

A contribuição da função produção para a estratégia de negócio: Estudo de caso em uma indústria de cosmético

Rodrigo Valio Dominguez Gonzalez (UFSCAR) valio@dep.ufscar.br

Edemilson Nogueira (UFSCAR) edn@power.ufscar.br

Manoel Fernando Martins manoel@power.ufscar.br

Daniel Jugend (UFSCAR) jugend@dep.ufscar.br

Resumo

O reconhecimento da manufatura como função de extrema importância para alcançar vantagem competitiva frente um mercado progressivamente competitivo, torna-se um assunto cada vez mais consolidado academicamente, porém nem sempre difundido nas organizações. Percebe-se ainda, nas empresas manufatureiras, uma fraca participação dos gerentes de manufatura na determinação das prioridades competitivas do negócio, resultando numa lacuna entre os planos estratégicos e a realidade da função da produção.

O objetivo do artigo é distinguir os diferentes graus de contribuição que a função produção pode oferecer para a competitividade organizacional, ressaltando a sua importância para a determinação dos “trade-offs”, ou seja, a escolha dos critérios competitivos mais relevantes para a organização, explorando a manufatura de forma efetiva para que as prioridades competitivas resultem em sucesso corporativo.

Palavras-chave: Estratégia de produção; Função produção; Prioridades competitivas

1. Introdução

A competitividade entre as empresas é um assunto muito difundido entre os dirigentes organizacionais, merecendo grande destaque dos estudiosos da área de engenharia de produção, que apresenta uma evolução do paradigma após a determinação da nova ordem mundial: globalização e formação de blocos comerciais.

No mundo globalizado, as empresas tornam-se expostas a ataques originados de concorrentes com as mais variadas realidades internas em relação a recursos humanos, avanço tecnológico e política governamental e econômica, tendo como exemplo a perda de terreno dos Estados Unidos e Europa para os japoneses durante uma década.

Para uma organização vencer neste mercado de competição acirrada, será necessário que ela desenvolva ao longo do tempo vantagens competitivas sustentáveis, ou seja, estabeleça uma estratégia bem definida para vencer a concorrência.

Uma empresa deve traduzir suas intenções frente ao mercado e como enfrentará a concorrência durante a formulação de sua estratégia. Segundo Andrews (1996), a estratégia corporativa é um padrão de decisões no qual uma companhia revela seus objetivos, propostas e metas, produz as principais políticas e planos para alcançar estes resultados, além de definir o escopo de negócio que a empresa deve perseguir.

O modelo resultante da série de decisões contidas na estratégia definirá as características centrais da organização, traçando a posição que ela ocupará em sua indústria e mercado, e permitindo a especificação de objetivos particulares a serem cumpridos com o tempo por meio de decisões de investimentos e de outras decisões de caráter administrativo que envolva a alocação de recursos. No centro destas decisões está a estratégia de produção ou de operações que complementa e relaciona-se com outras estratégias funcionais como marketing e finanças.

Reforçando essa orientação, Nogueira et al (2001) destacam que é relevante que a estratégia competitiva seja desdobrada e esteja alinhada com as estratégias funcionais de *marketing*, desenvolvimento de produto, produção e finanças.

Antes mantida num segundo plano pelos dirigentes industriais, a função produção vem ganhando força nas discussões estratégicas ao longo dos tempos. Wheelwright (1984) destaca que a importância da função produção no desenvolvimento e comunicação da filosofia transcende sua própria estratégia funcional, tornando-se um verdadeiro mantenedor da cultura por toda a organização.

Slack et al. (2002) defendem que a função produção desempenha um papel determinante para a estratégia de operações e conseqüentemente para a estratégia empresarial. Segundo estes autores, isto acontece porque esta função governa o conjunto de políticas, planos e comportamentos cotidianos estabelecido pela estratégia de operações.

As prioridades competitivas, que definem como uma organização compete no mercado, devem ser distinguidas, quanto a sua importância, e enfatizadas nas decisões das estratégias funcionais. Essa definição deve estar relacionada com a capacidade e características de recursos que são, ou futuramente serão, intrínsecos à manufatura.

Neste sentido, este artigo visa analisar, por meio de pesquisa qualitativa, a contribuição da estratégia de produção para o sucesso corporativo em uma empresa de cosméticos, de grande porte, localizada no estado de São Paulo, verificando como esta organização define suas prioridades competitivas e como a função produção mobiliza-se a fim de ganhar vantagem competitiva.

Para alcançar este objetivo o artigo está estruturado, além desta introdução, em duas seções teóricas, estratégia de produção e prioridades competitivas e “*trade-offs*”, que expõem as características necessárias à produção para obtenção de vantagem competitiva. Posteriormente, é feito um estudo de caso com o objetivo de analisar a posição da produção e as escolhas de prioridades realizadas na formulação da estratégia. Finalmente, algumas considerações são feitas sobre o posicionamento estratégico da produção.

2. Estratégia de produção

A produção foi por muitos anos entendida e considerada apenas no âmbito de planta fabril, sem considerar a forte posição estratégica que ela possui na organização. Hoje em dia, apesar da disseminação da tese de que a estratégia de produção é uma fonte de vantagem competitiva, muitos gerentes ainda a submetem num segundo plano, procurando se envolver pouco em diversos assuntos relativos à manufatura. Skinner (1969) destaca os seguintes fatores para este distanciamento:

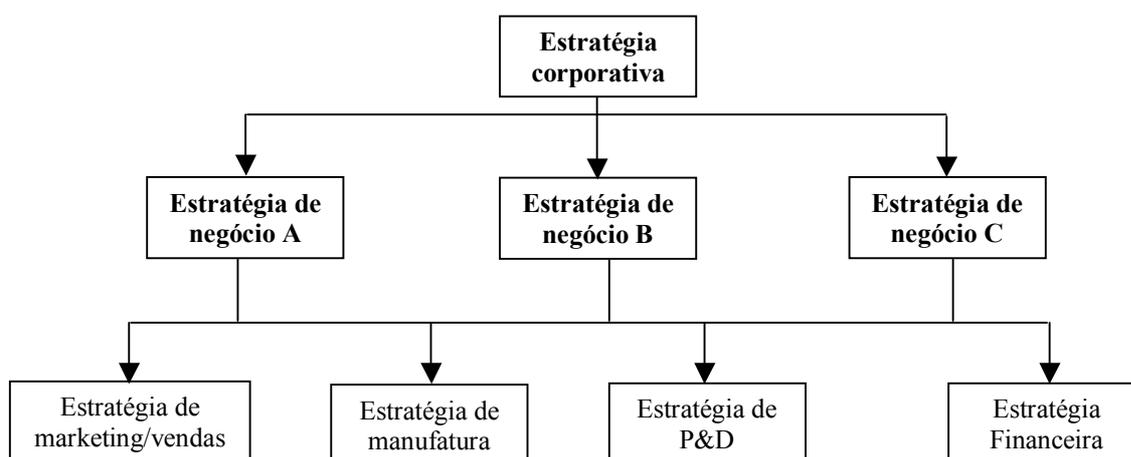
- Um senso de falta de adequação pessoal, por parte dos altos executivos, em gerenciar a produção;

- Uma falta de ciência entre os altos executivos que o sistema de produção envolve “*trade-offs*” e compromissos relativos aos objetivos corporativos estratégicos.

As empresas que pretendem ter sucesso comercial na disputa pelos clientes, necessitam posicionar seus sistemas de produção em lugar de destaque dentro da organização e, por meio do desenvolvimento de prioridades estratégicas operacionais, alinhadas com as demais estratégias de negócio e corporativa, gerar vantagem competitiva.

O propósito da produção é servir a companhia de forma proativa, encontrando as necessidades para sobrevivência, lucratividade e crescimento. A produção é parte do conceito estratégico que relata os pontos fortes e os recursos da organização a fim de aproveitar oportunidades no mercado. A habilidade em gerenciar a produção está na pesquisa e implementação de requisitos-chave que o produto final deve possuir para conquistar o cliente e vencer a concorrência.

As empresas possuem três níveis primários de estratégia que devem ser desdobradas entre si: corporativa, de negócio e funcionais (Figura 1). Estas estratégias caracterizam como determinada organização formulará e perseguirá seus objetivos.



Fonte: (Adaptado de Wheelwright, 1984)

Figura 1 – Níveis de estratégia

A Tabela 1 distingue os níveis hierárquicos estratégicos e posiciona a função produção no contexto organizacional. Os níveis de estratégias são os guias das decisões organizacionais, um roteiro de como a empresa competirá no mercado.

Hayes et al (2004), comentando o modelo da figura 1, posiciona a estratégia de produção em um plano prioritário para a definição do conjunto de objetivos e restrições que descrevem a maneira como a organização irá direcionar e desenvolver os recursos existentes na operação. A produção deve atender às expectativas da estratégia de negócio, adaptando-se durante o tempo para refletir as posições estratégicas por meio de decisões estruturais (recursos produtivos, “Hardware”, como capacidade, tecnologia, planta, etc) e infraestruturais (como fazer, “software”, força-de-trabalho, qualidade, organização, etc).

Estratégia	Características
Corporativa	Duas áreas de interesse: - Os negócios em que participará; - A aquisição de recursos corporativos.
Negócio	- Unidade de estratégia de negócio: escopo ou fronteira que se relaciona com a estratégia corporativa. Envolve produto, mercado e serviço. - Unidade de planejamento estratégico: especificam como as unidades sustentarão vantagem competitiva.
Funcional	Desenvolver e buscar o suporte às estratégias de negócio, estabelecendo a vantagem competitiva desejada.

Fonte: (Adaptado de Wheelwright, 1984)

Tabela 1 – Definições dos níveis estratégicos

Segundo Hayes e Pisano (1996), ambas decisões têm impacto no presente e no futuro, porém as decisões infraestruturais tornam-se mais importante por incluir políticas e sistemas que podem ser projetados para permitir uma contínua adaptação e melhoria das habilidades da organização, ao invés de realizar algum ajuste estratégico ótimo.

Terziovski (2002), tratando das decisões estratégicas que as organizações se deparam, destaca a necessidade destas serem proativas, ou seja, focar na criação de novos consumidores, bem como manter satisfeitos os clientes já existentes. Para tanto, é necessário à empresa incluir a melhoria contínua em sua estratégia de produção a fim de que as necessidades de seus clientes sejam superadas constantemente.

Assim, a estratégia de produção consiste em uma série de decisões que visa criar valor ao produto da empresa de forma condizente e alinhada com as demais estratégias da organização (negócio e corporativo) gerando diferencial competitivo em relação a seus competidores, ou seja, vantagem competitiva.

3. Prioridades competitivas e “trade-offs”

Como destacado nas seções anteriores, a função produção tem por objetivo colaborar de forma eficaz e proativa com a organização, suportando as estratégias de negócio e conseqüentemente a corporativa e criando vantagem competitiva. Porém, as prioridades competitivas, consistindo no conjunto de objetivos estrategicamente definidos, que a manufatura necessita despender maiores esforços, devem estar estrategicamente definidas e ajustadas com a forma na qual a organização pretende diferenciar-se no mercado.

A forma como a organização abordará estas prioridades competitivas e suas escolhas acerca das mesmas, o que fazer e o que não priorizar, determinam o grau de contribuição da função produção em relação ao negócio.

A estratégia de manufatura deve estar focada em competências inerentes ao seu processo, porém, segundo Corbett e Wassenhove (1993), as prioridades competitivas podem ser distinguidas em dois grupos: competência, relacionada com a manufatura e competitividade, relacionada com o negócio. O autor relaciona as dimensões de cada grupo da seguinte maneira:

Dimensões de competência	Dimensões de competitividade
Custo - de todo o ciclo de vida	Preço – custo total do cliente. Pedido - disposição final
Tempo – lead-times e time-to-market	Local- tudo que se relaciona à entrega do produto
Qualidade – Sete dimensões da lista de Garvin (1993) (qualidade percebida): performance, característica, confiabilidade, conformidade, durabilidade, serviço e estética.	Produto – propriedades físicas

(Fonte: Adaptado de Corbett e Wassenhove, 1993)

Tabela 2 – Dimensões de competência e competitividade

Embora competência e competitividade tenham sido segregadas, como ilustrado na Figura 2, a fim de analisarmos separadamente quais dimensões correspondem a cada grupo, elas são altamente relacionáveis, sendo que para alcançar os requisitos de competitividade, uma organização necessitará que seu sistema de produção possua competências que sustentem estes requisitos. Desta forma, fica evidente a relação entre estratégia de produção e de negócio e a importância da primeira para se obter vantagem competitiva e sucesso corporativo.

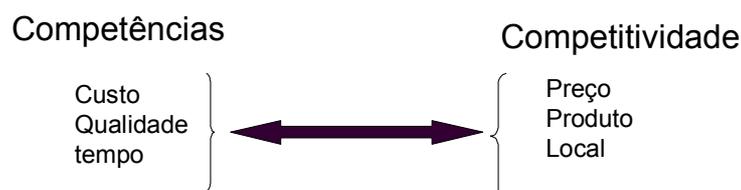


Figura 2 – Relação entre competência e competitividade

A função produção pode posicionar-se estrategicamente em diferentes níveis quanto à sua competitividade, todavia, sua contribuição deve estar em conformidade com as demais estratégias, traduzindo os anseios da organização em relação a posicionamento competitivo no mercado. Hayes et al (1988) distinguem quatro diferentes estágios competitivos da manufatura, relacionados na tabela 3, que posicionam a aspiração da função produção.

Estágios da manufatura	Anseios da manufatura
Estágio 1: Neutralidade Interna	Garantir que a manufatura não impeça que a empresa atinja seus objetivos como resultado de ineficiência e alto custo.
Estágio 2: Neutralidade Externa	Neutralizar ou eliminar as vantagens dos negócios de outras empresas.
Estágio 3: Apoio Interno	Função produção suporta a estratégia competitiva.
Estágio 4: Apoio Externo	Função estratégica proativa, a manufatura é utilizada de modo a ganhar ou sustentar competitiva.

Fonte: Hayes et al (1988)

Tabela 3 – Estágios competitivos da manufatura

A taxonomia da estratégia de produção, relacionada nos quatro estágios discriminados pelos autores, apresenta-se em harmonia com a estratégia competitiva, traduzindo como a produção suportará a estratégia de negócio e em quais diferenciais competitivos a organização poderá se destacar.

Os estágios 1 e 2 apresentam um caráter reativo da manufatura, ou seja, ela apenas cumpre sua função sem buscar vantagem competitiva para a empresa. Nos estágios 3 e 4, a manufatura passa para uma fase de suporte estratégico organizacional, buscando diferenciais competitivos por meio do desenvolvimento combinado de decisões estruturais e infraestruturais.

Em particular, no estágio 4, a empresa possui uma manufatura proativa que busca superioridade em determinado segmento de classe mundial por meio de crescimento e lucratividade superiores à concorrência. Uma empresa que possui este nível de maturidade da manufatura torna-se mais dinâmica e veloz quanto aos seus concorrentes a fim de estar sempre numa posição de destaque em seu segmento.

Retomando o assunto das competências (manufatura) e competitividade (negócio), podemos perceber que uma empresa que possui sua manufatura num estágio mais avançado, ou seja, com maiores competências, possui maiores condições de sustentar os requisitos competitivos e suportar vantagem competitiva.

É notório que as empresas, principalmente aquelas posicionadas entre os estágios 1 e 2, necessitam fazer escolhas quanto a suas prioridades competitivas, ou, de outra maneira, existem “*trade-offs*” entre as prioridades. Por meio da definição e desenvolvimento das prioridades, diferenciando-se nestas, a empresa possui grandes chances de conquistar sucesso corporativo. Skinner (1969) destaca que nenhuma empresa pode fazer bem todas as coisas e, desta forma, a manufatura deve focar em competências que sustentem as prioridades.

Porém, torna-se evidente que as organizações que possuam suas manufaturas nos estágios 3 e 4, principalmente aquelas consideradas de classe mundial, destacadas por um alto nível de dinamismo e aprendizagem, poderão atuar em diversas prioridades competitivas. Hayes e Pisano (1996) afirmam que estas empresas conseguem desenvolver mais que uma dimensão ao mesmo tempo, por meio da definição de trajetórias de melhoria, alcançando níveis de performance com diferentes combinações estruturais e infraestruturais.

Chapman e Hyland (2000), tratando das prioridades competitivas, propõem um modelo acumulativo o evolucionário, isto é, a empresa gradativamente desenvolve e acumula todos os fatores competitivos que envolvem seus negócios. Quatro estágios são identificados pelos autores neste processo:

- 1º estágio: baixa qualidade do produto ou serviço, com baixa concorrência;
- 2º estágio: qualidade aceitável, competindo com baixo custo;
- 3º estágio: manufatura bem desenvolvida, competindo com confiabilidade e durabilidade superiores;
- 4º estágio: diferenciação de produtos, adicionando novas características.

A vantagem competitiva somente poderá ser sustentada se as manufaturas concorrentes não conseguirem copiar ou melhorar rapidamente seus produtos.

Estes estágios evidenciam a necessidade das empresas incorporarem a melhoria contínua em suas estratégias. Incluindo atividades de melhoria, as organizações podem aumentar suas vantagens competitivas, focando inicialmente em qualidade e confiabilidade de seus produtos ou serviços, para posteriormente oferecer flexibilidade e rapidez.

Assim, podemos observar a relação do avanço das aspirações da manufatura com uma ascensão competitiva da organização no mercado. Quanto maior forem as competências da produção maior será o escopo de dimensões que suportarão a estratégia, aumentando a competitividade da organização em relação à concorrência.

4. Estudo de caso

Neste tópico, serão apresentados os resultados de uma pesquisa desenvolvida junto a uma empresa pertencente à indústria de cosméticos. Por meio deste estudo identifica-se como a função produção contribui com a organização na busca por uma vantagem competitiva sustentada. Para tanto, o estudo verifica a relação existente entre a priorização de critérios competitivos e a dinâmica existente no mercado e como a função produção mobiliza-se internamente perante este contexto.

A abordagem de pesquisa utilizada é qualitativa, pois serão estudadas variáveis de difícil mensuração (estratégia de produção e prioridades competitivas), além de se fazer necessária a presença do pesquisador em campo a fim de compreender e interpretar o ambiente de estudo, e também de captar a opinião dos indivíduos sobre as variáveis de estudo (BRYMAN, 1989).

O método de procedimento pesquisa utilizado foi o estudo de caso, desenvolvido por meio de entrevistas semi-estruturadas efetuadas com gerentes e diretores da área de produção, marketing e qualidade, além de observações realizadas na área de produção. Segundo Yin (1994), este método é utilizado quando se busca uma compreensão mais ampla sobre os fatos pesquisados.

As questões abordam aspectos acerca da manufatura e de sua estratégia de marketing/vendas que nos permitiram estabelecer conclusões sobre como as competências intrínsecas e os “*trade-offs*” designados à função produção sustentam ou impedem o desenvolvimento competitivo da empresa.

Seguindo a classificação oferecida por Yin (1994) para a realização de estudo de caso, a presente pesquisa pode ser caracterizada da seguinte maneira:

- Simples-Caso: apenas uma organização será investigada neste estudo.
- Exploratório: investigação de questões “como” e “por quê”, analisando a relação entre teorias.
- Descritivo: ilustração da teoria por meio da caracterização prática de uma organização.
- Holístico: examinado a natureza global da organização.

A empresa selecionada é de grande porte e pertence à indústria de cosméticos. Localizada no estado de São Paulo, possui uma estratégia de venda diferenciada, realizada por meio de um grupo de revendedores que efetuam as vendas em esquema de campanha, diferenciando-se do modo convencional por não apresentar lojas de venda e nem estoques. Assim, podemos considerar uma produção realizada sob encomenda, pois todos os itens produzidos já estão vendidos pelos revendedores, exigindo flexibilidade da produção, pela falta de previsibilidade de vendas, além de confiabilidade pelo fato dos itens já estarem vendidos.

A escolha deste setor, e particularmente desta empresa, ocorreu por se tratar de um segmento que concentra grande parte de seus esforços nas atividades de marketing/vendas e desenvolvimento de produto, relegando a manufatura, que produz em alta escala, a um segundo plano. Outra característica considerada pela pesquisa é o grande dinamismo do setor, necessitando um rápido e constante desenvolvimento de produto e, por conseqüência, mudanças no processo, exigindo atividades de melhoria freqüentes na produção, contrapondo com funcionários da manufatura com baixo grau de instrução.

Os métodos de produção e a tecnologia adotada são bastante convencionais. Em termos de introdução de métodos de controle da qualidade, a empresa adota o CEP (Controle Estatístico do Processo), possuindo uma área de retrabalho para os itens fabricados fora das especificações.

Seu mix de produtos é bastante amplo e seu nicho de mercado é bem definido atuando com clientes das classes média e baixa, sendo, desta forma, redução de custo o maior objetivo da manufatura. A tabela 4 diagnostica o grau de importância de cada competência da manufatura, utilizando para isto uma escala de 1 a 3, adaptada de SLACK (1993), que mede as prioridades, da seguinte maneira:

- 1 – Prioridade de fundamental importância, ganhadora de pedidos;
- 2 – Prioridade de importância mediana, nível qualificador da empresa no mercado; e
- 3 – Prioridade menos importante.

Competência da manufatura	Grau de importância
Qualidade	2
Custo	1
Flexibilidade	1
Confiabilidade	2
Serviço (atendimento técnico)	3

Tabela 4 – Prioridades competitivas da manufatura em estudo

O levantamento da importância destas prioridades competitivas foi uma tarefa difícil, pois a empresa não possui sua definição explícita. Esta caracterização, então, foi extraída por meio do relato de dirigentes da organização da área de marketing, produção e qualidade, sendo estes, posteriormente, traduzidos numa escala de 1 a 3, como ilustrado na tabela 4.

Devido a grande variedade de produtos e a uma estratégia de vendas que não permite a empresa uma grande previsibilidade de demanda, ocorrendo grandes variações tanto de volume quanto de sequenciamento de produção, a flexibilidade de produção é outra prioridade competitiva muito valorizada na estratégia de produção.

A escolha de duas prioridades competitivas, desviando sua atenção de outras competências, pode caracterizar um problema para o futuro da organização, uma vez que existe uma clara tendência em sua indústria de alguns concorrentes desenvolverem manufatura de classe mundial, ou seja, focarem todas ou quase todas as prioridades competitivas.

As prioridades competitivas de custo e flexibilidade são os temas centrais das atividades de melhoria, desenvolvidas por meio de círculos da qualidade na manufatura e abordagem *kaizen* na organização, despendendo os esforços e o foco dos funcionários.

Contudo, estas atividades de melhoria encontram-se em fase de implantação e evolução, sendo alvo de duras críticas, principalmente dos funcionários de hierarquia inferior na organização. Essas dificuldades, segundo os entrevistados, têm origem na cultura existente na empresa que impõe sérias resistências a mudanças.

Pelo fato de existir uma tendência à estabilização e manutenção dos valores básicos que não estimulam uma postura dinâmica dos funcionários, a necessidade de revolução dos pressupostos culturais se faz presente.

O serviço, que consiste no suporte técnico nas demais etapas da cadeia de fornecimento, é considerado por esta empresa uma competência ainda em evolução e não significa um critério que influencia nas vendas diretas do produto, e, conseqüentemente, ainda não é observada como uma competência geradora de vantagem competitiva.

A qualidade do produto e a confiabilidade são objetivos tratados apenas como um critério qualificador da empresa no mercado, no entanto, existe um consenso entre os dirigentes da organização que os concorrentes vêm ganhando mercado priorizando estas duas competências, e, para a empresa continuar mantendo sua posição de uma das líderes em seu segmento, necessitará desviar esforços para o desenvolvimento destes objetivos.

A empresa vem perdendo clientes nos últimos anos justamente pela falta de confiabilidade em relação à entrega de seus produtos. Por meio de uma medida denominada de pedido perfeito, que avalia parâmetros da entrega como pontualidade, produtos corretos e quantidades solicitadas, a empresa constatou que necessita melhorar sua confiabilidade frente a seus clientes e vendedores, pois o índice medido no pedido perfeito foi de 82%, ou seja, de cada 100 entregas efetuadas pela empresa, 18 apresentam alguma anomalia em relação aos itens mencionados.

A consciência, por parte dos gestores, em focar estes outros dois critérios competitivos (qualidade e confiabilidade) e a necessidade de promover mudanças culturais na empresa, levou-os a reestruturar a forma de organização de trabalho da manufatura por meio da adoção de mini-fábricas que contemplam pontos de ruptura com o Taylorismo: autonomia às células e sua responsabilidade pelos objetivos de desempenho; diminuição dos níveis hierárquicos e o desenvolvimento das chefias para as atividades de “animação” e gestão dos recursos humanos; aproximação entre as funções de produção, manutenção, planejamento e engenharia industrial.

Fleury (1993) expõe que dando mais autonomia à manufatura cria-se uma cultura favorável às mudanças por meio da valorização do aprendizado individual e do grupo, além da busca permanente por inovação. Por meio desta atitude proativa apresentada pelos indivíduos e equipes da produção é possível à empresa almejar a conquista de novos diferenciais competitivos.

A implantação das mini-fábricas foi iniciada recentemente em uma área considerada piloto, porém, alguns aspectos já podem ser observados:

- maior envolvimento e responsabilidade com o trabalho e metas propostas por parte dos funcionários;
- redução do nível de desperdício da manufatura, isto é, menor quantidade de matéria-prima perdida nas etapas de produção;
- funcionários participando e auxiliando o planejamento da produção e a melhoria dos processos produtivos;

- maior motivação com o trabalho;
- redução do absenteísmo;
- redução da taxa de rotatividade, ou seja, os funcionários apresentavam-se mais animados com suas funções.

Por meio deste diagnóstico, percebe-se que a contribuição da produção com a estratégia de negócio nesta organização pesquisada, encontra-se em uma fase de evolução, posicionada no estágio 2 (Neutralidade Interna) proposta por Hayes e Wheelwright (1988), ou seja, a função produção apenas neutraliza ou elimina as vantagens de outros concorrentes.

Todavia, os esforços dos gestores em reformular e revolucionar os métodos de trabalho e a cultura organizacional constitui uma premissa para que a produção avance seu grau de contribuição com a estratégia de negócio, mantendo a empresa competitiva em seu mercado. As novas formas de organização da produção e os princípios culturais que tangem aprendizagem, conhecimento, competências são assimilados e desenvolvidos no longo prazo, porém constituem um alicerce para a obtenção de êxito no desenvolvimento da manufatura.

5. Conclusões

A empresa pesquisada fez escolhas quanto aos objetivos de sua função produção, focando poucas prioridades competitivas, devido a uma clara delimitação e segmentação de seu mercado consumidor.

A estratégia de produção apresentada por esta organização se alinha com as necessidades primárias de seus clientes, contudo, dois fatores explicam a necessidade de atuar em outros critérios competitivos até então não explorados por aquela organização: dinamismo quanto às exigências de seus consumidores e atuação mais proativa da concorrência.

As escolhas ou “*trade-offs*” que uma organização necessita realizar durante o processo de formulação de sua estratégia de produção devem estar alinhadas com os critérios competitivos desejados por seus clientes. Contudo, existe uma revolução no paradigma relacionado às escolhas destes objetivos de desempenho, isto é, para uma empresa manter-se competitiva, em muitas ocasiões, devido à concorrência acirrada de seu setor, faz-se necessário desenvolver várias competências simultaneamente, caracterizando um modelo evolucionário, enfatizado por Chapman e Hyland (2000).

Saber relacionar as competências desenvolvidas internamente na produção com os requisitos de competitividade exigidos pelo mercado é fator chave para a sobrevivência da organização no mercado (CORBERTT e WASSEHOFER, 1993). Contudo, as competências da produção apresentam um caráter dinâmico e não exclusivo, ou seja, suas prioridades podem ser alteradas pelas necessidades dos clientes, sendo desenvolvidas várias competências ao mesmo tempo sem ocorrer confronto de objetivos.

Embora esta organização possua uma liderança em vendas, é essencial que a estratégia de produção esteja alinhada com as demais estratégias de negócio e que se verifique continuamente as necessidades de seus clientes e o posicionamento da concorrência a fim de realizar escolhas pertinentes para a realização dos projetos de produção e programas de melhoria, pois as empresas pioneiras na adoção de novos “desejos” dos clientes têm maiores chances de obterem vantagem competitiva sustentável, conquistando excelência organizacional

Os planos de melhoria desenvolvidos pela empresa estudada, embora organizados com o envolvimento e dedicação de seus funcionários, ainda possuem um caráter reativo, denunciado pela frase de um dos entrevistado: "... apesar da empresa despender recursos para as atividades de melhoria, organizadas por meio de semanas *kaizen*, ainda estamos correndo atrás das ações realizadas pelos concorrentes". Estes programas apontam que a estratégia de produção não considera a dinâmica de seu mercado, exigindo a necessidade de ações corretivas ao longo do tempo para que a empresa se mantenha competitiva.

A "nova ordem" da estratégia de manufatura não visa apenas explorar seus recursos produtivos, mas também a capacidade de fazer escolhas e selecionar capacidades únicas de operação, praticamente impossível de serem copiadas pelos concorrentes, reafirmando a importância do papel da manufatura e sugerindo novas maneiras pelas quais a operação pode contribuir para o sucesso competitivo.

Referências

- ANDREWS, K. R. The concept of Strategy. In: MINTZBERG, H. e QUINN, J. B. The Strategy Process – Concepts, Contexts, Case. 3rd ed. New Jersey: Prentice Hall, 1996.
- BRYMAN, A. Research methods and organization studies. London, Unwin Hyman, 1998.
- CHAPMAN, R.; HYLAND, P. Strategy and continuous improvement in small-to-medium Australian manufacturers. *Integrated Manufacturing Systems*. V. 11, n. 3, p. 171-179, 2000.
- CORBETT, C.; WASSENHOVE, L. V. Trade-offs? What Trade-offs? Competence and Competitiveness in Manufacturing Strategy. *California Management Review*, p. 107-122, 1993.
- FLEURY, M. T. L. Cultura da qualidade e mudança organizacional. *Revista de Administração de Empresas*. V. 33, n. 2, p. 26-34, 1993.
- GARVIN, D. A. Manufacturing Strategy Planing. *California Management Review*. V. 35, n. 4, p. 85- 106, 1993.
- HAYES, R.; PISANO, G. P. Manufacturing Strategy: At the intersection of two paradigm shifts. *Production and Operations Management*. V. 5, n. 1, p. 25-41, 1996.
- HAYES, R.; PISANO, G. UPTON, D.; WHEELWRIGHT, S. *Operations, Strategy, and Technology*. United State of America: John Wiley & Sons, 2004.
- HAYES, R.; WHEELWRIGHT, S. C. e CLARK, K. B. *Dynamic Manufacturing: Creating the Learning Organization*. New York: The Free Press, 1998.
- NOGUEIRA, E.; ALVES FILHO, A. G.; TORKOMIAN, A. L.V. Empresas de revestimento cerâmico e suas estratégias competitivas e de produção. *Gestão & Produção*, v.8, n.1, p.84-89, 2001.
- SKINNER W. Manufacturing – missing link in corporate strategy. *Harvard Business Review*. V. 47, n. 3, p. 136-145, 1969.
- SLACK, N. *Vantagem competitiva em manufatura*. São Paulo: Atlas, 1993.
- SLACK, N.; CHAMBLERS, S.; JOHNSTON, R. *Administração da produção*. 2^aed. São Paulo: Atlas, 2002.
- TERZIOVSKI, M. Achieving performance excellence through an integrated strategy of radical and continuous improvement. *Measuring Business Excellence*. Vol. 6, n. 2, p. 5-14, 2002.
- WHEELWRIGHT S. C. Manufacturing Strategy: Defining the missing link. *Strategy Management Journal*. V. 5, p. 77-91, 1984.
- YIN, R. *Case study research: design and methods*. 2^a ed. London: Sage, 1994.