

Análise de consenso estratégico nas operações: um estudo de caso

Celeste José Zanon (UFSCar) cdzanon@uol.com.br

Alceu Gomes Alves Filho (UFSCar) alceu@power.ufscar.br

Resumo

Este estudo de caso tem como objetivo identificar e examinar o consenso estratégico entre gerentes de marketing, manufatura, vendas e desenvolvimento de produtos em relação às prioridades competitivas de uma unidade de produção de modo a propiciar um entendimento mais aprofundado das deficiências da estratégia de operações. Para tanto, construiu-se matrizes importância/desempenho de Slack (1991) individuais, por gerente e por prioridade. O estudo evidencia que a estratégia não é eficaz em adequar a manufatura às diferentes necessidades de seus clientes, em gerir prioridades desagregadas e em fomentar consenso entre áreas e níveis gerenciais.

Palavras-chave: Estratégia; Manufatura; Consenso.

1 Introdução

A estratégia de operações deve contemplar sistemas rápidos de balanceamento das prioridades competitivas que respondam a tempo às frequentes mudanças oriundas das readequações das organizações em face dos perigos da concorrência.

A verificação do conhecimento destas prioridades por todos os níveis da organização é o ponto de partida para uma análise substancial de alinhamento estratégico. Entretanto algumas variáveis dificultam esta verificação. Custo, qualidade, flexibilidade, entrega e serviço têm definições amplas e estão sujeitas a uma infinidade de interpretações. Tais prioridades possuem uma inter-relação léxica que dificulta a imposição de limites conceituais entre elas, como exemplo pode-se citar qualidade de entrega, serviço de qualidade, custo de flexibilidade, etc. Outro fator é a desagregação destas prioridades que se por um lado auxilia no sentido de focar em conceitos não tão amplos, por outro exige que se tenham maiores conhecimentos específicos.

As percepções dos gerentes em relação às prioridades competitivas são referenciais às suas ações. Portanto se não houver de alguma maneira uma reflexão e convergência de interpretações, as representações individuais sobressairão e cada gerente poderá estar atuando de maneira equivocada e retardando os resultados.

2 Referencial Teórico

Neste estudo, consenso estratégico é definido como entendimento similar dos gerentes em relação à importância e à performance de prioridades estratégicas. Wooldridge & Floyd (1989) categorizam consenso como um conceito multifacetado subdividido em três partes: conteúdo, nível e escopo. Para os autores, o primeiro aspecto – conteúdo – diz respeito a o que as pessoas estão acordando, ou seja, ao assunto em questão o qual deve estar muito bem definido e entendido por todos. O nível de consenso se refere ao quão fortemente as pessoas envolvidas realmente concordam com o conteúdo. E o escopo é a quantificação das pessoas que compartilham desse consenso e dos temas a ele relacionados. Markóczy (2001) acrescenta

mais um aspecto: *locus* do consenso. Esse quarto aspecto compreende onde o consenso é formado na organização. Wooldridge & Floyd (1990) afirmam que os estudos de escopo de consenso devem ser estendidos à média gerência. Este argumento é especialmente relevante para esta pesquisa a qual contempla outros níveis gerenciais além da alta administração. As percepções da média gerência, conforme Bowman e Ambrosini (1997), podem não estar alinhadas com as percepções dos gerentes ou com a própria estratégia ou ambas. Isto pode indicar que as prioridades estratégicas percebidas pelos níveis inferiores podem estar refletidas na estratégia realizada ao passo que, para os gerentes, a percepção das prioridades está muito mais relacionada à estratégia pretendida.

Promover consenso para uma nova visão e coesão para levá-la em frente é um dos passos que favorecem a concretização de mudanças estratégicas, pois age também no sentido não convencional da implementação de baixo para cima (BEER et al.,1990). Além disso, quando a formação da estratégia é um processo político e coletivo o consenso torna-se importante, pois está fortemente fundamentado no processo de interação social, nas crenças e nas interpretações comuns aos membros de uma organização e ocorre no processo de negociação e concessões entre indivíduos, grupos e coalizões (MINTZBERG, 1998).

3 A Empresa

Considerando-se que os objetivos deste trabalho exigem certa profundidade de exploração de dados, escolheu-se uma organização a qual permitisse acesso a grande parte do corpo gerencial. Além disso, definiu-se como pré-requisitos para a eleição da empresa a distinção clara das funções de marketing, vendas, manufatura e desenvolvimento de produtos e número de funcionários acima de 1000.

A empresa escolhida é propriedade de um grupo empresarial que atua mundialmente nos segmentos de escrita, pintura e cosmético. É responsável por 18% do faturamento total do grupo – cerca de MU\$60.000 e emprega 23% do total da mão-de-obra, aproximadamente 1400 funcionários. Sua manufatura produz a família de produtos economicamente mais representativa do grupo a qual apresenta, atualmente, alta participação no mercado nacional. Há expressividade também no mercado mundial, principalmente devido às exportações para a Europa e América do Norte.

Nos últimos anos a demanda oscilou brandamente e a exploração de novos mercados, principalmente o asiático, foi comprometida pelo desenvolvimento de concorrentes locais. Portanto conclui-se que não há expectativa de consideráveis aumentos nos volumes de produção pelo baixo potencial de ampliação do negócio.

As atividades de exportação possuem uma representativa participação no negócio e fazem a unidade ser participante de diferentes mercados. Os clientes, situados em mais de 70 países, possuem necessidades específicas devido a fatores culturais, econômicos e políticos gerando grande diversificação de produtos acabados. A alta customização e o intervalo entre pedidos forçam a produção para ordem. Há pouco compartilhamento de itens com o mercado nacional e também entre seus próprios clientes (itens diferentes para cada cliente), de modo que mais de 90 % dos itens de exportação são classificados como *make to order*.

A empresa é líder no mercado nacional com participação aproximada de 90% e a concorrência vem especialmente de produtos importados e de poucos itens produzidos em pequenas manufaturas nacionais. A grande maioria dos itens do mercado nacional, diferentemente do mercado externo, possui produção para estoque e há um compartilhamento de itens entre os clientes (itens iguais para vários clientes), porém as diferentes famílias da categoria associadas a outras diferenciações garantem um expressivo portfólio.

4 A Metodologia

A fim de alcançar os objetivos propostos, houve uma ampliação da função da matriz importância/desempenho uma vez que para Slack (1991), durante o processo de formulação, o uso da matriz é exclusivamente para a priorização dos objetivos. Nesta pesquisa além da priorização utilizou-se da matriz para verificação de consenso entre os entrevistados.

O quadro 1 apresenta 25 prioridades estratégicas, incluindo desagregações, escolhidas a partir dos trabalhos de Garvin (1993), de Slack (1991) e do conhecimento prévio sobre a organização. Conceituando cada uma das 25 prioridades de modo a explicitar os conteúdos das análises de consenso, elaboraram-se questionários para obter informações necessárias à composição das matrizes buscando uma estruturação simples, curta e de linguagem adaptada à organização.

Prioridades Estratégicas	Prioridades Estratégicas Desagregadas
Custo	Custo industrial
Entrega	Tempo de entrega Completude Pontualidade Confiabilidade Integridade
Flexibilidade	Flexibilidade de novos produtos Flexibilidade de mix Flexibilidade de volume Flexibilidade de entrega Flexibilidade dos recursos tecnológicos Flexibilidade dos recursos humanos Flexibilidade dos recursos das redes de suprimentos Flexibilidade do roteiro de fabricação
Qualidade	Adequação ao propósito Preparação ao uso Estética Conformidade com as especificações Confiabilidade na qualidade
Velocidade	Velocidade do ciclo total do fluxo de produtos para estoque Velocidade do ciclo total do fluxo de produtos para ordens Velocidade de informação Velocidade do serviço
Responsabilidade Social	Gestão social
Responsabilidade Ambiental	Gestão ambiental

Fonte: Adaptado de Garvin (1993) e Slack (1993)

Quadro 1. Prioridades Estratégicas

O critério de seleção dos respondentes foi definido com base nos objetivos deste trabalho. Para tanto se escolheu três níveis gerenciais: gerentes participantes da alta administração, médio gerentes responsáveis pela operacionalização dos planos estratégicos e gerentes técnicos encarregados de gerir as atividades setoriais diárias. Para uma análise centrada na estratégia de operações e para dar um caráter prático à pesquisa optou-se por analisar parte dos dados com a visão de cliente e fornecedor interno. Assim, considerou-se a área de desenvolvimento como área fornecedora da manufatura uma vez que a supre com tecnologia, por ser tradutora das necessidades de marketing e atuar fisicamente próxima à

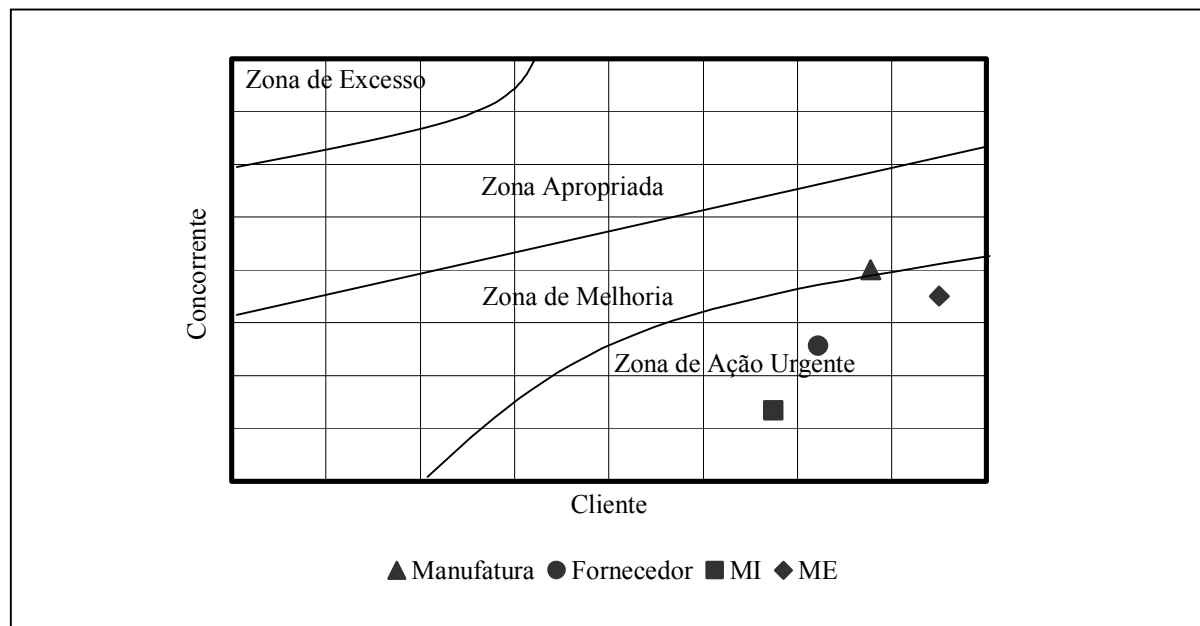
fábrica. Pela proximidade física e ação conjunta das áreas de marketing e vendas para o mercado interno e pelas particularidades comerciais da área de exportação optou-se por nomear dois clientes da manufatura: mercado interno (MI), o qual conjuga as áreas de marketing e vendas domésticas e mercado externo (ME).

O quadro 2 apresenta os gerentes distribuídos por área, função hierárquica e quantidade.

	área fornecedora da manufatura Desenvolvimento	Manufatura	áreas clientes da manufatura (MI) Marketing e Vendas mercado interno	área cliente da manufatura (ME) Vendas mercado externo	Total por nível hierárquico
Gerentes	1	1	5	1	8
Médio-gerentes	3	4	5	2	14
Gerentes técnicos	5	4		3	12
Total por área	9	9	10	6	

Quadro 2. Gerentes distribuídos por área e função hierárquica

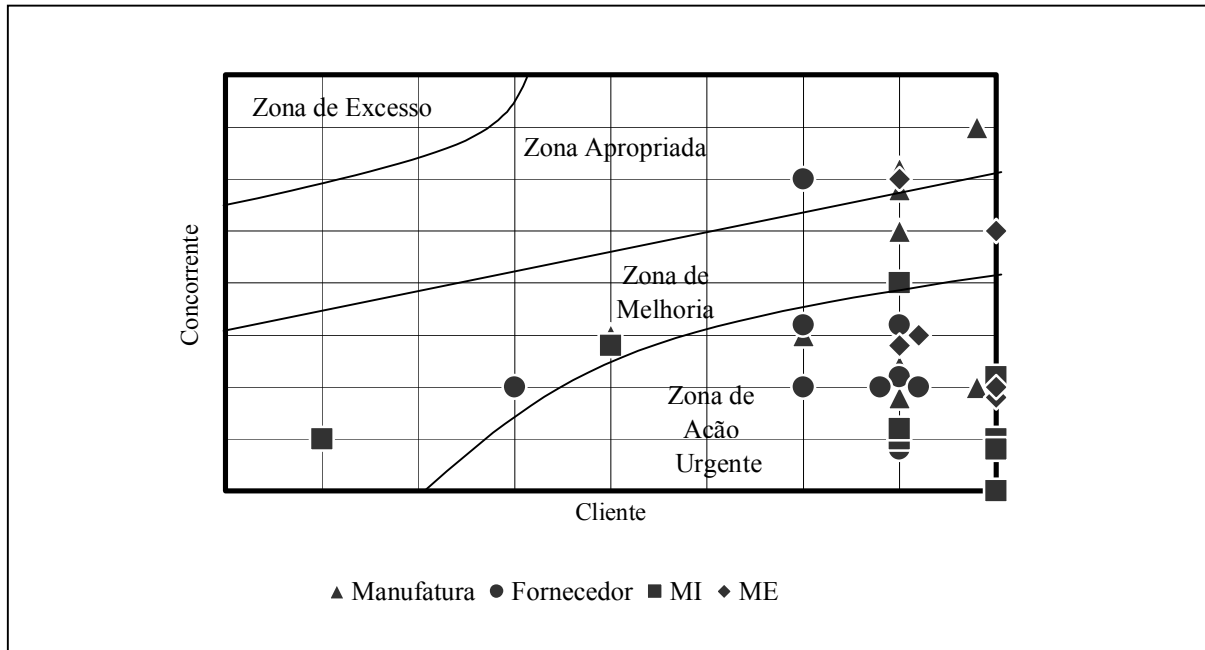
Construíram-se matrizes importância/desempenho de modo a suportar as análises necessárias para atingir o objetivo proposto. Essas análises requereram que se elaborasse para todas as prioridades, matrizes similares às mostradas nos quadros 3, 4, 5 e 6 as quais, como exemplo, são relativas a custo industrial. A matriz apresentada no quadro 3 elaborada através da média das percepções da manufatura, do fornecedor, de MI e ME auxilia na verificação do escopo do consenso por zona e por prioridade.



Fonte: adaptado de Slack (1993)

Quadro 3. Média das percepções das áreas em relação à custo industrial.

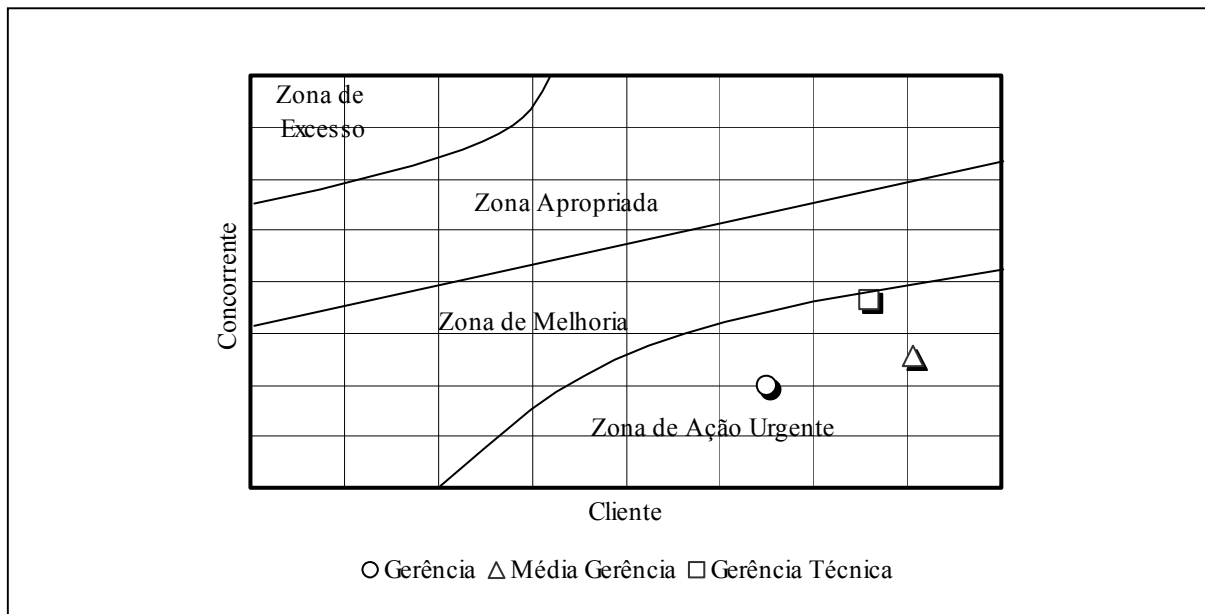
O estudo do nível de consenso global e por área exigiu a elaboração de matrizes que mostrassem todas as percepções de cada gerente por prioridade. O quadro 4 apresenta uma dessas matrizes.



Fonte: adaptado de Slack (1993)

Quadro 4. Percepções dos gerentes em relação à custo industrial

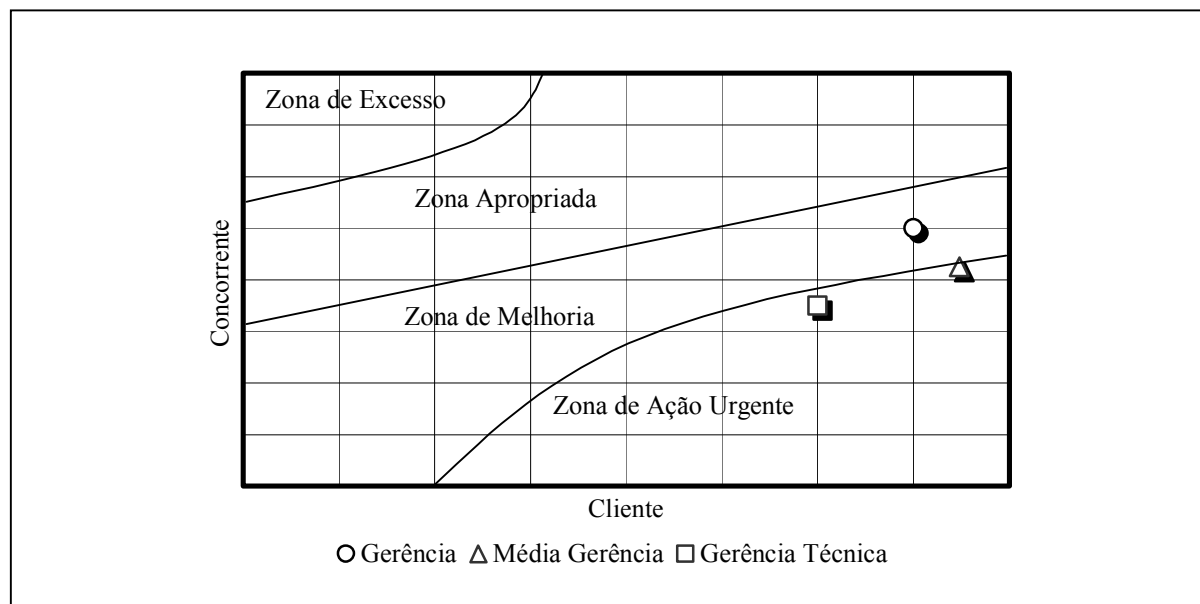
A verificação do escopo do consenso através da estrutura hierárquica da empresa foi baseada nas médias das percepções dos gerentes, médio gerentes e gerentes técnicos mostradas no quadro 5.



Fonte: adaptado de Slack (1993)

Quadro 5. Média das percepções dos níveis gerenciais da empresa

Para uma visão mais aprofundada da manufatura, e para verificar também o escopo do consenso através de sua estrutura hierárquica segregou-se no quadro 6 as percepções da estrutura gerencial da fábrica.



Fonte: adaptado de Slack (1993)

Quadro 6. Média das percepções dos níveis gerenciais da manufatura

Exclusivamente por um melhor aprofundamento da análise decidiu-se por incluir na metodologia o uso de ferramentas estatísticas. Portanto, não se pretende neste trabalho buscar a generalização estatística dos resultados. Dessa forma para a análise das dispersões utilizaram-se os recursos estatísticos de desvio-padrões e gráficos *box-plot*.

5 Considerações Finais

A zona de ação urgente e a zona de melhoria apresentam para todos os setores, interessantes similaridades em relação à uniformidade de distribuição dos objetivos de desempenho. Enquanto que a primeira apresenta custo com altos percentuais e as demais prioridades sensivelmente menores, a segunda tem certa uniformidade de distribuição em relação às três prioridades de maior percentual. Essas similaridades mostram talvez os esforços inconscientes da organização em administrar os *trade-offs* e conseguir um melhor balanceamento entre as prioridades competitivas. A avaliação não tão rigorosa de MI em relação à manufatura deve-se a política *make-to-stock* e a ter clientes relativamente próximos à manufatura. A importância de custos para essa divisão é explicada pelo incômodo com as pequenas empresas e principalmente pela ameaça de produtos chineses. Em oposição, ME faz a pior avaliação da manufatura devido à política *make-to-order*, a ter clientes distantes da manufatura e conseqüentemente prazos de entrega maiores. A exportação para aproximadamente 60 países com diversificação de mercados por cultura, economia e política vem acentuar o rigor da avaliação. Além de custos, entrega e velocidade são objetivos importantes, pois grande parte das prioridades desagregadas está posicionada em zona de ação

urgente e em zona de melhoria. A importância de entrega, por exemplo, é justificada pela localização dos concorrentes em melhores posições e pela política *make to order*.

O fornecedor não avalia entrega como objetivo em zona de ação urgente, diferentemente de ME e fábrica. Essa divergência pode implicar em falhas de alinhamento para essa prioridade uma vez que o fornecedor recebe as necessidades de marketing, vendas MI, vendas ME e age para viabilizar a concretização dos anseios dessas áreas.

Cliente MI e cliente ME administram muitos mercados demandantes de necessidades diferentes e devem ser atendidos por uma única manufatura. Este trabalho indica a oportunidade de organizar a manufatura através da flexibilidade exigida. A estratégia não parece contemplar a grande diferença entre os dois grandes blocos de clientes: MI e ME. Há particularidades nas exigências para cada mercado. Tratar a manufatura como sistema único pode limitar a otimização das prioridades. A multidimensionalidade do conceito de flexibilidade pode contribuir para dissipar as percepções em relação à importância para o cliente.

A estratégia enfatiza custos, entretanto não consegue sensibilizar a manufatura para esta prioridade nos níveis dos clientes internos. Há consideráveis diferenças de sensibilidade entre as áreas. A relevância de custos é abalada pela alta dispersão em importância e desempenho. A baixa coesão pode estar inibindo progressos. Nas análises, a fábrica mostrou estar menos sensível a custos que seus clientes e fornecedores.

As proteções físicas (grande número de produtos em regime *make-to-stock*) e organizacionais (desenvolvimento, planejamento,...) distorce a visão de MI em relação à manufatura, ameniza as críticas, deprecia o *feedback* e fornece à fábrica uma sensação irreal de bom desempenho.

A estratégia apresenta bom desempenho em relação às prioridades gestão social e gestão ambiental. Estes objetivos têm baixos percentuais em zona de ação urgente e em zona de melhoria. Há concordância sobre o grau ético da manufatura referencialmente a seus concorrentes. Entretanto pelas distinções econômicas, sociais, políticas e culturais dos mercados, há divergências em relação à importância para o cliente.

Desagregar prioridades é ainda desafio para a estratégia vigente. Os conceitos de prioridades desagregadas devem ser melhor explorados por toda a organização.

A estratégia não é eficaz no sentido de fomentar consenso entre as áreas e entre as funções hierárquicas de níveis iguais ou diferentes.

A área com maior percentual de respondentes em contato direto com o cliente atingiu um maior grau de concordância em relação à importância para o cliente. Há, entretanto baixa permeabilidade de informações relativas ao cliente através da cadeia. Localização e números excessivos de filtros podem ser os agentes causadores. Ter os clientes externos como fonte de informações sobre a concorrência justifica o maior consenso das divisões MI e ME. Complementarmente, a proteção organizacional e a proteção física levam a manufatura a um grau menor de convergência de suas percepções.

A promoção de consenso deve primeiramente contemplar a metodologia utilizada neste trabalho, buscar informações em fontes confiáveis, criar informações através de pesquisas internas e externas à corporação de modo a produzir referenciais que facilitem a compreensão de cada prioridade e homogeneizem os objetivos. A promoção de consenso também auxilia uma conexão informativa entre as áreas e favorece um melhor alinhamento do negócio. Sua análise mostra que a estratégia deve reconsiderar alinhamento como ponto importante na elaboração e implementação.

O nível de consenso está associado com a interpretação do conceito das prioridades desagregadas, com a facilidade de medição e construção de indicadores, com as proteções física e organizacional e com o grau de permeabilidade das informações.

Promover consenso em relação à gestão das prioridades competitivas é desafio para toda a hierarquia das estratégias e fundamental para se obter sucesso sustentável na implementação.

Alguns passos podem auxiliar o fomento do consenso estratégico: a contextualização de uma realidade, a exploração das percepções desta realidade, as suposições que orientam investigações, a busca de informações de origem confiável, o nascimento de novas percepções, a discussão dos *trade-offs*, a negociação de um consenso coletivo explícito com auxílio das principais percepções e a verificação de consenso entre os atores.

6 Referências Bibliográficas

- BEER, M., EISENSTAT, R. A., and SPECTOR, B. Why Change Programs Don't Produce Change. **Harvard Business Review**, Boston, p.158-166, Nov./Dec. 1990.
- BOWMAN, C. & AMBROSINI, V. Perceptions of Strategic Priorities, Consensus and Firm Performance, **Journal of Management Studies**, UK, v. 34:2, p 241-258, March 1997.
- GARVIN, D. A. Manufacturing Strategy Planning. **California Management Review**, v.35, n. 4, p. 85-106, Summer 1993.
- HAYES, R. & PISANO, G. P. Manufacturing Strategy: At the Intersection of two Paradigm Shifts. **Production and Operations Management**, Baltimore, v. 5, n. 1, p. 25-41, Spring 1996.
- MARKÓCZY, L. Consensus Formation During Strategic Change. **Strategy Management Journal**, v. 22, p. 1013-1031. 2001.
- MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. Strategy Safari: A Guided Tour Through The Wilds of Strategic Management. New York: The Free Press, 1998.
- SKINNER, W. Manufacturing – missing link in corporate strategy. **Harvard Business Review**, Boston, v. 47, n. 3, p.136-145, May/June 1969.
- _____. The focused factory. **Harvard Business Review**, Boston, v. 52, n. 3, p. 113-120, May/June 1974.
- _____. Manufacturing Strategy on the “S” Curve. **Production and Operations Management**, U.S.A., v. 5, n. 1, p. 3-14, Spring 1996.
- SLACK, N. The Manufacturing Advantage: Achieving Competitive Manufacturing Operations. London: Mercury, 1991.
- WASSENHOVE, L. N. & CORBETT, C. J. Trade-offs? What Trade-offs? Competence and Competitiveness in Manufacturing Strategy. **California Management Review**. P. 107-122. Summer 1993.
- WHEELWRIGHT, S.C. Manufacturing Strategy: Defining the Missing Link. **Strategy Management Journal**, v. 5, p.77-91. 1984.
- WOOLDRIDGE, B. & FLOYD, S. W. Strategic Process Effects on Consensus. **Strategic Management Journal**, v. 10, p. 298-302. 1989.
- _____; _____. The strategy process, Middle Management Involvement, and Organizational performance. **Strategic Management Journal**, v. 11, p. 231-41. 1990.