp. São Paulo: Atlas, 2007.

SLACK, Nigel; CHAMBERS, Stuart; JOHNSTON, Robert. **Administração da Produção**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

TIERGARTEN, Michele; ALVES, Carlos Alberto. A visão baseada em recurso (RBV) como estratégia empresarial: um estudo das principais abordagens a partir de um quadro de referenciais teóricos. **Rev. Universo Administração**, [S. l.], v. 2, ano. 2, p. 61-74, jan.-jun. 2008.

UBEDA, Cristina Lourenço. A formulação estratégica sob a perspectiva da visão baseada em recursos. In: SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 13., 2006, Bauru. **Anais...** Bauru: SIMPEP, 2006.

VANALLE, Rosangela Maria; ALVES FILHO, Alceu Gomes; KURI, Marília Gabriela Pavan. Estratégia Competitiva e Estratégia de Produção: o caso de uma empresa de cosméticos. **Produção**, [S. l.], v. 10, n. 2. p. 65-76, maio 2001.

VASCONCELOS, F.; CYRINO, A. Vantagem competitiva: os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégia e teoria organizacional. **RAE**, [S. l.], v. 40, n. 4, out.-dez. 2000.

VEIGA, **Gabriela Lobo**. **Uma discussão sobre o papel estratégico do modelo de produção enxuta**. Curitiba, 2009. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção e Sistemas) – Pontifícia Universidade Católica do Paraná.

WARD, Peter T.; BICKFORD, Deborah J.; LEONG, G. Keong. Configurations of Manufacturing Strategy, Business Strategy, Environment and Structure. **Journal of management**, [S. l.], v. 22, n. 4, p. 597-626, 1996.

WALTER, Fábio; BANDEIRA-DE-MELLO, Rodrigo; GÖTZE, Uwe. A integração entre a Visão Baseada em Recursos e a Visão Baseada no Mercado da vantagem competitiva: dificuldades e perspectivas. Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 25., 2005, Porto Alegre. **Anais...** Porto Alegre: ENEGEP, 2005.

WERNERFELT, B. A resource based view of the firm. **Strategic Management Journal**, [S. l.], v. 5, p. 171-180, 1984.

WHEELWRIGHT, Setven C. Manufacturing strategy: defining the missing link. **Strategic Management Journal**, [S. l.], v. 5, p. 77-91, 1984.

WOLFF, Gilberto. **Integração Vertical e Terceirização:** uma abordagem crítica focada nas questões estratégicas para a competitividade da manufatura. Florianópolis, 2001. Dissertação (Mestrado em Engenharia Mecânica) – Universidade Federal de Santa Catarina.

WRIGHT, P.L.; KROLL, M.J.; PARNELL, J. **Administração estratégica:** Conceitos. São Paulo: Atlas, 2000.

YIN, R. K. **Estudo de caso. Planejamento e Métodos.** Tradução de Daniel Grassi. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

APÊNDICE – QUESTIONÁRIO DE PESQUISA

BLOCO A – Caracterização da empresa

1. Qual o atual cargo e função do respondente da pesquisa na empresa?

2. Qual o ano de fundação da empresa?

3. Qual o número de funcionários da empresa?

4. Quais são os produtos desenvolvidos pela empresa?

- Apenas Calçados
- Apenas Bolsas
- Calçados e Bolsas
- Calçados e Acessórios
- Bolsas e Acessórios
- Calçados, Bolsas e Acessórios

5. Qual dos produtos abaixo representa a principal atividade da empresa

- Bolsas
- Calçados
- Acessórios

6. O foco de vendas da empresa é:

- Pessoa Física (venda direta ao cliente final)
- Pessoa Jurídica (venda para o comércio)

7. Qual o percentual estimado de vendas à pessoas físicas?

8. Qual o percentual estimado de vendas à pessoas jurídicas?

9. Em relação à área de comercialização (vendas) e suas participações conforme faturamento, indique as duas principais.

- Região Metropolitana de Belo Horizonte
- Minas Gerais
- Outros estados do Brasil
- Países do Mercosul (Argentina, Paraguai, Uruguai e Venezuela)
- Outros países

10. Qual o percentual de vendas é representado pelas áreas indicadas na questão 9?

11. Em relação à área de concentração de fornecedores e suas respectivas participações, indique as duas principais.

- Região Metropolitana de Belo Horizonte
- Minas Gerais
- Outros estados do Brasil
- Países do Mercosul (Argentina, Paraguai, Uruguai e Venezuela)
- Outros países

BLOCO B - Orientação estratégica da empresa

12. Como a empresa busca conquistar seus clientes? (Marcar a opção mais significativa)

- Oferecendo produtos com preços mais baixos que os dos concorrentes
- Agregando valor ao produto ofertado, de forma que o cliente entenda que as características diferenciadas do produto compensam sua aquisição, ainda que tenha um preço superior ao da concorrência.
- Desenvolvendo produtos que atendam a demanda de um grupo específico em que a empresa tem foco.

13. Qual a atual situação dos preços de vendas frente aos principais concorrentes?

- Inferiores
- Similares
- Superiores

14. Como a empresa busca obter vantagem competitiva em relação a seus concorrentes?
(Marcar a opção mais significativa)

- Liderando em custos. Ou seja, simplificando e padronizando processos produtivos a fim de tornar os custos de produção menores que os dos concorrentes.
- Desenvolvendo um produto diferenciado, que possua características únicas, mesmo que isto aumente os custos de desenvolvimento dos produtos e da produção.
- Atuando focada no atendimento de um público específico ou em uma linha específica de produtos não adotada por outras empresas.

15. A empresa possui algum tipo de recurso interno exclusivo, fora do alcance dos concorrentes?

- SIM
- NÃO

16. Caso a resposta da questão 15 tenha sido “SIM”, indique que tipo de recurso exclusivo a empresa possui.

- Profissionais altamente qualificados com características únicas
- Sistemas e processos produtivos superiores, desconhecidos ou fora do alcance dos concorrentes
- Fornecedores exclusivos que garantem vantagem sobre os concorrentes
- Patentes e equipamentos que agregam ganho real
- Outros (Descrever)_____

BLOCO C - Critérios de competitividade na produção

17. De acordo com a lista a seguir, identifique as cinco principais vantagens oferecidas pela empresa aos seus clientes (Enumerar de 1(principal) a 5).

- () preços baixos, resultantes do baixo custo de produção
- () conformidade com as especificações do produto
- () cumprimento rigoroso dos prazos de entrega acordados
- () agilidade na solução de problemas
- () resposta rápida e facilitada às solicitações de alteração nas características dos produtos
- () possibilidade de aumentar ou reduzir rapidamente volumes de produção
- () produtos diferenciados e claramente superiores em relação aos produtos concorrentes
- () serviços complementares aos produtos, como garantia, suporte ao cliente, etc.
- () entrega em prazos inferiores aos praticados no mercado

18. De acordo com a lista a seguir, identifique os cinco principais aspectos relativos à produção requeridos pelos clientes (Enumerar de 1(principal) a 5).

- () preços baixos, resultantes do baixo custo de produção
- () conformidade com as especificações do produto
- () cumprimento rigoroso dos prazos de entrega acordados
- () agilidade na solução de problemas
- () resposta rápida e facilitada às solicitações de alteração nas características dos produtos
- () possibilidade de aumentar ou reduzir rapidamente volumes de produção
- () produtos diferenciados e claramente superiores em relação aos produtos concorrentes
- () serviços complementares aos produtos, como garantia, suporte ao cliente, etc.
- () entrega em prazos inferiores aos praticados no mercado

19. Na sua percepção, os pontos fortes da área de produção da empresa são:

(Marcar no máximo duas opções. Considerar as mais significativas)

- () Custos (Baixo custo de produção)
- () Qualidade (Superior aos concorrentes)
- () Confiabilidade (Conformidade e cumprimento rigoroso das especificações)
- () Flexibilidade (Capacidade de se adaptar à mudanças inesperadas)
- () Prazo (Velocidade de entrega)

BLOCO D - Características da produção

1 - Visão da Manufatura

20. Quanto a responsabilidade pela produção, descreva qual o cargo mais alto que tem suas funções diretamente ligadas a esta atividade.

21. Utilizando a lista a seguir, indique qual das atribuições relacionadas melhor identifica as funções do cargo descrito na questão 20.

- Execução de tarefas de produção
- Coordenação de equipes de trabalhadores
- Programação e controle da produção
- Planejamento e acompanhamento do desempenho da produção

22. Escolha entre as alternativas, aquela que melhor representa o papel da produção na sua empresa.

- Executa suas atividades de forma a produzir o que é solicitado. Cumpre as orientações apresentadas pelo setor comercial.
- Produz utilizando os métodos necessários para oferecer aos clientes produtos que possam competir com as alternativas oferecidas pelos concorrentes. Busca conhecer e entender as práticas adotadas pelos concorrentes e procura manter sua operação no nível do mercado.
- Produz mediante um plano de produção desenvolvido com base na estratégia da empresa. Busca desenvolver suas atividades de forma a apoiar os argumentos da área comercial e tornar os produtos especiais naquilo que a empresa pretende se destacar.
- Além de produzir o que é planejado, contribui de maneira pró-ativa para definir o que a empresa deve oferecer aos clientes (produtos e serviços). Juntamente com outras áreas, antecipa as necessidades do mercado e estabelece os meios de produção para atendê-las.

2 - Abordagem para Recursos

23. Com que frequência o(s) responsável(is) pela produção têm participado de feiras ou eventos setoriais?

- Menos de uma vez por ano
- Uma vez por ano
- Duas vezes por ano
- Mais de duas vezes por ano

24. Com que frequência os funcionários da produção participam de cursos, treinamentos palestras etc. relacionados às suas atividades?

- Menos de uma vez por ano
- Uma vez por ano
- Duas vezes por ano
- Mais de duas vezes por ano

3 - Abordagem para mudanças na manufatura

25. Utilizando a lista indicada, escolha a opção que melhor descreve as características dos investimentos e mudanças na produção.

- Solucionar atrasos ou falhas nos atendimentos de pedidos
- Viabilizar o cumprimento de especificações que devem ser atendidas pela empresa e/ou reduzir custos de produção
- Fortalecer o desempenho da produção frente aos objetivos idealizados (qualidade, volume, tempo de entrega, etc.)
- Desenvolver novas habilidades que possam servir para atrair novos clientes ou aumentar a participação nos atuais.

26. Relacione os cinco principais investimentos realizados pela empresa nos últimos três anos

-
-
-
-
-

4 - Abordagem para progressos tecnológicos

27. Quantas ações de investimento ou desenvolvimento tecnológico foram realizadas nos últimos três anos na empresa?

- Nenhuma
- Uma
- Duas
- Mais de duas

28. Destaque qual das opções a seguir melhor representa as ações da empresa no que diz respeito ao desenvolvimento tecnológico da produção

- Atender as orientações de fornecedores quanto a necessidade de mudar e de utilizar recursos mais modernos
- Melhorar os processos e produtos de forma a mantê-los no nível dos concorrentes
- Incluir novos processos de melhoria para respaldar os argumentos de venda
- Aperfeiçoar continuamente, destinando previsões orçamentárias para recursos de estrutura avaliados como necessários para aumentar a competitividade

5 - Características do Gerenciamento

29. Entre as opções listadas, qual melhor descreve os objetivos do trabalho do responsável pela produção na empresa?

- Controlar escalas de trabalho, tempo de produção, lotes processados e disponibilidade de matérias-primas para produção
- Revisar os processos de produção, ajustando situações em que são percebidas dificuldades em acompanhar o nível de desempenho do mercado (concorrentes). Proceder melhorias em ferramentas, dispositivos e outros recursos de produção.
- Desenvolver e executar projetos que venham a fortalecer os diferenciais oferecidos pela empresa, desenvolvidos em conjunto com a área de vendas.
- Estabelecer de forma pró-ativa os diferenciais a serem oferecidos pela produção, a fim de contribuir para a melhoria da competitividade da empresa. Controlar o desempenho fortalecendo a ideia de melhorar sempre.

6 - Abordagem para a Qualidade

30. Escolha qual, dentre as características a seguir, está melhor identificada com as práticas de qualidade da empresa

- A qualidade praticada está condicionada ao custo e ao preço viável para os produtos comercializados
- A qualidade praticada atende os requisitos implicitamente estabelecidos pelo mercado
- A qualidade praticada atende a consultas formais feitas aos clientes e procura estabelecer quais são os aspectos que devem ser observados de forma a satisfazê-los

() A qualidade praticada é resultado do aperfeiçoamento permanente da produção, que além de atender as solicitações dos clientes, auxilia nos argumentos para a equipe de vendas.

31. As consultas formais sobre a satisfação do cliente são realizadas com que frequência?

- () Não são realizadas
- () Uma vez ao ano
- () Duas vezes ao ano
- () Mais de duas vezes ao ano

7 - Abordagem para Recursos Humanos da Manufatura

32. Qual das situações a seguir melhor descreve o papel dos trabalhadores da produção?

- () Os trabalhadores executam suas tarefas, sendo que o controle dos produtos fica a cargo de um supervisor
- () Os trabalhadores executam suas tarefas seguindo processos estabelecidos por um supervisor
- () Os trabalhadores executam suas tarefas tendo a possibilidade de escolherem procedimentos alternativos para melhorá-las
- () Os trabalhadores executam suas tarefas com autonomia, além de terem a possibilidade de contribuir com ideias para a melhoria ou desenvolvimento de novos processos. O responsável pela produção trabalha em conjunto com a equipe para tornar possível a realização de objetivos comuns.