

**Universidade Federal do Ceará
Pró-Reitoria de pesquisa e Pós-Graduação
Programa de Pós-Graduação em Administração e Controladoria**

Francisco Gomes Teixeira

**ALINHAMENTO ENTRE A ESTRATÉGIA DE NEGÓCIO E A ESTRATÉGIA
DE OPERAÇÕES NA INDÚSTRIA DO SETOR METALÚRGICO.**

Dissertação de Mestrado

**FORTALEZA
2010**

**Universidade Federal do Ceará
Pró-Reitoria de pesquisa e Pós-Graduação
Programa de Pós-Graduação em Administração e Controladoria**

Francisco Gomes Teixeira

**ALINHAMENTO ENTRE A ESTRATÉGIA DE NEGÓCIO E A ESTRATÉGIA
DE OPERAÇÕES NA INDÚSTRIA DO SETOR METALÚGICO.**

Dissertação apresentada a coordenação do Programa de Pós-Graduação em Administração e Controladoria da Universidade Federal do Ceará como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração e Controladoria.

Orientador: Prof. José de Paula Barros Neto, Dr.

**FORTALEZA
2010**

T266a

Teixeira, Francisco Gomes

Alinhamento entre a estratégia de negócio e a estratégia de operações na indústria do setor metalúrgico /Francisco Gomes Teixeira. – Fortaleza, 2010.

123f.; 30 cm

Dissertação (Mestrado em Administração e Controladoria) – Universidade Federal do Ceará, Faculdade de Economia, Administração, Atuária, Contabilidade e Secretariado. Fortaleza-CE, 2010.

1. Alinhamento estratégico 2. Operações 3.Negócio.
I.Título.

CDD: 658.4012

FRANCISCO GOMES TEIXEIRA

**ALINHAMENTO ENTRE A ESTRATÉGIA DE NEGÓCIO E A ESTRATÉGIA
DE OPERAÇÕES NA INDÚSTRIA DO SETOR METALÚGICO.**

Esta dissertação foi julgada e aprovada para obtenção do título de Mestre em administração e controladoria na Universidade Federal do Ceará

Fortaleza, 09 de julho de 2010.

Prof. Dr. Augusto Cabral
Coordenador do Programa - UFC

Banca Examinadora

Prof. José de Paula Barros Neto, Dr.
Orientador – UFC

Prof. Fernando Nunes, Dr.
Examinador

Prof. Rogério T. Mâsih, Dr.
Examinador

A minha esposa Néia, meus filhos Caio e
Carlos e meus pais.

AGRADECIMENTOS

Ao professor José de Paula Barros Neto pela sua orientação, paciência e pela contribuição de sua sapiência em todos os momentos solicitados.

Aos meus companheiros de curso pela presença de quando necessitei para me ouvir, opinar, discutir e contribuir para o enriquecimento do trabalho.

Aos meus amigos que sempre apoiaram na insistência de continuar buscando meus objetivos mesmos em momentos difíceis.

Aos meus professores em especial do mestrado pela presença nos momentos de dúvidas e esclarecimentos.

Aos meus irmãos em especial meu irmão Raimundo com seu apoio e incentivo na minha vida.

As empresas que me apoiaram e abriram as portas para a composição de estudos que complementaram a pesquisa.

RESUMO

As constantes mudanças no perfil dos consumidores fizeram com que as empresas alterassem sua forma de administrar buscando modelos mais ousados que forneçam subsídios para conquistar as preferências dos consumidores e, sobre tudo, sua fidelização.

Ante tal situação, desenvolveu-se esta pesquisa qualitativa, de caráter exploratório, em duas empresas do setor metalúrgico, localizadas em Fortaleza-CE, no intuito de entender os problemas ensejados pelo alinhamento estratégico entre as estratégias de negócio e a estratégia de operações.

A pesquisa foi desenvolvida com o propósito de atender seus objetivos específicos e gerais, sendo necessário estudar, analisar e verificar o alinhamento estratégico expresso na literatura para propor melhorias no alinhamento estratégico entre o negócio e as operações nas empresas estudadas.

Por meio de questionários, documentos e entrevistas feitas a profissionais das empresas empreendeu-se um estudo múltiplo de caso nas duas empresas. A primeira foi fundada em 1985 e tem foco em tecnologia e inovação, desenvolvendo soluções inteligentes e confiáveis para segurança de equipamento eletroeletrônico. A segunda, há mais de 40 anos de atividades no mercado, fundada em 1967, é especializada na fabricação de medidores eletrônicos de energia e água.

De acordo com estas abordagens, constatou-se o posicionamento destas organizações, empresas em função dos estudos realizados sobre o alinhamento estratégico existentes ali levado a efeito.

Palavras-chaves: *organização, alinhamento, estratégia e negócio.*

ABSTRACT

The constant changing in the consumers' profile has made companies modify their way of managing, therefore seeking bolder designs that provide subsidies to get consumers' preferences and, above all, their loyalty.

Facing this situation, it was developed a qualitative research, of exploratory character, in two companies from the metallurgical sector, located in Fortaleza-CE, in order to understand the problems provided by the strategic alignment between business and operations strategies.

The research was developed with the purpose of meeting its specific and general goals, being necessary to study, analyze and verify the strategic alignment expressed in the literature, suggesting improvements in the strategic alignment between business and operations in those companies.

A multiple case study was undertaken in both companies through questionnaires, documents and interviews with business professionals. The first company was founded in 1985. It's focused on technology and innovation, developing intelligent and reliable solutions for the security of electronic devices. The second one, more than 40 years of business activities, was founded in 1967. It is specialized in manufacturing electronic energy and water meters.

According to these approaches, the positioning of these organizations was established, regarding the studies undergone on the existing strategic alignment accomplished there.

Keywords: organization, alignment, strategy and business.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	13
1.1 Problema de pesquisa	14
1.2 Pressupostos	15
1.3 Relevância	15
1.5 Objetivos	16
1.6 Estrutura do trabalho	16
2 ESTRATÉGIA DE NEGÓCIO	19
2.1 Conceito de estratégia de negócio	19
2.2 Formulação da estratégia de negócio	22
2.2.1 Ambiente	22
2.2.2 O Planejamento da estratégia	23
2.2.3 O Planejamento	24
2.2.4 Missão do negócio	26
2.2.5 Análise do ambiente externo	27
2.2.6 Análise do ambiente interno	27
2.2.7 Metas	28
2.2.8 Formulação, Implementação, feedback e controle	28
2.3 Critérios para execução da estratégia de negócio	31
2.3.1 Modo empreendedor	33
2.3.2 Modo incremental ou adaptativo	33
2.3.3 Modo planejado ou planejamento racional	33
2.3.4 Estratégia emergente	34
2.4 Considerações finais do capítulo	34
3 ESTRATÉGIA DE OPERAÇÕES	36
3.1 Estratégia genérica	36
3.2 Conceitos de estratégia de operações	41
3.3 Critérios competitivos de estratégia de operações	45
3.4 As categorias de decisões da estratégia de operações	50
3.5 A formulação da estratégia de operações	52
3.5.1 O Processo de formulação	52

3.5.2	Modelo de formulação	54
3.6	Contribuição da estratégia de operação no desenvolvimento do mercado	61
4	ALINHAMENTO ESTRATÉGICO	63
4.1	Ajustes organizacionais	65
4.2	A Gestão do alinhamento estratégico	67
4.3	Funções de apoio do alinhamento estratégico	76
4.4	Considerações finais do capítulo	77
5	METODOLOGIA DE PESQUISA	79
5.1	Característica de pesquisa	79
5.2	Estratégia de pesquisa	82
5.3	Desenho de pesquisa	82
5.4	Variáveis de análise	83
5.4.1	Procedimentos	83
5.4.2	Tratamento dos dados	85
5.6	Seleção das empresas	85
6	ANÁLISE DOS RESULTADOS	87
6.1	Apresentação da empresa X	87
6.1.1	Considerações sobre a estratégia da empresa	88
6.1.2	Considerações sobre o alinhamento estratégico	90
6.1.3	Considerações sobre a vantagem competitiva	91
6.1.4	Considerações sobre a produção	92
6.2	Apresentação da empresa Y	93
6.2.1	Considerações sobre a estratégia da empresa	94
6.2.2	Considerações sobre o alinhamento estratégico	96
6.2.3	Considerações sobre a vantagem competitiva	97
6.2.4	Considerações sobre a produção	99
6.3	Considerações gerais sobre análise de dados	100
6.3.1	Consideração geral sobre a primeira empresa X	101
6.3.2	Consideração Geral sobre a empresa Y	103
6.4	Fatores facilitadores e dificultadores da pesquisa	105

7	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	107
7.2	A Conclusão	107
7.2.1	Sobre o problema da pesquisa	107
7.2.2	Sobre os pressupostos da pesquisa	108
7.3	Recomendações	110
7.4	Sugestões para trabalhos futuros	111
	APÊNDICE	112
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	117

LISTA DE FIGURAS

1	Decisões e influência na hierarquia estratégica	20
2	Etapas do planejamento estratégico	24
3	O Triângulo da estratégia corporativa	25
4	Processo de planejamento estratégico do negócio	26
5	Três estratégias genéricas	37
6	As cinco forças competitivas	40
7	Desenvolvendo uma estratégia de operações	43
8	Aspectos chave da dinâmica de formulação de EO	56
9	Proposta para formulação da EO	55
10	Matriz importância desempenho	57
11	Modelo de formulação da EO	60
12	O processo estratégico	64
13	Ciclo de controle de melhoria de trabalho diário	68
14	Proposta de valor ao cliente	70
15	As perspectivas do BSC	71
16	Valor gerado pela organização	72
17	O Alinhamento nas óticas vertical e horizontal	73
18	Desenho de pesquisa	83

LISTA DE QUADROS

1 Grupo de estratégias genéricas	39
2 Grandes objetivos e subjetivos de operações	50
3 ; Relação categoria de decisão e estratégia genéricas de operações	51
4 Classificação da pesquisa	81
5 Informação empresarial	86
6 Resumo empresa X	106
7 Resumo empresa Y	106

1 INTRODUÇÃO

As constantes mudanças no perfil dos consumidores fazem com que as empresas alterem sua forma de administrar e busquem modelos mais ousados que forneçam subsídios para conquistar as preferências dos consumidores e, sobretudo, a fidelização. A competição mundial, atualmente, está exigindo muito mais das organizações, isso por motivos da economia de mercado, da tecnologia, dos planos governamentais, dos recursos humanos, que atraem mais conhecimento e, conseqüentemente, as novas idéias aparecem provocando um avanço organizacional. A globalização flui, então todos os que estão envolvidos neste sistema têm a necessidade de mudar suas atitudes, criando renovados modelos de administrar

O conceito de avaliar o alinhamento estratégico entre as estratégias de negócio com a estratégia de operações, como objetivo específico, torna-se necessário, decorrência das mudanças citadas no parágrafo anterior. E, alinhadas a essas mudanças, as organizações se encontram com a responsabilidade de criar um ambiente que promova melhores condições para competir no mercado, estabelecendo melhorias, criando estratégias bem formuladas, alinhadas com a missão e visão do negócio.

Paiva et alii (2004) enfatizam que quatro ações básicas são necessárias para combater as ameaças nos desafios que as empresas devem enfrentar para se consolidarem no mundo globalizado: desenvolver uma mão de obra capacitada e treinada; gerenciar e usar o conhecimento; utilizar sistemas avançados de manufaturas, processos, equipamentos e tecnologia; e integrar as diversas fontes de vantagem competitiva. Esses autores comentam ainda que, mesmo que fossem importantes as quatro ações apresentadas, a última é apontada como a que mais promove desafios às organizações e aos profissionais responsáveis pelo alinhamento e gestão das operações nas empresas, agregando valor e promovendo a competitividade empresarial.

Paiva et alii (2004) reforçam a idéia de que integrar as diversas fontes de vantagens competitiva no mercado implica necessariamente analisar a gestão da produção dentro de um enfoque muito além do chão de fábrica, permeando uma

visão de múltiplas funções gerenciais, que de uma forma ou outra influenciam a gestão de operações e o ajustamento de valor da empresa.

Kaplan e Norton (2000) trabalham muito a questão do alinhamento em geral e percebem que a capacidade de executar uma estratégia pode ser mais importante do que a própria estratégia montada, ou seja, os construtos buscando o equilíbrio nas integrações da gestão, entre medidas e indicadores de resultados financeiros; e medidas e indicadores operacionais trarão futuros resultados fora das empresas, entre os objetivos de curto e longo prazos e as perspectivas de desempenho.

A principal preocupação de Kaplan e Norton foi desenvolver textos que se tornem uma base de conhecimentos, consistentes na necessidade de estabelecer um caminho, e que direcionem dentro da administração das empresas em seus processos de alinhamento.

Mesmo com a existência de trabalhos acadêmicos, abordando o tema de alinhamento estratégico nas organizações, percebe-se uma carência quando se procuram textos que buscam uma coerência da visão do negócio com as operações desempenhadas no dia a dia. O que será desenvolvido neste trabalho contribuirá para as empresas e profissionais estabelecerem uma linha de trabalho adequada que promova ganhos de mercado, tornem-se competitivas e criem valor agregado no mercado.

Dessa forma, essa carência de estudos, ora comentada, que retrata mais a realidade das empresas, será tratada com ênfase nos próximos tópicos, juntamente com o problema e os objetivos que se pretende alcançar.

1.1 Problema de pesquisa

A consequência deste ambiente de negócios é a busca por uma demanda maior e que seja capaz de atender às expectativas de todos os interessados, o cliente. (BARALDE, 2002 apud REZENDE 2006) Ainda os autores enfatizam que a capacidade de coordenar os esforços empresariais, para garantir o equilíbrio de interesses inerente a uma dada opção estratégica, passou a ser essencial para o sucesso das organizações. Assim sendo, a possibilidade de testar as hipóteses que

dão origem à estratégia geral das empresas mostra-se como diferencial importante para entender onde alocar melhor seus recursos, o qual fornece poder para proporcionar mudanças profundas nas estruturas da organização.

Assim sendo, entender os problemas produzidos pelo alinhamento estratégico nessas organizações será muito importante para enriquecimento da pesquisa e das organizações investigadas.

1.2 Pressupostos

- a coerência nas decisões tomadas entre as estratégias de negócio e a estratégia de operações implica diretamente o desempenho das empresas, assim como na sua participação de mercado;

- as decisões tomadas na estratégia de operações deverão estar alinhadas com as definições da estratégia de negócio da organização; e

- a gestão de metas e indicadores das empresas é fator importante para o desenvolvimento do alinhamento das estratégias de negócio e de operações.

1.3 A relevância

A necessidade de alinhamento estratégico fica bastante explícita quando se percebe que as empresas estão perdendo seu poder de competitividade, submetendo a risco a sustentação do negócio. A velocidade das mudanças exigidas pelo mercado (gestão e tecnologia) exige das organizações que estas tenham objetividade nas decisões gerenciais, a fim de acelerar seus processos e não comprometer suas operações. Com efeito as organizações não deverão correr riscos com estratégias mal formuladas de parte que precisam estar munidas de recursos que contribuam para sua permanência no mercado. Ante tal afirmação, existe a necessidade de resposta para a pesquisa referente ao alinhamento estratégico nas empresas do setor metalúrgico.

1.4 Objetivos

O objetivo principal deste estudo é propor melhorias no alinhamento estratégico entre o negócio e a função operação na indústria metalúrgica.

Para o alcance deste escopo, fazem-se necessário os seguintes objetivos específicos:

- estudar o alinhamento estratégico a disposição na literatura;
- analisar o alinhamento entre a estratégia de negócio e a estratégia de operações. e
- verificar se os processos em cursos nas empresas estão coerentes com o alinhamento entre a estratégia de negócio e a de operações.

1.7 - Estrutura do trabalho

Este relatório de pesquisa foi estruturado em seis etapas, as quais se completam para estudo de caso sobre o alinhamento estratégico entre a estratégia de negócio e a de operações. No primeiro capítulo, têm-se na introdução apresentação do estudo e toda sua estrutura da investigação, identificando como será desenvolvido o trabalho. Em seguida, exibem-se as bases dos demais.

O segundo módulo traz os fundamentos teóricos como forma de apontar os pesquisadores que contribuíram para esta área de conhecimento e, conseqüentemente, para o estudo, abordando uma das estratégias de exame, a estratégia de negócio; relatando as definições de conceitos básicos relativos à estratégia de negócio; e mostrando também sua importância para a organização. O segundo subtópico descreve a formação da estratégia, identificando etapas de elaboração da estratégia de negócio. No terceiro, serão tratados os critérios para execução da estratégia, mostrando quando a organização estará preparada para formular uma estratégia. O quarto e o último subtópico discute as contribuições da estratégia para desempenho do negócio.

Para o terceiro segmento, procurou-se, assim como no anterior, relatar os fundamentos teóricos, mas referentes à estratégia de operações. Neste, serão amostradas cinco subtópicos, acrescidos de uma taxionomia sobre estratégia genérica e, posteriormente, seguido da mesma estrutura do segundo capítulo, ou seja, relatando as definições de conceitos relativos à estratégia de operações, mostrando a sua importância para a organização; descrevendo os processos de formação da estratégia e identificando as etapas de feitura da estratégia de operações; tratando dos critérios para execução da estratégia; e demonstrando quando a organização estará preparada para formular de uma estratégia, assim como os recursos necessários para operar. O quinto e último discute as contribuições da estratégia para desempenho do negócio.

O quarto capítulo exhibe uma base teórica sobre alinhamento estratégico, delineando sua importância e identificando os pontos principais para implantação nas organizações, assim como os conceitos básicos com suas principais formas de avaliar sua existência. Serão também abordados os modelos de alinhamento estratégico, como forma de evidenciar e despertar a importância da pesquisa.

O quinto segmento discute a metodologia, bem como a maneira como será desenvolvida a pesquisa de estudo de caso múltiplo. Assim, este será formado por um relato conceitual sobre metodologia, juntamente com uma classificação de pesquisa; o tipo metodológico, o método empregado para o desenvolvimento da pesquisa, bem como o desenho desta, a definição das formas de análises e o critério utilizado para definição das empresas em estudo, identificando as etapas da pesquisa.

O sexto módulo expressa o estudo múltiplo de caso composto pelas informações disponíveis das empresas escolhidas para exploração de campo. Este será desenvolvido com finalidade de encontrar na prática o que se observou na literatura para análises e conclusões, que serão apresentadas na próxima parte.

O sétimo e último capítulo exprime as conclusões do estudo, com definições dos pressupostos do autor referente ao tema estudado, a comprovação da problemática levantada junto aos objetivos propostos e as limitações. Compreende

também, recomendações e sugestões para trabalhos futuros, a fim de aprofundar a exploração do tema e proporcionar mais opções de pesquisa para o campo acadêmico.

2 – ESTRATÉGIA DE NEGÓCIO

A visita ao pensamento dos autores tem como objetivo embasar o estudo, que será apresentado de forma a identificar os principais conceitos referentes à estratégia de negócio, na busca de contextualizar o problema da pesquisa citado no capítulo anterior

2.1 Conceito de estratégia de negócio

A organização precisa de uma estratégia para se posicionar em seu mercado, junto aos seus clientes, fornecedores e concorrentes. Necessita também ser percebido no ambiente econômico, político e social, de modo que consiga demonstrar o porquê de sua existência e fundamentar sua missão.

A estratégia empresarial busca definição para decidir em que setores ou em que negócio atuará adequando as políticas da organização e dos acionistas e entendendo a lógica do mercado, para direcionar os esforços organizacionais. Slack (1997) divide a estratégia numa hierarquia de três partes: corporativa; a de negócio – o foco principal deste capítulo – e a estratégia funcional, a ser abordada no próximo capítulo.

A de feição corporativa é responsável pelas decisões de níveis macro, definindo em quais negócios a organização atuará no mercado, como será administrada a aplicação de recursos e geridos os relacionamentos entre os vários negócios.

A estratégia de negócio tem como objetivo administrar cada segmento de negócio da organização, procurando trabalhar em sincronia com seus consumidores, concorrente e fornecedores.

A de teor funcional age nas questões estratégicas das funções, alocando os recursos, de forma a obter o máximo de produtividade com os recursos (financeiros humanos e tecnológicos). A estratégia funcional é responsável pela organização e

capacitação dos recursos disponíveis pelas estratégias de negócio e a estratégia corporativa.

A figura abaixo 1, de Slack (1997), exemplifica as três situações de influência e decisão das hierarquias das estratégias.

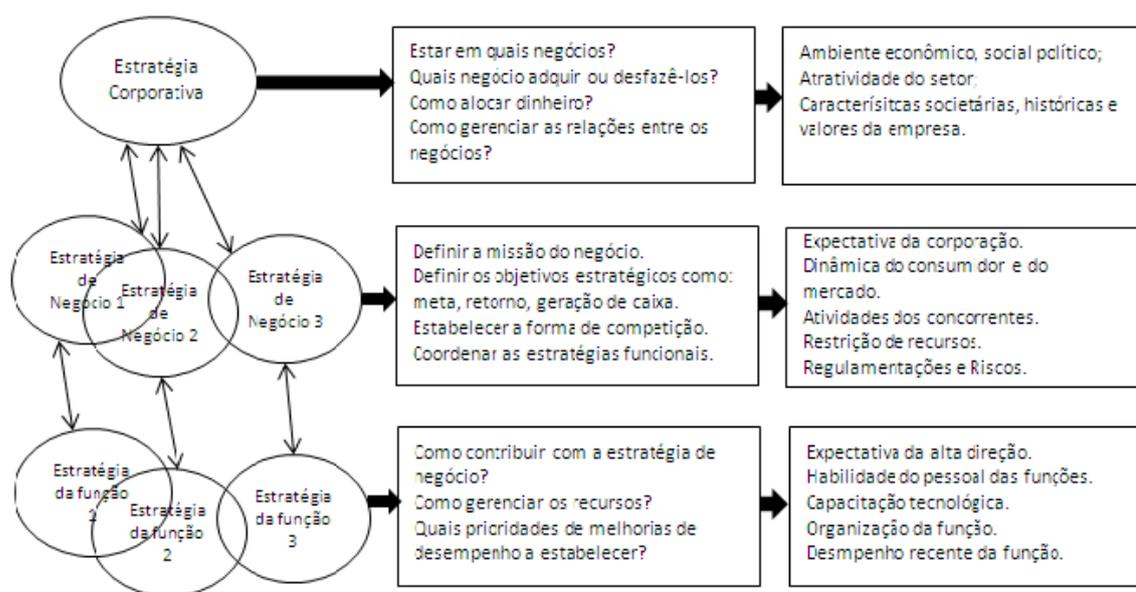


Figura 1 – Decisões e influências estratégicas na Hierarquia

Fonte: com base em SLACK (1997)

Para Wright (2007), unidade de negócio é um subsistema organizacional que possui um mercado, um conjunto de concorrentes com estratégias diferentes dentro de uma missão diversa dos demais subsistemas empresariais.

A estratégia de negócio ou estratégia empresarial tem vínculo mais próximo com os acionistas, por ter uma definição pelos próprios acionistas, do conhecimento como ambiente de atuação, onde predomina suas forças e fraquezas, ponto de partida para a formulação da estratégia. Os administradores deverão estar informados de todos estes pontos, que poderão afetar de alguma forma o futuro do negócio, a tecnologia, a economia e a sociedade.

Paiva et alii (2004) definem os pontos de análise essenciais, para formulação da estratégia, como sendo fatores ambientais que interagem com a empresa,

criando uma personalidade com a qual a empresa formará base para agir diante das necessidades do ambiente onde competirá, diferenciando-se das demais unidades de negócio. Mencionados autores complementam, dizendo que a competência de diferenciação de uma empresa é mais do que ela pode fazer, ou seja, o que diferencia uma de outra é o excedente de conhecimento, de recursos, de desenvolvimento tecnológico das demais empresas do mercado atuante.

A organização que tem o conhecimento de suas competências possui atributos para criar sua estratégia de negócio, suas políticas, planos e objetivos. Para Rumelt et al (1988) apud Paiva et al (2004), é fundamental para a estratégia de negócio considerar quatro aspectos que, segundo os autores se tornam elementos para avaliação do desempenho da estratégia:

- ✓ **consistência:** a estratégia deve representar metas e políticas consistentes entre si.
- ✓ **consonância:** a estratégia deve representar uma resposta adaptativa ao ambiente externo e às mudanças críticas.
- ✓ **vantagens:** a estratégia deve permitir a criação e a manutenção de uma vantagem competitiva no setor onde a organização atua.
- ✓ **viabilidade:** a estratégia deve ser factível dentro dos recursos existente e não deve criar problemas insolúveis.

Na perspectiva de Xavier (2005), aponta que a concorrência, em qualquer segmento empresarial, demanda para as empresas uma intensividade de criação de métodos, sistemas e processos, para assegurar o desenvolvimento de vantagens competitivas sustentáveis. Assim, o desafio no setor metalúrgico não pode ser diferente, haja vista conhecer um mercado dinâmico e de muitas atividades industriais diversificadas entre as mesmas empresas do mesmo setor, o que obriga, como maior desafio para os gestores, a construção de bases sólidas de recursos necessários para traçar o caminho mais seguro.

Na mesma linha de estudo, Xavier (2005) mostra três direcionadores que impulsionam a estratégia para o ambiente competitivo:

- ✓ criação de valor para os clientes atuais e, ao mesmo tempo, segurança da lucratividade da empresa em longo prazo;
- ✓ melhoria de competitividade diante de concorrentes potenciais; e
- ✓ ajuste da empresa para enfrentar mudanças no meio ambiente que podem causar impacto no negócio.

Tanto a criação de valor para os clientes quanto a melhoria de competitividade e os ajustes para enfrentar mudanças tornam-se percepções que aparecem e necessitam de análises para a formulação de estratégia de negócios. É a percepção empresarial, com uma visão holística da gestão para os ambientes empresariais, que identifica o ambiente interno e externo em um campo de competitividade.

2.2 Formulação da estratégia de negócio

A formulação da estratégia é um conjunto de decisões que configuram o panorama de um caminho a percorrer para chegar ao objetivo final, sendo decorrente das intenções estratégicas da organização (SILVA, 2003, p.18).

Silva (2003) entende que a eficácia da estratégia é uma decisão, em última análise percebida pelos consumidores, visto que estes serão como os aprovadores de todo trabalho planejado para a excelência dos criadores. Os consumidores são apontados como os responsáveis pela análise final.

2.2.1 Ambiente

O ambiente em geral é caracterizado por forças relativas e restritivas que configuram no entorno, fornecendo, ou quase fazendo forças impossíveis. Nos ambientes, as empresas ou organizações são participantes de uma cadeia de valor, que ensejam recursos entre si, e que são sujeitas a inúmeras restrições impostas pelo sistema organizacional: o mercado atuante, a sociedade e o governo são regulamentações de ampliação de mercado, atribuições dos concorrentes, regulamentações éticas, sociais e ambientais.

2.2.2 O Planejamento da estratégia

O planejamento da estratégia corporativa tem o relacionamento com o ambiente em onde o grupo organizacional atua, sendo de muita importância para definição e reconhecimento das forças e fraquezas. Assim, para formulação de estratégias, os administradores devem estar cientes dos fatores que impactam a organização e que, de alguma forma, podem afetar o planejamento estratégico, assim como o grupo organizacional (PAIVA, et al, 2004. p.40).

Paiva et al (2004) complementam dizendo que os fatores tecnologia, ecologia e aspectos econômicos são os referenciais para formulação da estratégia corporativa de uma empresa. Assim, partindo de situações que existem somente em uma empresa ou unidade de negócio, a estratégia corporativa faz o papel da estratégia de negócio.

Os acionistas devem formular a estratégia corporativa para que a empresa tenha lucratividade e seja bem-sucedida no mercado de sua atuação. Quando se fala de um grupo empresarial de mais de uma unidade de negócio, níveis estratégicos diferentes necessitam que os recursos sejam divididos, de forma que cada unidade busque sua sobrevivência, mesmo sabendo das particularidades de cada unidade de negócio.

Quando se trata de uma empresa, o foco total deve ser direcionado para o próprio negócio. Paiva et alii (2004) ainda indicam a presença de elementos fundamentais para formulação de estratégias: uma orientação dominante, um padrão diversificado e uma perspectiva de crescimento. A relação entre os três níveis, corporativo, negócio e funcional, é fundamental para o sucesso de uma estratégia.

Para Kotler (1993), relacionando-se os níveis estratégicos com as categorias de decisão da empresa, o planejamento estratégico poderá ser implantado em três etapas como mostra a figura 2; o planejamento corporativo, como fase inicial, o planejamento do negócio, fase na qual se sabe onde se quer chegar e como se deve chegar; e o planejamento do produto, condizente ao que chegar.

Como dever ser o produto para atingir o planejamento do negócio? Características físicas, estéticas, volume, sabor, cheiro tudo isso em consideração ao mercado onde atuará.

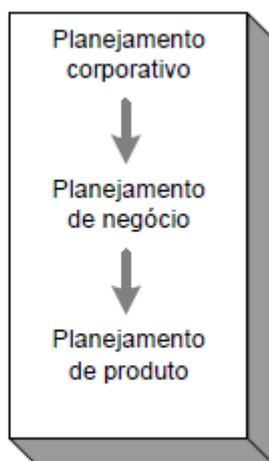


Figura 2: Etapas do planejamento estratégico.

Fonte: Kotler, 1993

2.2.3 O planejamento

O planejamento não deve ser entendido apenas por grandes corporações, mas pelo que se denomina de empresas de grande porte, pois sabemos que o planejamento corporativo está inserido em qualquer negócio, ou seja, do menor, partindo de empresas com reporte direto ao seu proprietário, até os maiores grupos de empresas corporativas com divisões internacionais.

A estratégia corporativa direciona um foco maior para disponibilizar recursos para as estratégias de negócio, quando o papel destas é a definição do escopo da estratégia, de como será determinado, onde liderar, como diferenciar e qual o enfoque implantado.

Confirmando o parágrafo anterior, quanto à disponibilidade de recursos das estratégias corporativas, Collis e Montgomery, apud Silva (2003), de uma forma geral, propuseram o chamado triângulo da estratégia corporativa, demonstrando o quanto os recursos são de vital importância para o negócio, bem como o controle e

sua coordenação nas organizações, para obtenção de vantagens competitivas. A figura 3 identifica o modelo do triângulo da estratégia, mostrando o processo basicamente da formulação desta.

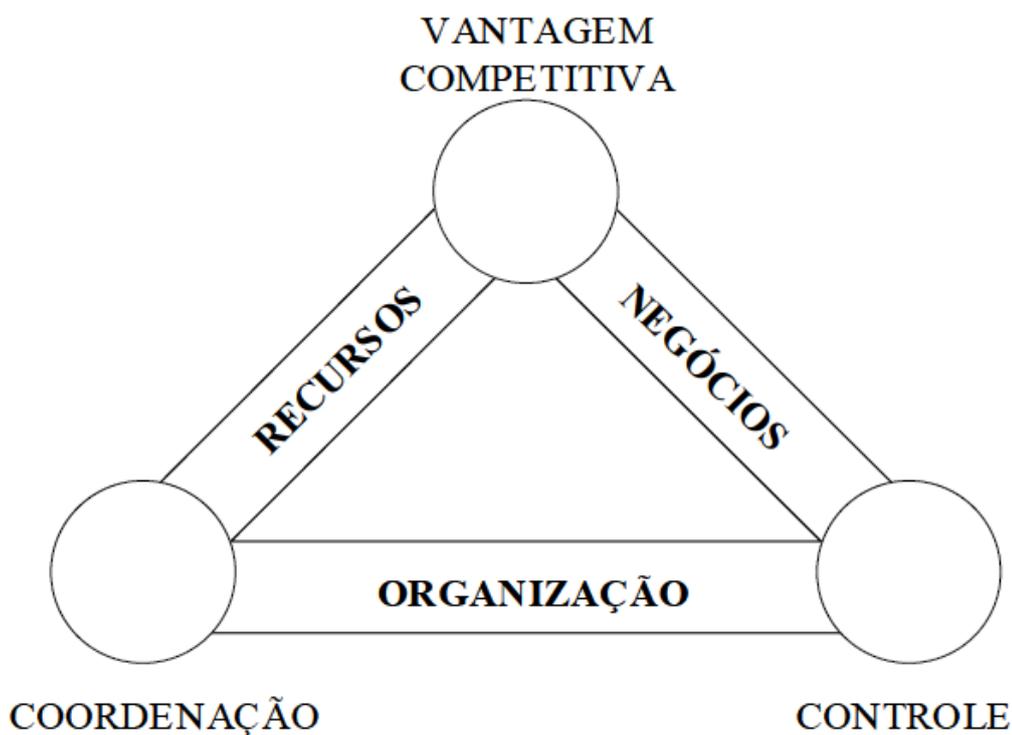


Figura 3 - O triângulo da estratégia corporativa.

Fonte - Collis e Montgomery apud Silva (2003)

Para haver necessariamente a formulação da estratégia de negócio, foram buscadas em Kotler (1993) as etapas do planejamento de um negócio que, mesmo depois de ter analisado a estratégia corporativa, restou fragmentada a idéia de analisar também as unidades de negócio.

Ainda para Kotler (1993) na figura 4, reportando-se a planejamento de negócio, está-se falando também para as empresas somente com uma unidade de negócio onde é basicamente o processo de informação, como mostra a figura identificando que a mesma estratégia corporativa se subteme também como estratégia de negócio. Portanto, para o pesquisador, não dá para falar de estratégia de negócio, se não for englobada a estratégia corporativa ou empresarial.

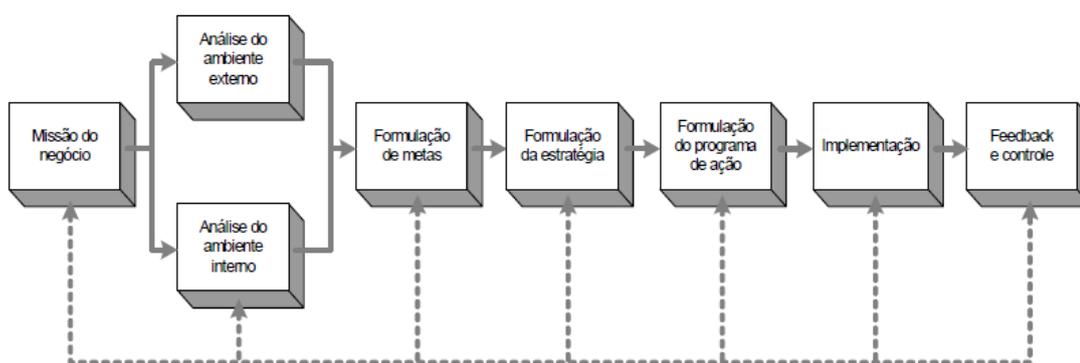


Figura 4 - Processo de planejamento estratégico do negócio

Fonte - Kotler (1993)

Kotler (1993) dividiu o planejamento da estratégia de negócio em seis etapas, as quais serão relatadas a seguir, a respeito de sua significância e importância para a formulação da estratégia.

2.2.4 – Missão do negócio

Toda unidade de negócio deverá ter a missão do que se pretende fazer e qual o foco do negócio. Quando se fala de um grupo, esta missão deve estar direcionada aos seus interesses, como parte de uma missão global corporativa, havendo todas as diretrizes, filosofia e cultura de uma visão corporativa. Assim, quando se fala de uma empresa com apenas uma unidade de negócio, esta deve estar definida por seus acionistas.

A missão serve como o divisor para organização guiar-se do que se pretende fazer na organização, sejam produtos ou serviços. Dessa forma, a missão pode ser modificada à medida que seus acionistas ou diretores resolvam ampliar a unidade do negócio.

2.2.5 Análise do ambiente externo

No ambiente externo, encontram-se as ameaças e oportunidades que o negócio deve encarar junto ao seu mercado consumidor, haja vista as vantagens de mercado, assim como as barreiras de seus concorrentes. Nas oportunidades, há de se trabalhar ações que viabilizem maior ganho e, nas ameaças, encarar como desafios que possam virar uma oportunidade de crescimento.

Para Silva (2003), a relação de ameaças e oportunidades caracteriza a atratividade do negócio. Esse teórico mostra que o negócio ideal será aquele com grandes oportunidades e poucas ameaças. No negócio especulativo, haverá uma igualdade entre oportunidades e ameaças; no negócio maduro, existe um nível baixo de ameaças e oportunidades e, muitas vezes, este tipo de negócio já não oferece atratividade em razão da estabilidade de ganho; e o negócio arriscado é baixo em oportunidade e alto em ameaças, não proporcionando atratividades de aquisição.

2.2.6 Análise do ambiente interno

Na definição do ambiente interno, configuram-se como a primeira parte da análise de SWOT os pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças, assim como a segunda parte se identifica com maior clareza no ambiente externo.

No ambiente interno, as análises se direcionam para os pontos fortes e fracos da organização, ou seja, dentro da unidade de negócio, sendo os pontos fortes como fontes geradoras que impulsionam o negócio e que devem ter atenção para não perder o direcionamento, com investimentos mínimos, mantêm os objetivos. Entrementes os pontos fracos são limitações existentes no negócio que obstruem a passagem para os objetivos, os quais devem ser explorados de forma a identificar os processos que merecem correção e a quais não deles se deve direcionar forças, sendo eles irrelevantes ao processo.

2.2.7 Metas

Em relação às metas, pode-se relatar que estas são horizontes que se buscam a curto, médio e longo prazo, para os quais a organização deve definir o período, com base nas análises dos ambientes interno e externo, o que pode ser feito em curto, médio e longo. Essa análise serve como fragmentação de objetivos traçados para as formulações das estratégias (SILVA, 2003 p. 24).

2.2.8 Formulação, Implementação, Feedback e Controle

As idéias traçadas pela alta gestão são as metas que futuramente originam as estratégias. Dessa forma, Silva (2003) acentua que o controle a implementação das ações são importantes para saber como a empresa e seus responsáveis atuam em função das idéias dos acionistas ou altas gestões.

O controle serve para definir de modificações e sustentaram dados realizados, servindo como base para futuros processos decorrente das exigências do mercado. O controle pode ser de acompanhamento da gestão mais próxima da base operacional, como a gerência em setores que estejam diretamente envolvidos no processo.

Geus (2005) identifica a estratégia de negócio como duas questões, a saber: a primeira mostra de que negócio o grupo deve participar e a segunda demonstra como a matriz deve gerenciar a variedade de negócio, fazendo uma relação com o que se mostram no planejamento estratégico de Kotler (1993). Para saber as respostas das duas situações proposta por Geus (2005), é preciso estratificar o planejamento, principalmente na parte final, respeitante ao acompanhamento do gerenciamento da variedade do negócio.

Porter *apud* Geus (2005) reforça essa pauta, identificando o fato de que a competição tem lugar no nível das unidades de negócio, pois uma estratégia, para ser competitiva no pano corporativo, tem que surgir de uma estratégia da unidade de negócio. Para o autor, essa confirmação de Porter evidencia o fato de a unidade de negócio estar mais próxima da realidade do mercado onde trabalhará,, em que

todas as respostas, tanto positivas quanto negativas, aparecem com maior rapidez, e as ações devem ser tomadas com a velocidade necessária para atender o mercado da forma em que se apresentar necessária..

Na mesma linha de raciocínio, Geus (2005) alerta para as idéias de que as estratégias corporativas não podem ter sucesso se não agregar valor real às unidades de negócio.

Nas especificações de condições para a agregação efetiva aos acionistas, Porter *apud* Geus (2005) aponta três condições fundamentais para estratégias no plano de negócio e no patamar corporativo. A primeira está associada à criação das vantagens competitivas, em cada ramo do negócio, se junta a idéia de que ramo a estratégia de negócio deve participar e como implantá-la, de forma a obter resultados para a matriz.

- ✓ Teste da atratividade: a atratividade diz respeito aos setores que fazem parte da estratégia, tornando atrativos para a mudança diversificada.
- ✓ Teste do custo de entrada no setor: o custo de capital empregado não deverá consumir todos os ganhos previstos (lucros), o que obriga as empresas à superação das barreiras de entradas, haja vista o planejamento do custo do setor, em virtude sua atração, justamente pelo alto custo de entrada.
- ✓ Teste da validade da diversificação: deve proporcionar um ganho para a unidade de negócio ou para a matriz, o que dependerá da convergência do relacionamento entre as duas estratégias.

Ainda complementando o raciocínio de competitividade para a estratégia de negócio ou mesmo para a estratégia corporativa, estas se destacam pelas competências essenciais. Prahalad e Hamel (1995) reforçam, a visão assinalando que a competência essencial é o aprendizado coletivo na organização, é o poder de coordenar as diversas situações ou mudanças estabelecidas pelo caráter exigido na formulação das estratégias, integrando habilidade com tecnologia.

Para Campbell et al (2000), a competência essencial não oferece diretrizes práticas para o desenvolvimento da estratégia no nível corporativo. Assim, os autores afirmam que faltam ferramentas analíticas que possam definir e proporcionar mais confiabilidade. Desse modo, os mesmos defendem que as diversificações nas organizações, muitas vezes, são deixadas de lado para focar uma concentração no negócio principal. Nessa mesma condição, eles dão o nome de *referencial de apoio à matriz*, ou seja, há uma migração de competências essenciais para planejamento de nível corporativo, separando o que realmente é essencial para direcionar o foco.

Campbell et alii apud Geus (2005) todavia, criticam a compatibilidade entre as estratégia de negócio e corporativa, dizendo que esse relacionamento pode provocar uma situação adversa, e que, na mesma situação, pode aparecer um ambiente favorável como desfavorável.

Burgelman e Doz apud Geus (2005) procuram mensurar essa compatibilidade em cinco categorias e duas divisões. A primeira divisão analisa o suporte para avaliar o negócio como fonte para outros negócios, avaliando a situação. A segunda, a extensão da mudança provocada por este novo negócio a estratégia corporativa.

Após as dimensões, haverá avaliação das cinco categorias para integração da estratégia:

- ✓ ambiciosa – direciona uma previsão dimensional das duas divisões propostas. Esta forma de integração assume a idéia de capacidades não ensejam impacto sobre o suporte entre as unidades de negócios e a mudança na estratégia corporativa;
- ✓ mínima percepção das unidades de negócio sustenta a definição da integração;
- ✓ complexas são as maximizações das oportunidades avaliando todos os possíveis impactos que a integração pode produzir de acordo com as condições ambientais. Na categoria complexa, existe um favorecimento de criação de negócios na combinação de recursos

entre as unidades de negócios e a matriz, ocasionando um crescimento no ambiente;

- ✓ integração dirigida pelo escopo – foca o conceito principal da organização em decorrência de um modelo mais centralizador da organização, proporcionando maior interdependência das unidades de negócio da organização;
- ✓ Integração dirigida pelas metas - é a situação inversa da integração por escopo é um modelo mais descentralizado que prioriza mais a diversificação e o empreendedorismo das unidades de negócio.

O entendimento da importância dos relacionamentos entre as unidades de negócios para atingimento da estratégia corporativa é vital para as chances de sucesso da empresa. A habilidade de manipular as competências e capacidades das várias unidades de negócios pode ser o fator crucial para a formação de uma integração (SILVA 2003, p.49).

Completando os dizeres de Silva (2003), o relacionamento das unidades de negócio em toda organização é foco principal para o sucesso e o condicionante para o alcance da competitividade objetivada pela organização. As unidades de negócio, embora com diferenciação de segmento de mercado, pertencem a uma mesma organização e, portanto, sempre haverá a troca de recursos entre elas, partindo de uma necessidade do negócio e contribuindo para o enriquecimento dos recursos humanos envolvidos na organização.

2.3 – Critérios para execução da estratégia de negócio

Van de Vem apud Prieto (2006) defende argumento de que em todo trabalho sobre o processo de formação das estratégias deverá ter explícitos o seu significado do conceito de processo utilizado e qual a teoria de processo que guiará a investigação.

Prieto (2006) apresenta o complemento para o pensamento de Van de Vem ao esclarecer, em forma de tópicos, os três significados do conceito de processo dos critérios para formação da estratégia.

- ✓ a lógica que explica uma relação causal entre variáveis dependentes e Independentes;
- ✓ uma categoria de conceitos ou variáveis que se referem às ações de indivíduos ou organizações; e
- ✓ uma sequência de eventos que descrevem como as coisas mudam ao longo do tempo.

Prahalad e Hamel (1995) ensinam que para projetar o futuro de uma organização, é o mesmo que projetar o hoje em uma análise do passado, imaginando uma visão para o futuro. Criar o futuro é definir uma estratégia de ação empresarial que conduzirá a organização de hoje para o amanhã. Prahalad e Hamel (1995) acentuam também, que nenhuma estratégia é eterna. Na ótica do autor deste trabalho, nenhuma organização cria uma estratégia com visão de eternidade, as mudanças no mercado em que se situa a organização são dinâmica, tornado o ambiente propício a situação.

Slack apud Prieto (2006) concordam com os conceitos de ambientes empresariais, quando o referido autor relata:

A estratégia se compõe por um conjunto de políticas e metas que materializa a partir do ambiente da empresa, o que ela pode captar e resolver. A definição estratégica da empresa dá rumo a uma organização, ela define as linhas de produtos ou serviços que uma organização vai oferecer a sociedade, em quais mercados ela pretende atuar, bem como os canais que ela pretende distribuir os seus produtos (PRIETO, 2006 p. 4)

As estratégias nas organizações são formadas de estruturas de trabalho; nesta, a percepção da gerência é avaliar e buscar sempre a alternativa de estrutura. O papel da gerência é ampliar a visão das pessoas e provocar alteração de novos fatores e mudanças, os quais afetam os modelos mentais do presente e do futuro. O gerenciamento estratégico, entretanto, envolve decisões específicas sobre o uso de recursos semelhantes (financeiro, humano e tempo). Essas decisões são consideradas dentro da percepção de eventos todos os dias, mas por bases de modelos e estruturas. Gerenciamento estratégico é a mudança

constituída de situações para as organizações e as pessoas. (IDENBURG, 1973 *apud* NUNES *et alii* 2005 p. 5).

MINTZBERG, *apud* Nunes *et alii* (2005) divide em quatro modos o critério para criação de uma estratégia empresarial: modo empreendedor, modo incremental ou adaptativo, planejamento racional ou planejado e estratégia emergente.

2.3.1 Modo empreendedor

O modo empreendedor geralmente está focado em uma pessoa, que normalmente será o proprietário ou o executivo principal, sendo mais comum em empresas de pequeno e médio porte, mesmo já identificado em empresas de porte grande. O modo empreendedor foca novas oportunidades no mercado, ação proativa que determine um crescimento para empresa, é um modo centralizado. Exige fortes necessidades de controle, de independência e de realização, baseado em decisões corajosas de ações ousadas, geralmente pouco formalizado devido às decisões partirem da informação do proprietário, não tem formação de procedimento e, tampouco, cria-se treinamento para implantação.

2.3.2 Modo incremental ou adaptativo

É um processo para o desenvolvimento da estratégia. Por ser adaptativo, o processo é desenvolvido por etapas da visão estratégica, ou seja, a partir de uma visão estratégica, criam-se procedimentos divididos por etapas de forma que contribuam mais para adaptação do modo. A estratégia é construída em processo contínuo e pulsante; várias pessoas participam da elaboração da estratégia, e racionalidade não é o único fator a ser considerado, pois a intuição é também envolvida.

2.3.3 Modo planejado ou planejamento racional

É um modo que tem uma preocupação maior com objetivos atingíveis. É um processo sistematizado e envolve metodologias que caracterizam metas pré-

definidas; trabalha com informações correntes e confiáveis, analisando as possibilidades para definição de cenários para atuação.

O modo exige o planejamento de recursos normalmente definido por pessoas que não executam as atividades e, dentro da implementação, muitas atividades são descartadas e outras criadas, objetivando o caminho que mais assegure a realização da estratégia.

2.3.4 Estratégia emergente

Esta aparece no contexto de elaboração, ou seja, o processo para o qual não havia previsão para elaboração, normalmente a partir de experiências vivenciadas para o futuro de objetivos explícitos, formulados dentro do ambiente imprevisível e, de maneira acidental, para novos desenvolvimentos.

A estratégia emergente é flexível e oportunista, por vincular processos existentes, aproveitando momentos de incertezas que já se tornaram aprendizados para os responsáveis pela elaboração.

Para Nunes et al (2005), toda empresa executa suas estratégias com apoio na definição de um processo de elaboração ou intercalando mais de um dos modelos. É também importante a definição de uma forma de posicionamento da empresa.

2.4 – Considerações finais ao capítulo

Esta revisão mostrou a necessidade do desenvolvimento de estratégia para qualquer tipo de negócio ou segmento, procurando distinguir quando, necessariamente, direcionava para empresas somente com unidade de negócio, em que a própria estratégia empresarial se tornaria a mesma estratégia de negócio e vice-versa; e direcionava, também, para organizações com segmento de negócio diferentes, cabendo aos administradores elaborar uma estratégia de negócio para todos os ramos de atividade.

Ressalta-se aqui a importância de uma estratégia como ferramenta indispensável para a permanência de uma empresa em seu mercado de atuação, uma forma de criar recursos e metodologia de trabalho a ser seguida de maneira segura, coerente e condizente com a realidade de uma economia globalizada.

3 ESTRATÉGIA DE OPERAÇÕES

A dinâmica da área de operações nas organizações exige muita flexibilidade da gestão. Mesmo com a padronização de processo, a rotina das atividades diárias obriga de certa forma que a gestão esteja sempre estruturada de recursos que possam lhe proporcionar maior segurança nas tomadas de decisões, para garantir o funcionamento contínuo e organizado, tornando os procedimentos harmonizadas à realidade do negócio.

Xavier (2005) comenta acerca das complexidades que envolvem a área de operações, reforçando a importância de recursos para a gestão.

A gestão de operações é uma atividade complexa que envolve ampla variedade de decisões táticas no exercício das atividades diárias de qualquer organização. Em virtude deste fato, é importante que os gestores de operações tenham a sua disposição um conjunto de princípios gerais que possa orientar a tomada de decisão de modo congruente com os objetivos de longo prazo da empresa. Este conjunto de princípios constitui a estratégia de operações. (XAVIER, 2005 p. 35).

Este capítulo tem por finalidade apresentar uma taxionomia de estratégia genérica e, em seguida, relatar as definições de conceitos relativos à estratégia de operações, os processos de formação da estratégia, identificando as etapas de constituição da estratégia de operações, descrevendo os critérios para execução da estratégia, mostrando quando a organização estará estruturada para fazer de uma estratégia, assim com os recursos necessários para operar. Finalizando o capítulo, serão relatadas as contribuições da estratégia para desempenho do negócio.

3.1 Estratégia genérica

Porter (1996), em seu artigo *What is strategy*, faz um comparativo entre eficiência operacional e estratégia, e a busca por produtividade, por qualidade e por velocidade, produzir um bom número de instrumentos e técnicas de gerência: *benchmarking*, competição com base no tempo, *outsourcing*, superinformação, co-

participação, reengenharia, *kaizen*, PDCA e gerenciamento da mudança. Porter diz que:

“a raiz do problema é a falha entre a distinção entre eficiência operacional e estratégia. Embora as melhorias operacionais resultantes tenham sido dramáticas, freqüentemente muitas companhias têm sido frustradas pela inabilidade em traduzir aqueles ganhos em lucratividade”

Embora as duas sejam importantes para as empresas, é relevante saber diferenciá-las e ter em certo o fato de que o funcionamento de ambas é diferente. Porter (1992) mostra o significado de eficiência operacional (EO) e de estratégia. Para o autor, eficiência operacional significa desempenhar atividades semelhantes melhor do que os rivais. Eficiência operacional não é limitada à eficiência. Refere-se a qualquer número de práticas que permitam a uma companhia utilizar melhor seus recursos, reduzindo, por exemplo, defeitos em produtos ou desenvolvendo produtos melhores de modo mais rápido. Ao contrário, posicionamento estratégico significa desempenhar atividades diferentes dos rivais ou desempenhar atividades semelhantes, nas de maneiras diferentes.

Para Porter apud Geus (2005), a base que sustenta um desempenho acima da média é a vantagem competitiva sustentável que. Para o primeiro autor, existem dois tipos de vantagem competitiva: baixo custo ou diferenciação, os quais dão origem a três estratégias genéricas: liderança, custo diferenciação e enfoque, sendo que a estratégia de enfoque pode variar em enfoque de custo e enfoque de diferenciação. A figura 6 adaptada de Porter (1989), representa o relato referente às três estratégias genéricas.

		VANTAGEM COMPETITIVA	
		Custo mais Baixo	Diferenciação
ESCOPO	Alvo Amplo	1. Liderança de Custo	2. Diferenciação
COMPETITIVO	Alvo Estreito	3 a. Enfoque no Custo	3 b. Enfoque na Diferenciação

Figura 5 – Três estratégias genéricas

Fonte - Porter (1986) apud Geus (2005)

A estratégia por liderança em custo e diferenciação trabalha em um campo amplo de segmento na busca pela vantagem competitiva e pela a estratégia de enfoque. A busca pela vantagem competitiva é mais restrita a um campo estreito.

Na liderança em custo, a empresa diferencia seu trabalho em terreno amplo atendendo muitos segmentos, portanto há necessidade de busca por uma posição antes os concorrentes com base em políticas de preços mais aceitáveis. Assim, existe a necessidade de customização em suas operações, como ganho de escala, operações enxutas e fortes negociações com fornecedores.

Na diferenciação, a busca é pela preferência do mercado consumidor alinhada com forma diferenciada de atendimento, proporcionando um *plus* que traga o consumidor mais próximo de seus produtos, ou seja, um diferencial positivo em relação à concorrência.

Quanto à estratégia de enfoque, sua base é situar-se em um ambiente mais estreito dentro de um mercado, dividindo-se em custo e diferenciação; sendo que, em custo, ela busca diferenças no comportamento dos custos de alguns segmentos e na implantação de políticas internas que possibilitem margem para praticar ação mais ousada no mercado a níveis de preços, enquanto a diferenciação busca explorar as necessidades particulares de alguns compradores, sendo que esta geralmente surge em razão de deficiência de concorrentes, deixando visível a insatisfação dos mesmos. Dessa forma, percebe-se que a estratégia de enfoque se diferencia da de liderança, basicamente, pela amplitude da região onde atua, porém nas duas formas o custo e a diferenciação contituem as variáveis comuns do processo.

Complementando, Mintzberg et al (2000) apontam grupos e subgrupos estratégicos como uma alternativa em evidenciar barreiras que possam inibir o poder de mercado nos diferentes escopos de estratégia e que buscam outras opções para coibir as lacunas de perdas. Assim sendo, o quadro 1, identifica grupos de estratégia genérica como forma de diferenciação de mercado.

GRUPOS DE ESTRATÉGIAS GENÉRICAS	
Participantes de nichos:	Altamente diferenciados.
Pioneiros:	Escopo focalizado e altamente inovador.
Produtores locais:	Estratégias não diferenciadas em determinados nichos geográficos.
Empresas dominantes:	Líderes "pesados" em custos com amplos escopos e integrados verticalmente.
Empresas seguidoras:	Empresas com estratégia de imitação.
Repetidores em escala mundial:	Forte em marketing, produção e vendas em mercado individuais.
Profissionais:	Provendo serviços profissionais estabelecidos a clientes.
Produtores esparsos:	Cumprindo contratos enormes e ocasionais, envolvendo inovações externas em projetos e tecnologias complexas.
Racionalizadores:	Empresas globais em grandes segmentos em ampla base geográfica.
Diversificadores:	Altamente diversificados, com escopo amplo e muitos produtos diferenciados.
Conglomerados:	Composto por diversificação por aquisição de empresas dominantes não relacionadas entre si.

Quadro 1 - Grupo de estratégias genéricas

Fonte: Mintzberg (2000)

Ainda para Porter apud Paiva et al (2004), a empresa, utilizando as três abordagens de estratégias competitivas genéricas, possui suporte para enfrentar as cinco forças competitivas em cada segmento escolhido.

- ✓ **entrantes potenciais:** ameaça de entrada de novos investidores;
- ✓ **concorrência na indústria:** rivalidade entre empresas existentes;
- ✓ **fornecedores:** poder de barganha dos fornecedores;
- ✓ **Compradores:** poder de barganha dos compradores; e
- ✓ **substitutos:** pressão dos produtos substitutos.

Ainda, representado em forma de figura, o esquema adaptado de Porter facilita identificar as relações das forças a serem enfrentadas nos segmentos selecionados:

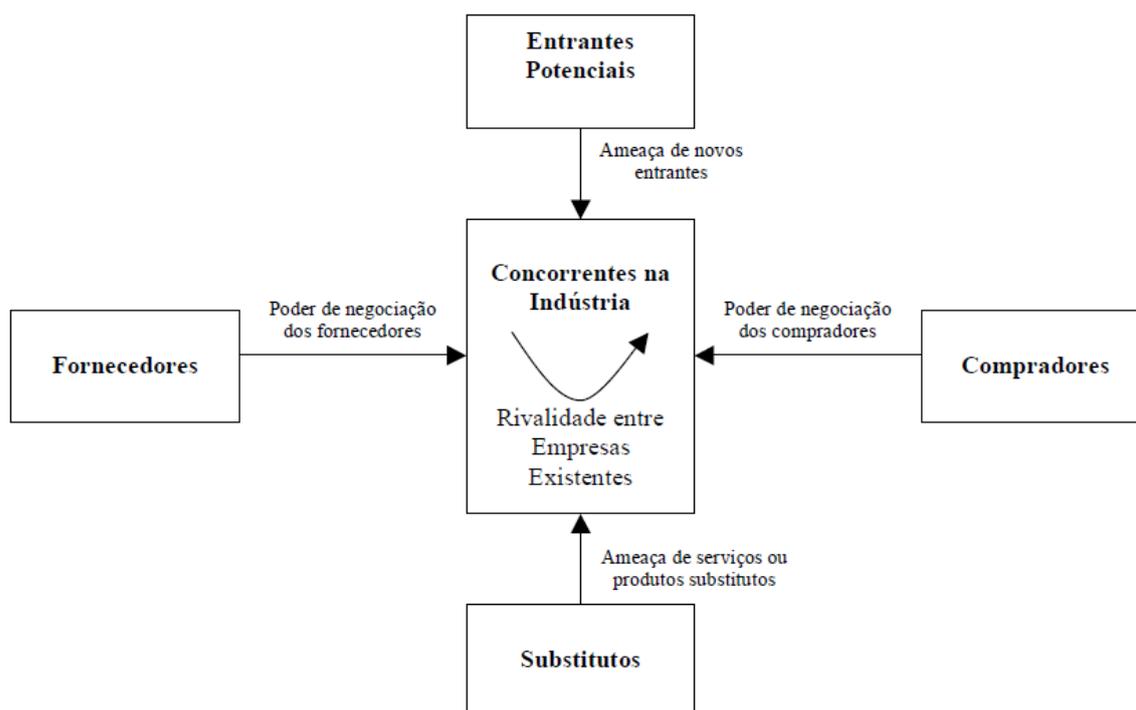


Figura 6 - As cinco forças competitivas

Fonte: Porter (1996)

Para Porter apud Tortato et alii (2003), a concorrência em uma indústria baseia-se na sua estrutura econômica básica e transcende o comportamento dos concorrentes atuais. O nível de competição em uma indústria depende de cinco forças principais, cujo poder combinado determina o potencial de rentabilidade em uma indústria (medido em termos de retorno em longo prazo). Para o pesquisador, a empresa, com a relação de forças competitivas, goza de poderes estratégicos para enfrentar até mesmo o elo mais forte da cadeia de valor em seu segmento de mercado. Na região em que será feito o estudo múltiplo de caso desta pesquisa, percebe-se concorrência no setor metalúrgico. As empresas estudadas para conclusão deste ensaio mostram semelhança, tendo praticamente o mesmo segmento de mercado. Dessa forma, faz-se necessária a análise também com base nos estudos de Tortato et alii (2003).

3.2 Conceitos de estratégia de operações

A estratégia de operações surge do modelo das decisões tomadas dentro da empresa em relação à produção ou às operações de serviços. A tarefa dos gerentes de operações é projetar e administrar operações que possam criar produtos e serviços que a empresa deve ter para concorrer no mercado. Uma unidade de operações eficaz não é necessariamente aquela que produz eficiência máxima ou perfeição de engenharia, mas aquela que se ajusta às necessidades da empresa, que se esforça para ter consistência entre suas aptidões e políticas e as vantagens competitivas buscadas (HONGER, WELLEN, 2002 p. 147).

O pensamento voltado para a gestão de operações ganhou força desde que as empresas japonesas começaram a obter vantagens competitivas por forças de suas organizações no trabalho, com implantações de métodos e procedimentos estruturados para atender a competitividade do mercado, com políticas de qualidade, flexibilidade e gestão inovadora. Essa metodologia ganhou força por se tornar diferente de uma metodologia Americana, a qual focava mais em alta eficiência de produção e redução de custo, sem uma preocupação de melhoria nas operações que refletissem em satisfação de consumo.

Após estas divergências de visão referentes ao Japão e Estados Unidos, Skinner apud Xavier (2005) discute em seu artigo científico que, após a publicação, surgiram conceitos de estratégia de operação na função de complementar a óptica de Skinner, a baixa participação da área de operações na definição da estratégia corporativa, associando os princípios da gestão americana a uma visão taylorista, que enfatizava a padronização, redução de custo e aumento de eficiência. Mesmo Skinner conclui que essa visão tecnicista da gestão de operação leva a uma hierarquia mais distante da área de operações em virtude da delegação de poderes para especialistas não alinhados com a estratégia corporativa, tomando decisões que afetavam diretamente a capacidade competitiva da organização.

Complementando seu pensamento, Skinner, em outra situação, caracteriza o fato de que as estratégias empresariais e a de operações se fundamentam para a competitividade organizacional. Assim, necessita que haja o alinhamento

estratégico para fazer necessárias escolhas que reflitam as prioridades da estratégia empresarial. Esse alinhamento estratégico é a essência da pesquisa buscada neste trabalho. Desse modo, Skinner apud Xavier (2005) especifica quais as decisões operacionais mais importantes e as limitações que elas necessariamente originam, propondo uma lista de áreas de decisões relacionadas com equipamentos, planejamento e controle da produção, força de trabalho, engenharia e administração, enfatizando o envolvimento das áreas com a alta administração de maneira que a estratégia de operações seja coerente com a estratégia geral da organização.

Gaither e Frazier (2001) mostra ilustrativamente, conforme a figura a seguir, que a estratégia de operações deriva diretamente da missão corporativa e da estratégia de negócio. Gaither e Frazier (2001) conceitua a missão corporativa como um conjunto de metas de longo prazo singulares para cada organização e que nelas estão as declarações sobre o tipo de negócio em que a empresa quer atuar, quem serão seus clientes, suas convicções a respeito do negócio e suas metas para atingi-las. Para tanto, a estratégia de negócio é o plano de ação de longo prazo de uma organização que constitui os procedimentos de como realizar a missão corporativa. Então, as estratégias são incorporadas ao plano de negócio da empresa, que inclui um plano para cada área funcional. Assim, Gaither e Frazier (2001) conceitua a estratégia de operações como um plano de ação de longo prazo para a produção de produtos e serviços de uma empresa e constitui um mapa daquilo que a função de produção deve fazer para que suas estratégias de negócios sejam realizadas.

A figura 7 mostra o desenvolvimento e o envolvimento da estratégia de operações com a estratégia de negócio, a missão, a competência, as condições e os planos favoráveis ao ambiente, o que proporcionará competitividade, qualidade, flexibilidade e inovação à organização.

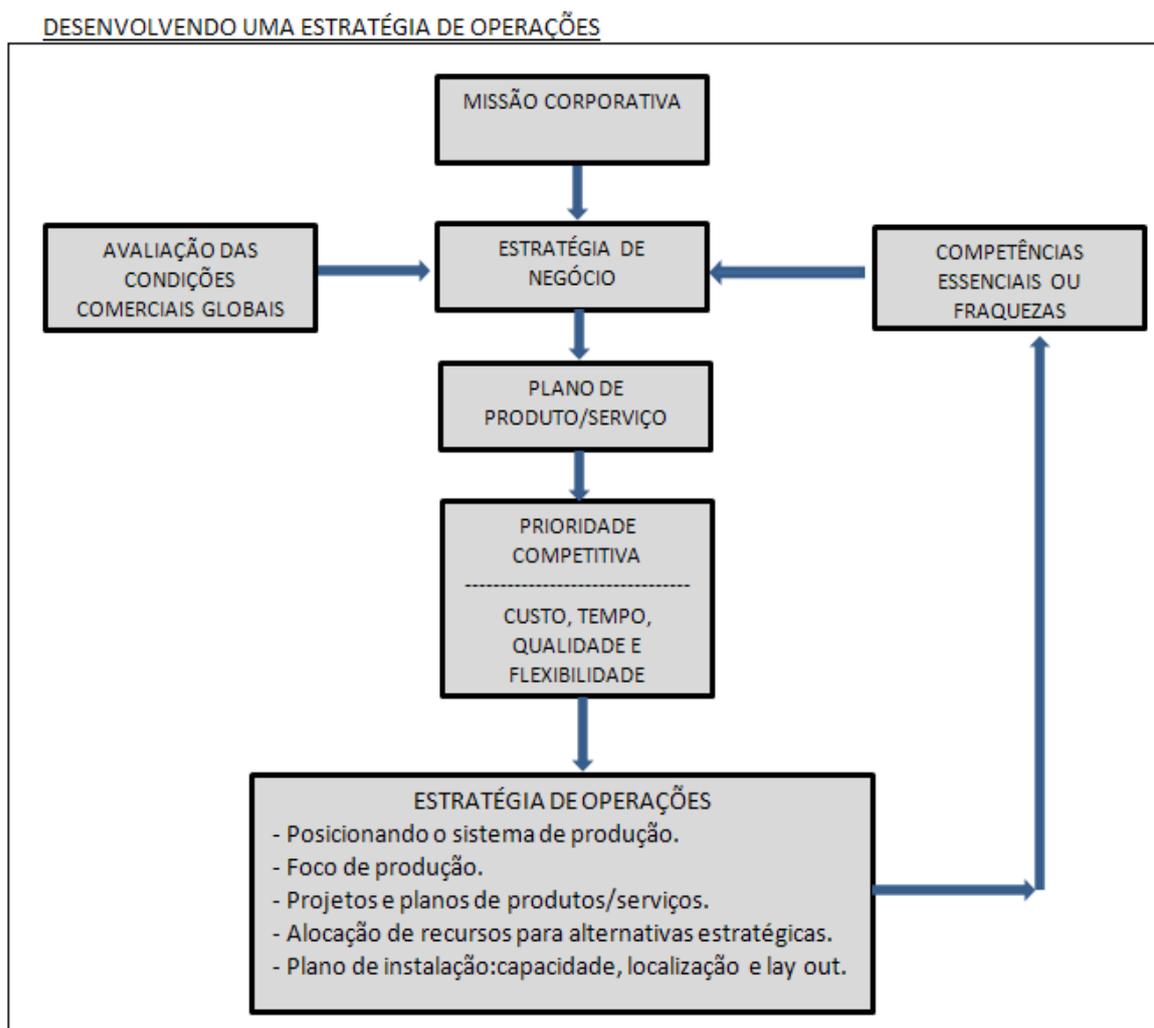


Figura 7 – Desenvolvendo uma estratégia de operações

Fonte: Adaptação do autor, com suporte a Gaither e Frazier (2001)

No complemento do conceito de estratégia de operação, Gaither e Frazier (2001) ainda reforça a inclusão de decisões sobre questões como, por exemplo a maneira como novos produtos devem ser desenvolvidos e quando devem ser introduzidos na produção. Este complemento de Gaither e Frazier (2001) coincide com o perfil das empresas que serão estudadas nesta pesquisa, pela variedade de produtos fabricados em suas unidades fabris. Quais foram as questões observadas na criação desses produtos? Existia o entrosamento de inclusão e introdução? Quais novas instalações são necessárias e quando, quais novas tecnologias e processos de produção devem ser desenvolvidos e quando e quais esquemas de produção serão seguidos para produzir os produtos e serviços?

Paiva et alii (2004) conceituam o tema como um conjunto de decisões que oferece formas diferentes de organizar sua rede de valor de operações, contudo

que seja coerente e consistente com o negócio, e que dê suporte a estratégia competitiva da empresa.

“É uma concepção de organização, de como esta se ajusta continuamente ao ambiente em que está inserida.” Os autores, quando falam em decisões diferentes, enfatizam exemplos práticos de empresas que adotaram essas diferenças em seus modelos de administrar as operações:

Infere-se desse exemplo que a produção pode ser organizada de maneiras diferentes, dependendo da estratégia de negócio adotada. Nos dois casos a empresa adotou estratégias distintas de operações. No caso do produto A, utiliza uma estrutura enxuta com poucos investimentos em produção, procurando colocar no produto sua maior vantagem competitiva, o *nome*, no produto B a empresa investe em capacidade e pode-se inferir que as linhas de produção e montagem sejam extremamente automatizadas. (PAIVA et alii, 2004 p. 52).

Os conceitos da estratégia de operações compostos por Paiva et al mostram explicitamente a flexibilidade de decisões que fazem parte do dia a dia do gestor de operações, viabilizando a melhor forma de conduzir a operação de acordo com o negócio, buscando manter uma sequência que, ao longo do tempo, proporcionará à organização a vantagem competitiva que Gianesi e Correa (1984) apud Xavier (2005) situam como principal finalidade para a organização, desde que constitua padrão coerente de decisões na distribuição de recursos e obtenha um composto adequado para competir de forma eficaz.

Na mesma visão de tomadas de decisões, Wheelwright (1984) apud Xavier (2005) contribui fomentando que a sequência de decisão ao longo do tempo capacitará a organização a desenvolver a estrutura e a infraestrutura desejadas. Para ele, a estratégia deve contemplar características de um horizonte em longo prazo, focalizando a disponibilidade de recursos nas atividades fundamentais.

Xavier (2005) aborda vários conceitos da estratégia de operação sob a óptica de vários autores como Ahmed e Montano (1994), Swink e Way (1995), Ward, Bickford (1996) e Meijboom e Vos (1997) no período final da década de 1990,

todos enfatizando a capacidade de competência para conquistar a competitividade do negócio, reunindo os objetivos de metas e crescimento, lucros, flexibilidade, confiabilidade de entrega, inovação, serviço de pós-vendas, aquisição de insumos e facilidade de produção e entrega de produtos, como importantes para o desenvolvimento das competências centrais alinhados a recursos e políticas adotadas pela organização. Após a década de 1990, Slack e Lewis (2002) enfatizam esse alinhamento com as necessidades do mercado e os recursos da área operacional.

Não só a estratégia de operação, mas de forma geral, a empresa necessita de um alinhamento lógico de qualquer estratégia com o negócio principal da organização, ou seja, quando Montingelli conceitua a missão como fase inicial do pressuposto para a estratégia de negócio, percebe-se a necessidade de uma sequência de escolhas, determinação, atributos, recursos, e políticas para se fundamentar qualquer estratégia que tenha direcionamento para a competitividade e conquista de mercado esperado pela organização.

3.3 Critérios competitivos da área de operações

Xavier (2005), em seu trabalho sobre a formulação de estratégia de operações como um fator de melhoria para a competitividade no varejo, aponta dois conjuntos de questões que se sobrepõem na estratégia de operações. O primeiro enfatiza o conteúdo da estratégia de operação, compreendendo os critérios competitivos e as decisões, os quais são relatados neste tópico; e o segundo refere-se à formulação da estratégia de operação, neste no qual observada a ligação entre os critérios e as decisões, a ser discutido no próximo tópico.

No conceito de critérios competitivos, Paiva et al (2004) definem nos dizeres seguinte a seleção de critérios como prioridades para competir no mercado, fazendo uso de quais se harmonizam melhor a operação:

Critérios competitivos são definidos como um conjunto consistente de prioridades que a empresa elege para competir no mercado. Ou seja, em função das competências internas da empresa, do tipo de mercado e do tipo de produto que produz, ela terá que priorizar alguns critérios competitivos, aproveitando, dessa forma, seus recursos, competências e oportunidades de mercado com o intuito de se tornar competitiva. (PAIVA ET ALII 2004. p. 55).

Para exemplificar a importância dos critérios para a competitividade da empresa, Slack apud Dias et alii (2007) fazem uma análise de uma escala de 1 a 9 da importância dos critérios. Slack comenta no seu extremo superior (1) que os critérios são princípios fundamentais para o processo de vantagens junto aos clientes, sendo um fator forte para competitividade; no entanto, em seu extremo inferior (9), Slack procura mostrar de outra forma em termos de importância para os clientes que, mesmo que os critérios proporcionem vantagens junto aos clientes, os clientes não os consideram e, provavelmente, nunca os considerarão.

Hill apud Dias et alii (2007) classifica os critérios como ganhadores e qualificadores de pedidos. Os ganhadores, como sendo os mais importantes no processo de fazer negócio para a empresa, são indicados como fator-chave para competitividade, e os qualificadores como aspectos da competitividade, pois este critério evidencia a empresa como fornecedora de seus produtos.

Paiva et alii (2004) relacionam os cinco critérios da estratégia de operações como sendo o grande foco para a estratégia de negócio.

- ✓ **Custo:** a empresa produz com margem de lucro maior ou produz em grandes volumes, considerando uma margem mais reduzida. Significa administrar de forma diferente, de modo que os concorrentes não possam acompanhar. A empresa pode unir a produção em escala com recursos mais baratos que proporcionem o custo competitivo. O critério custo poder ser interessante para a produção, mas não necessariamente para os clientes, visto que os consumidores valorizam preços baixos não considerando a forma de produção. A empresa que consegue operar com custo reduzido por meio de volumes de produção pode optar por vender com preços semelhantes ao dos concorrentes e

obter maior margem de lucro ou vender com preços abaixo da concorrência, objetivando domínio de mercado. A melhoria de desempenho em custo pode ser baseada em:

- ✓
 - melhoria de processo;
 - melhoria na qualificação do quadro funcional; e
 - avanços tecnológicos em gestão e em equipamentos.

- ✓ **Qualidade:** neste critério, Paiva et alii dizem que a empresa deve fazer a distinção entre qualidade *real*, envolvendo dimensões como desempenho e característica do produto, comprometendo a empresa a evitar erros na produção do produto, quanto à qualidade *percebida*, que diz respeito maior para as áreas de marketing e publicidade, associando a conformidade, a durabilidade e os serviços associados. O conceito de qualidade se subdivide em oito dimensões, a saber:
 - desempenho - refere-se às principais características do produto;
 - características secundárias – complementam as características principais de um produto, atuando como uma personalização do produto;
 - confiabilidade – possibilidade de presença de disfunção ou falha em um determinado período;
 - conformidade - avalia o grau de adequação do produto aos padrões estabelecidos no projeto. Os autores complementam, dizendo que a conformidade só é assegurada quando existe- primeiro, um padrão definido, e, segundo, diz respeito a um produto sob encomenda, no qual existem as definições prévias de especificações, as quais o projeto deve atender;
 - durabilidade - tempo de vida de um produto;
 - serviço agregado – competência, pronto atendimento e cortesia adequada à rapidez oferecida ao cliente;
 - estética – dimensão subjetiva da qualidade, ou seja, a impossibilidade de satisfação em mesmo nível a todos os consumidores; e

- qualidade percebida – conceito associado ao nome, à marca ou à reputação da empresa.

- ✓ **Desempenho de entrega:** a relação que se estabelece entre fornecedor e cliente. Para a empresa competir neste critério, é necessária disponibilidade de recursos que garanta um trabalho estabelecido com metas e prazos, foco principal do critério de competitividade, o que pode possibilitar uma política de preço que não garanta atratividade, visto que a pontualidade é o fundamental que se busca em relação a concorrência.

- ✓ **Flexibilidade:** outra forma de garantia de competitividade é estabelecer ações flexíveis de operação de forma mista, tanto para produto quanto para volume, quanto para as necessidades dos clientes. Este critério foca rapidez em mudanças de lotes de produção não padronizadas, bem como mudanças no tipo de produto a produzir, como redução de CIPs e setup de linha de produção, sendo relacionada a equipamentos e processos tecnológicos. A gestão de operação também deve estar preparada para responder às mudanças coerentes com os processos, estando estruturada com os recursos necessários.

- ✓ **Inovabilidade:** Paiva et alii (2004) acentuam o critério como competitivo, mas apontam como um critério básico para melhoria de desempenho para os outros critérios. Tradicionalmente este critério tem a função de mostrar que a empresa possui habilidades em lançamentos de novos produtos ou serviços em curto espaço de tempo.

A combinação destes critérios é uma questão que as empresas deveriam priorizar. Esta visão de prioridade, conforme expresso por Paiva et alii (2004), mostra também o perigo de uma empresa optar por atender simultaneamente todos. O esclarecimento sobre quais critérios trabalharem serve para orientar produção, tornando definido o papel na estratégia competitiva da empresa.

Para Slack (1993), a prioridade é fundamental, pois ele considera que a natureza dos objetivos de desempenho impede a empresa de atingir excelência simultaneamente em todas as necessidades atribuídas aos clientes.

Corrêa e Corrêa (2004) apontam as múltiplas formas de competir no mercado; com os conceitos desenvolvidos por Skinner, deixam claro que “não há uma melhor forma de gerenciar operações”, isso em virtude da complexidade da importância considerada pelos clientes. Assim, com base na teoria, os autores desenvolveram os grandes objetivos e subobjetivos de operação baseados nos critérios competitivos de mercado. O quadro 2, relaciona os objetivos e os subobjetivos envolvidos em diversos tipos de operações, sendo necessária a precisão nas definições de priorização, a fim de evitar o número excessivo de mudança que possa comprometer a estratégia da organização.

Grandes Objetivos	Subobjetivos	Descrição
Preço/Custo	Custo de produzir Custo de servir	Custo de produzir o produto Custo de entregar e servir o cliente
Velocidade	Acesso Atendimento Cotação Entrega	Tempo e facilidade para ganhar acesso a operação Tempo para iniciar o atendimento Tempo para cotar preço, prazo, especificação Tempo para entregar o produto
Confiabilidade	Pontualidade Integridade Segurança Robustez	Cumprimento de prazos acordados Cumprimentos de promessas feitas Segurança pessoal ou de bens do cliente Manutenção do atendimento mesmo que algo dê errado
Qualidade	Desempenho Conformidade Consistência Recursos Durabilidade Confiabilidade Limpeza Conforto Estética Comunicação Competência Simpatia Atenção	Características primárias do produto Produto conforme as especificações Produto sempre conforme as especificações Características acessórias do produto Tempo de vida útil do produto Probabilidade de falha do produto no tempo Asseio das instalações da operação Conforto físico do cliente Característica (instalações e produto) que afetam os sentidos Clareza, riqueza, precisão e frequência da informação Grau de capacitação técnica da operação Educação e cortesia no atendimento Atendimento atento
Flexibilidades	produtos Mix Entregas Volumes Horários àrea	Habilidade de introduzir / modificar produtos economicamente Habilidade de modificar o mix produzido economicamente Habilidade de mudar datas de entregas economicamente Habilidade de alterar volumes agregados de produção Amplitude de horários de atendimento

Quadro 2 – Grandes objetivos e subobjetivos de operações

Fonte: Corrêa e Corrêa (2004) p. 60.

Xavier (2005) complementa Wheelwright (1984), realçando a importância do conjunto de decisões individuais na área de operações como fator dependente para a melhoria da competitividade, capacitando a empresa a estruturar sua oferta, de modo a melhorar o atendimento dos atributos competitivos priorizados na estratégia operacional.

A amplitude na área de operações exige maior grau de atenção aos gestores de operações, em razão da influência provocada pela gama de processos atribuído, portanto o processo decisório necessita de recursos capacitados que promovam o suporte desejado no processo decisório da área de operações.

3.4 As categorias de decisões da estratégia de operações

Para uma empresa fazer as escolhas dos critérios de decisões para competitividade, ela deve classificar suas categorias de decisões de forma que haja coerência, a fim de formar estruturas que possibilitem vantagens nos critérios priorizados. Na sequência a classificação das categorias de decisão conforme Wheelwright (1984) apud Paiva et alii (2004).

Estruturais

- ✓ **capacidade** - decisão relacionada à capacidade das instalações determinada pela planta, equipamento e recursos humanos;
- ✓ **instalações** - decisão relacionada à localização geográfica, tipo de processo produtivo, volume e ciclo de vida; e
- ✓ **equipamento e processos tecnológicos** - decisão relacionada desde equipamentos a processo de produção.

Infraestruturais

- ✓ **integração vertical e relação com fornecedores** - decisão relacionada entre produzir ou comprar;
- ✓ **recursos humanos** - decisão relacionada a políticas e procedimentos na busca por atingimento de metas e indicadores;
- ✓ **qualidade**: decisões relacionadas a como as responsabilidades serão alocadas, que ferramentas e medição serão utilizadas;

- ✓ **Escopo e novos produtos:** decisão relacionada à introdução de novos produtos;
- ✓ **Sistemas gerenciais:** decisão tomada e sua implantação; e
- ✓ **Relação interfuncional:** interação com áreas funcionais.

Mencionados autores fazem uma ligação das categorias de decisão com as estratégias genéricas de operações. Adaptado de Kim e Lee (1993), eles enfatizam a importância da relação com diferente orientação de decisão alinhada com a categoria operacional da estratégia de liderança em custo, diferenciação pura e custo/ diferenciação. Para isso, a formulação do quadro 3, é apontada nas categorias de decisão com maior necessidade de alinhamento estratégico.

CATEGORIA DE DECISÃO	LIDERANÇA EM CUSTO	DIFERENCIAÇÃO PURA	CUSTO E DIFERENCIAÇÃO
Capacidade	Grande	Variável	Pequena
Intalação			
- tamanho da planta	Grande	Variável	Pequena
Equipamento e processos			
- Tipos de equipamentos	Especiais	universais	Universais
- Inovação de processos	Pequena	Grande	Grande
- Novas tecnologias de manufatura	Poucas	Poucas	Muitas
Sistemas gerenciais			
- Tamanho de estoques	Variável	Pequeno	Pequeno
- Tamanho de lotes	Variável	Pequeno	Pequeno
- Tempo de setup	Variável	Pequeno	Pequeno
Recursos humanos			
- Especialização	Variável	Baixa	Variável
- Habilidade no trabalho	Restrita	Ampla	Ampla
- Flexibilidade	Pequena	Grande	Grande

Quadro 3 – Relação categoria de decisão e estratégia genéricas de operações

Fonte: Kim e Lee (1993) apud Paiva et alii (2004)

Constata-se que a percepção dos autores em diferenciar as categorias junto às estratégias genéricas de operações resume a importância direcionada às categorias de decisão na formulação da estratégia de operações. Essa flexibilidade denota a preocupação na responsabilidade em delegar poderes de decisão à gestão de operações e demonstra como são importantes as atitudes dos responsáveis, fazendo de suas ações o desenvolvimento da estrutura do negócio relacionado à cultura empresarial da organização.

3.5 A formulação da estratégia de operações

Xavier (2005) expressa que a formulação da estratégia de operações, relatando que sua concepção do processo envolve a necessidade de atribuir decisões operacionais na hierarquia da estratégia geral da organização; como também relacionar as necessidades dos clientes e a ação de mercado dos concorrentes, compreendendo uma sequência coordenada e integrada de etapas que proporcione um conjunto de competências que seja claro para os clientes e proteja a vantagem competitiva da empresa.

Para Slack (1993), na formulação, necessita-se da análise dos gestores responsáveis pelo processo de buscar sentido na operação para ajustar ao contexto estratégico da organização, isto é, “reformular, melhorar, e assegurar de que sua contribuição para competitividade é clara e contínua”.

Xavier (2005), quando enfatiza o conjunto de etapas para proporcionar vantagem perante a concorrência, usa uma linguagem semelhante a Slack quando relaciona o conjunto de políticas, planos e projetos de melhorias para definir a direção da operação até que se torne a fonte da vantagem competitiva.

Na teoria a formulação da estratégia de operação originalmente iniciou-se nos primeiros anos da década de 1970, quando os estudiosos despertaram os interesses pela ação de competitividade por meio da melhoria de processo, competência e recursos da área de produção, quebrando paradigmas da busca da competitividade pela redução de custo.

3.5.1 Processo de formulação

Na implantação da estratégia de operações, aparecem muitos estágios que frequentemente adicionam fracassos, mesmo a estratégia definindo o caminho, mas a implantação diz como chegar, o que torna tarefa difícil.

Na agenda de implantação, Slack (1993) estabelece os roteiros que devem ser questionados para obtenção do sucesso:

- ✓ quando começar?
- ✓ onde começar?
- ✓ qual ritmo andar?
- ✓ como coordenar o processo de melhoramento?

Para o autor, criar uma estratégia sem uma forte idéia da importância do seu desempenho significa maiores possibilidades de não alcançar o sucesso assim tornando viável começar quando da certeza dos recursos necessários para explorar e melhorar. Na definição de onde começar, procure-se buscar benefícios mais diretos, nos quais os recursos proporcionam um retorno mais rápido e maximizado, ou seja, onde aparecerão maiores chances de sucesso.

A rapidez significará o grau de administração dedicado nas formas compreendidas no parágrafo anterior, no quando e onde começou o processo. Este exige um grau de importância na atenção para a continuidade do processo e na coordenação atribuída.

Na prática, Paiva et alii (2004) exprime que o fenômeno é contínuo e interativo, não acontece uma sequência de eventos preestabelecidos. Desse modo, os autores apontam os aspectos-chaves de uma dinâmica de formulação da estratégia de operações, a saber:

- ✓ diversas fontes de informação;
- ✓ novas tecnologias em equipamento de gestão;
- ✓ desenvolvimento de processos formais e informais de formulação; e
- ✓ busca de sustentação e ou criação de vantagens competitivas.

As fontes internas e externas de informações contribuem para o desenvolvimento de conhecimento da empresa, o qual atribui maior integração entre as áreas como *marketing*, processos de RH. Esta integração visa às definições estratégicas contribuídas para a formulação, criação e adaptação das mudanças do ambiente competitivo que, a partir desse ponto, se é considerado o caminho seguinte, como mostra a figura dos aspectos-chaves do processo.

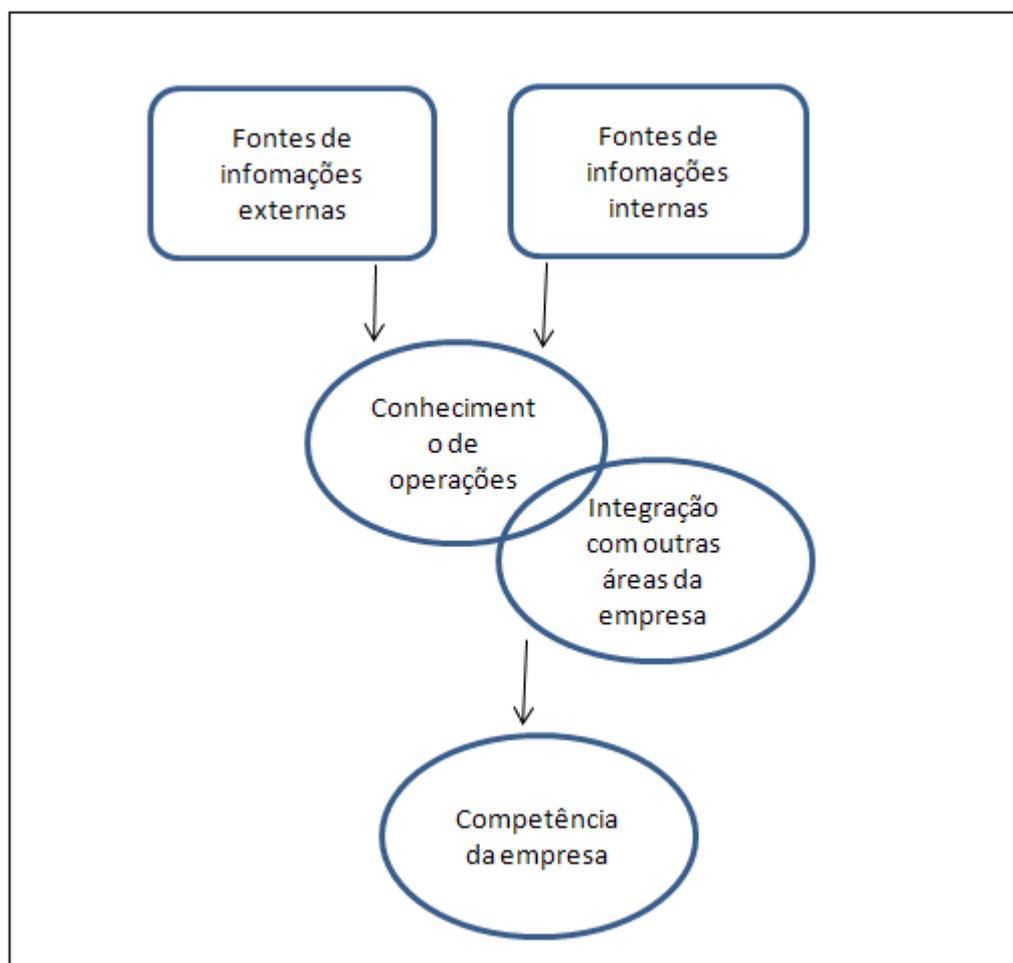


Figura 8 – Aspectos-chaves da dinâmica de formulação de EO.

Fonte – Adaptada de Paiva et alii (2004)

O modelo é fundamentado pelas competências da empresa, é dinâmico e tem fortes direcionamentos para mudanças e adaptações coerentes com o ambiente atuante, considerando distinções entre empresas em virtude da imperfeição de recursos de empresa para empresa.

3.5.2 Modelo de formulação

Neste tópico serão abordados alguns modelos de formulação de estratégia de operação com base nos autores Platts e Gregory (1992), Slack (1993), Hill (1995) apud de Xavier (2005), nos quais foi encontrado grande suporte para este capítulo. O principal direcionamento para os modelos está relacionado à maior aproximação ao objeto de estudo aqui empreendido, alinhamento estratégico.

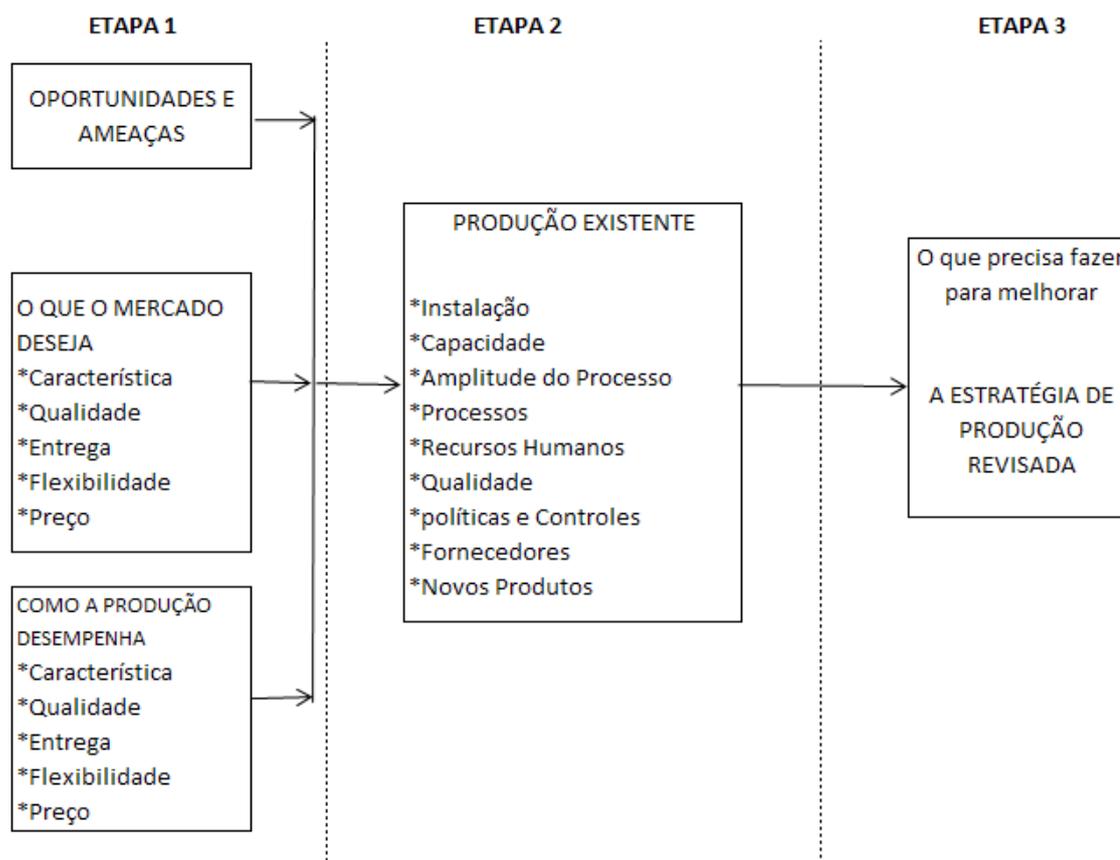


Figura 9 – Proposta para formulação da estratégia de operações

Fontes: Platts e Gregory (1992) apud Xavier (2005)

Platts e Gregory (1992) apud Xavier (2005) procuram mostrar na figura 11 a relação da estratégia de operação em três etapas, unindo-as como elos interdependentes, o qual proporcionará o sucesso da estratégia alinhado com a visão de negócio da empresa, abordando, desde as ameaças e oportunidades, até uma revisão adequada aos processos, conforme a situação.

Na etapa 1, os autores enfatizam três tópicos importantes para o início do processo:

- *oportunidades e ameaças* - fator fundamental para as análises iniciais da formulação, sendo uma perspectiva do cenário da região, da concorrência e da aceitação dos consumidores, visualizando cultura, costumes e forma de adaptação;
- *o que o mercado deseja* - neste a situação é definir qual ou quais os critérios a trabalhar, (característica, qualidade, entrega flexibilidade e preço); e

- *como a produção desempenha* - a ênfase é saber como desempenhar os critérios definidos conforme os recursos existentes para produção.

A segunda etapa do modelo de Platts e Gregory fundamenta-se na existência da produção, formando um conjunto de necessidades que deverá estar disposto para o atendimento da demanda com visão de mudanças conforme o crescimento operacional.

Para finalizar o modelo da estratégia de operações, os autores definem a terceira etapa como revisão da segunda etapa. São os ajustes que serão proporcionados pelo mercado quando desenvolvidas corretamente as ES etapas anteriores.

A aplicação do modelo trouxe para os autores as vantagens e desvantagens quando se tornaram na prática. Constata-se que a elaboração de roteiros e questionários ajuda na busca de informações necessárias para o levantamento de dados, assim como para discussões e reflexões em grupo. Outra situação, as desvantagens são a dificuldade na obtenção de dados do mercado e de concorrentes necessários para o cruzamento dos atributos competitivos.

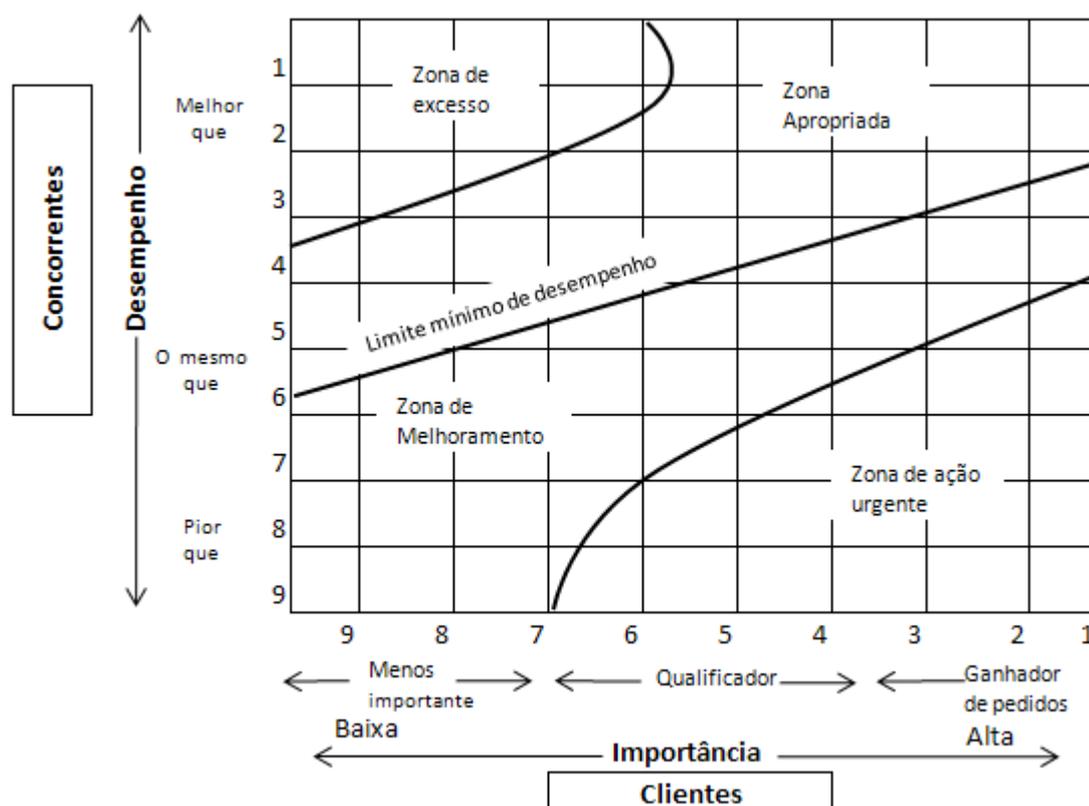


Figura 10 – Matriz Importância desempenho

Fonte: Slack (1993)

No modelo de Slack (1993), esta figura prioriza a idéia de que a estratégia de operações deve examinar primeiramente o seu papel de competitividade como um todo. Para Slack, a questão-chave é saber “como queremos concorrer?”, e para isso analisar o que se precisa da área de operações, para serem capazes de concorrermos eficazmente.

O autor defende em seus estudos a noção de que os objetivos devem ser determinados pelas necessidades dos consumidores, e assinala que o grupo presente no processo, que protagoniza fisicamente, seria *marketing*, manufatura e desenvolvimento de produtos, metodologia citada, semelhantemente por diversos autores, na formulação da estratégia ligada à metodologia de *gap*, que se estrutura em quatro etapas: estabelecer objetivos de desempenho a serem seguidos pela área de operação, avaliação do desempenho atingido, identificação e análise das lacunas (*gaps*) e a formulação da estratégia de operações com escolhas dos planos de curto, médio e longo prazo para alcançar o desempenho desejado.

Slack, porém, identifica o fato de que o grupo mais importante, embora presente só em espírito é o dos clientes, atuais e potenciais da organização.

Os clientes definem total e absolutamente o que é importante para manufatura, suas necessidades devem ser traduzidas pela estratégia de manufatura diretamente para o nível da fábrica em si. As prioridades dos clientes devem ser as prioridades da manufatura, as preocupações dos consumidores devem ser as preocupações da manufatura. De fato, o sucesso deste estágio na formulação da estratégia é largamente determinado pelo seu sucesso no estabelecimento de uma imagem firme a respeito dos clientes, suas necessidades e do que é requerido da manufatura para satisfazê-las. (SLACK 1993 p. 179)

Slack traduz os dizeres em sua matriz “Importância desempenho”, apresentados na figura 12, composta por um eixo vertical e um eixo horizontal com uma escala de nove pontos. O eixo horizontal indica *a importância dos atributos na conquista de clientes* ajustando seu potencial junto aos clientes sob o impulso da competitividade. A escala indica o número 1 como a prioridade considerada pelos clientes e o número 9 como o atributo desconsiderado pelos clientes.

A função do eixo vertical é indicar o *desempenho da empresa dos atributos em comparação os atributos dos concorrentes* da mesma forma do eixo horizontal; o vertical assume uma escala de 1 a 9, sendo o número 1 melhor do que todos os concorrentes e o número 9, o pior.

A matriz é dividida em quatro zonas: apropriada, zona de melhoramento, de ação urgente e a de excesso.

- ✓ **Zona apropriada** - é limitada na sua margem inferior por uma faixa que indica o limite mínimo de desempenho, ou seja, no desempenho abaixo da faixa, em médio prazo, a empresa não deve permitir redução em sua operação, sendo considerado satisfatório pelos clientes a curto e médio prazo; em longo prazo, a concorrência desejará mover-se nesse sentido.
- ✓ **Zona de melhoria** - situa nesta zona qualquer desempenho abaixo do limite da zona apropriada, será considerado um candidato para

melhoramento de seus desempenhos. Assim os desempenhos que ficarem abaixo do limite ou no canto inferior esquerdo da matriz serão considerados pobres, mas vistos como casos não urgente.

- ✓ **Zona de ação urgente** - considerados desempenhos críticos, pois seu atingimento está abaixo do que deveriam ser, precisam ser trabalhados em médio prazo para chegarem ao limite da zona de melhoria.
- ✓ **Zona do excesso** - merece observação pois, os desempenhos estão melhores do que poderia ser necessário. As observações são voltadas para os recursos que não necessariamente estão em excesso, mas podem estar; dessa forma, merecem avaliação para o desvio de recursos para as zonas, a exemplo de ação urgente.

O modelo da matriz traz suas vantagens e desvantagens na formulação da estratégia de operações. Paiva et alii (2004) apontam como vantagem a facilidade da visualização dos critérios competitivos a serem valorizados e isso propicia um melhor desdobramento das ações a implementar. De outra maneira, os autores apontam como desvantagem o excesso de detalhamento em uma escala de nove pontos, podendo haver informações tanto agregadas ao processo como informações superficiais relativas, tanto aos clientes quanto aos concorrentes.

Embora muitos autores da área de operações acreditem em que apenas um grupo de gerentes seja suficiente para a análise da ferramenta, os autores citados acham que deve ser considerado o risco de tendenciosidade, portanto, dessa forma, a proposta seria o envio de questionários a um grupo de clientes e o resultado seria analisado por pessoas competentes das diferentes áreas responsáveis pelo negócio da empresa. Paiva et alii, após suas conclusões, identificam proposta necessária composta por cinco passos para execução dos resultados de análise da matriz:

- 1 reunião do grupo para identificação dos critérios competitivos e dos questionários;
- 2 envio e recebimento dos questionários para os clientes;
- 3 análise dos resultados e montagem da matriz;
- 4 identificação das políticas atuais para cada categoria de decisão; e
- 5 identificação das ações a serem tomadas e sua priorização.

Após este posicionamento dos critérios dentro da matriz necessita-se de definição de sequência de prioridade para melhoria ideal para a situação existente.

ETAPA 1	ETAPA 2	ETAPA 3	ETAPA 4	
Objetivos Corporativos	Estratégia de Marketing	Como os produtos conquistam pedidos	Estratégia de Operação	
			Escolha do Processo	Infraestrutura
* Crescimento * Lucro * Retorno sobre investimento * Outras mensurações financeiras	* Marketing e segmento de produtos * Extensão	* Preço	* Tecnologia do processo * Compromissos Intrínsecos dos estoques * Tamanho, timing, Localização	* Apoio funcional * Sistema de planejamento e controle da produção * Estrutura do trabalho * Sistema de pagamento * estrutura Organizacional
	* Composto	* Qualidade		
	* Volumes	* Rapidez de entrega		
	* Padronização	* Gama de produtos		
	* Inovação	* Design de Produtos		
* Lider ou Seguidora	* Imagem da Marca	* Serviço Técnico		

Figura 11 – Modelo de formulação da estratégia de operações

Fonte: T Hill (1995) apud Xavier (2005)

O terceiro modelo de formulação de estratégia de operações a ser seguido, conforme Figura 12, é o modelo de Hill (1995), o qual suporta uma estrutura, caracterizando uma integração entre os objetivos corporativos do negócio e as estratégias de *marketing* e operações, um modelo mais próximo do objeto de estudo da pesquisa. Hill ainda complementa além da integração em seu modelo, com a separação dos critérios competitiva qualificadores e ganhadores de pedidos.

A segunda etapa aborda a estratégia de *marketing* adotada pela empresa seguida de todos os valores que compõem uma atuação para o mercado competitivo, buscando uma colocação privilegiada para a empresa. Nestes valores estão o mercado e segmento de produto; extensão da ação, composto do *mix* de produto; volume; padronização; inovação; e a definição de ser líder ou seguidora.

Propriamente dita como uma aproximação de um alinhamento estratégico, a terceira etapa mostra envolvimento entre a estratégia de *marketing* e o desempenho da função de operações.

Seguindo, a quarta etapa focaliza a estratégia de operação propriamente dita, com duas situações: a primeira, é a escolha dos processos; e a segunda, é o complemento com a infraestrutura. É a tecnologia de processo, o compromisso intrínseco dos processos, a função dos estoques e a capacidade de instalação e produção, todas sendo complementadas com o apoio funcional, o sistema de planejamento, a estrutura de trabalho, o sistema de pagamentos e a estrutura organizacional.

Para Xavier (2005), a crítica ao modelo faz a omissão dos critérios competitivos qualificadores e ganhadores de pedidos quanto ao processo de identificação e avaliação da importância desses atributos por meio de pesquisa junto aos clientes, bem como a ausência de indicações sobre como a empresa deve avaliar seus desempenhos em comparação com o desempenho dos concorrentes.

3.6 A contribuição da estratégia de operação no desenvolvimento do mercado

A estratégia de operação deixa clara a busca da vantagem competitiva no mercado, essas vantagens obtêm-se por uma demanda de processo impulsionada pela necessidade do cliente, em que as empresas terão que fazer suas escolhas em seus processos, dos critérios competitivos, adequando e definindo qual usá-lo e qual será mais adequado à realidade da operação coerente com as exigências do mercado.

Os conceitos da estratégia derivam de uma avaliação das condições globais do mercado, das prioridades competitivas, das competências essenciais ou até mesmo do fracasso de uma empresa. A estratégia apropriada, no entanto, vai depender da situação atual em que se encontra a empresa, da avaliação do mercado, do segmento e dos recursos disponíveis para execução.

A importância da estratégia de operação para a empresa está na garantia de que os processos da operação se encontram alinhados com a intenção da estratégia corporativa quanto aos resultados financeiros esperados e ao mercado que se pretende servir, adaptado ao ambiente em que se insere. Para isso é necessário haver a ligação entre a empresa e o mercado, para que se possa incluir um tratamento decisório em operação. Trata-se de gerenciar atividades produtivas e não mantendo uma visão fora da realidade.

4 ALINHAMENTO ESTRATÉGICO

Para muitos autores a formulação de estratégia envolve um aparato de diretrizes que diz respeito à competitividade e à sobrevivência da empresa na forma de como ela desenvolve suas escolhas de produto e mercado. A implementação vai além do desenvolvimento de produtos e do mercado deve ter foco para buscar estrutura para atender suas escolhas.

Bastos (2005) interpretou Mintzberg no processo de formação do modelo estratégico como um “aprendizado estratégico”, assim mostrou o processo em duas posições: a estratégia deliberada e a estratégia emergente, caracterizando a primeira como o nascer de um processo formal; e a segunda como uma continuação de ações e decisões inovativas ou simplesmente uma adaptação das respostas à dinâmica dos eventos que acontecem, trazendo como respostas um alinhamento natural ou planejado que de qualquer forma necessitada para o sucesso da organização. A figura abaixo ilustra o caminho em um processo de alinhamento, identificando uma sintonia necessária como parte fundamental de qualquer processo.



Figura 12 – O processo estratégico.

Fonte: Mintzberg 1996

O desalinhamento nas organizações ocorre quando os planejamentos estão em direções diferentes. Assim, torna-se evidente que o alinhamento estratégico é um processo de mudança que provoca várias fases, nos quais existem descontentamento e contentamento, que é algo dinâmico, requerendo fortes apoios de todos e principalmente da alta gestão, a fim de dar mais sustentabilidade e credibilidade na coesão, informação e comprometimento. Isso é associado a muitos trabalhos com princípios fortes de liderança, prioridades adequadas, confiança e intensa comunicação no entendimento do ambiente de negócio (LUFTMAN, 2000 apud BENZ, 2008 p. 29).

Já para Brodbeck (2001), com interpretação de Benz (2008), em razão da rapidez das mudanças no ambiente organizacional, as estratégias e objetivos passam por constantes alterações, obrigando a haver reorientações e ajustes no processo, tornando o alinhamento estratégico um objeto constante. Dessa forma, seu entendimento deve estar além do aspecto conceitual, como construto de ferramenta que monitore e norteie os objetivos.

Alinhamentos estratégicos, para Benz (2008), são direcionados aos recursos da organização. As estratégias de negócio devem ser os reflexos de decisões alinhadas aos recursos corporativos que, desdobrados a outras estratégias da organização, direcionam a organização para sua visão corporativa.

Henderson e Venkatramam (1993) apud Bens (2008) discorrem que o alinhamento não pode ser um conjunto de diretrizes isoladas, mas sim um evento de posicionamento contínuo de adaptação e mudanças. Esse alinhamento pode ser definido em duas partes, definindo o alinhamento de curto e longo prazo.

O alinhamento de curto prazo, para os autores, é um comprometimento em período de um a dois anos entre os executivos do negócio e os executivos que operam o negócio, enquanto o alinhamento de longo prazo determina um período maior entre três a cinco anos em que todos os executivos envolvidos compartilham a visão de futuro da organização.

4.1 – Ajustes organizacionais

Anterior a estes conceitos, Venkatramam e Camillus, em 1994, apud a Barros (2007), associavam a expressão alinhamento organizacional a ajustes organizacionais, apontando as formas identificadas como direcionamento para o sucesso de uma estratégia empresarial:

- ✓ interdependência de estratégias de várias organizações;
- ✓ mecanismos administrativos e organizacionais em linha com a estratégia;
- ✓ moderação entre o ponto de vista determinístico e o de cautela gerencial;
- ✓ gerenciamento estratégico, envolvendo a formulação e a implementação, cobrindo decisões ambientais e organizacionais; e
- ✓ interdependência de organização e ambiente.

Percebe-se que, na referência a alinhamento estratégico, que teve foco a partir da década de 1980, já existia a preocupação, há 20 ou 30 anos com os ajustes que se faziam para buscar o máximo de inter-relacionamento organizacional, ou seja, um relacionamento próximo entre os setores para busca de resultados operacionais. Portanto, essas convergências nas contribuições entre as áreas nas organizações, para eficácia organizacional, já eram vistas como o ponto fundamental de competitividade. O alinhamento estratégico como foco desta pesquisa busca este “*ajuste operacional*” na forma de encontrar o máximo de resultado para as empresas exploradas no estudo duplo de casos.

Para o autor da pesquisa, o alinhamento buscado neste trabalho é visto como uma literatura que irá contribuir muito, não só para as empresas do ramo, como também despertar a importância da pesquisa em qualquer segmento de mercado na região. Certamente também, despertará o interesse e contribuirá na qualificação de profissionais da área. Em levantamento recente, deparou-se a carência de profissionais naturalizados na região e que provocou o interesse das empresas na contratação de profissionais de outros estados.

Barros (2007) relaciona as organizações como sistema aberto estruturado do tipo mais complexo, compostas de sistemas diferentes que se relacionam tanto internamente quanto com diversos outros sistemas externos. Nota-se que quanto maior a organização, maior a complexidade para os resultados, a tendência e a busca por diferenciação no processo que desperte a redução das complexidades e o aumento de integração funcional.

A conveniência de se estudar a contribuição do alinhamento para eficácia da implementação de estratégias organizacionais sob um enfoque sistêmico reside no fato de que o termo alinhamento pressupõe um ajuste entre elementos variados, que possam ser calibrados, o que vai ao encontro das possibilidades conceituais dos sistemas organizacionais, de realizarem trocas em seus subsistemas e com o seu ambiente, viabilizando, portanto, a possibilidade teórica do alinhamento. (BARROS, 2007, p. 10).

NA estratégia as organizações, deverá estar inclusa a rotina de manutenção do sistema que monitore e perceba variações no ambiente em que atua, observando as tendências do ambiente relativo a mudanças de comportamento organizacional, uma forma de acompanhamento de processo que possa garantir sua formatação desejada; e que estes desejos sejam resultados de uma negociação estabelecida entre os envolvidos, garantindo resultados positivos nas empresas.

Ainda Barros (2007) diz que estas demandas internas por ajustes ao ambiente podem ser explicadas pela natureza dos sistemas organizacionais que atuam em diferentes níveis hierárquicos, de tal forma que haja compreensão entre a hierarquia dos níveis, sendo na forma do maior para o menor; ou seja, sociedade compostas por organização, organização composta por grupos e grupos composto por indivíduos, assim todos os sistemas são formados por outros sistemas; e daí a necessidade de ampliar as observações por todos os lados, a fim de perceber as mudanças comportamentais.

A relação estabelecida entre a estratégia e o alinhamento organizacional, segundo Prieto (2006), põe a estratégia como uma catalisadora de mudanças ambientais e elemento central de ajustes organizacionais internos entre a própria estratégia e os processos gerenciais. Nesta relação, os resultados dependem do

nível de qualidade de decisões como dos elementos inseridos na composição da estratégia. Para tanto, os resultados vão de encontro à escolha da estratégia, ou seja, se a estratégia adotada não for compatível com o ambiente. o alinhamento só aumentará o fracasso do processo, haja vista o reforço para o direcionamento impróprio estabelecido no ambiente adotado.

4.2 A gestão do alinhamento estratégico

As organizações buscam sempre mais formas de avaliação de suas gestões, que tragam uma efetiva maneira para serem utilizadas como instrumentos de melhoria. Assim, criam, copiam e fazem uso de várias ferramentas nem sempre eficazes. Portanto, como avaliar de forma sistêmica toda a organização? Essa pergunta ainda se faz presente na maioria das organizações.

Para Prieto (2006), o alinhamento por gestão da qualidade está presente no conceito de gerenciamento pelas diretrizes, uma vez adotados procedimentos e normas que devem prevalecer para o bom desempenho no entrosamento das estratégias, as quais se pretendem analisar neste trabalho. Em 1960, foi desenvolvido no Japão o conceito de **hoshin kanri**, na sua tradução do inglês, um *plano para o controle gerencial*, o qual foi um dos fatores responsáveis pela divulgação dos trabalhos de Deming, que mais tarde enfatiza o modelo do ciclo PDCA.

Prieto (2006) enfatiza em seu trabalho que o gerenciamento entre as atividades de controle diário e as atividades de melhoria da qualidade é obedecido a um ciclo contínuo de acompanhamento representado pelo PDCA e que posteriormente este acompanhamento passa a ser um padrão. A figura do ciclo de PDCA representada por Wood e Munshi em 1991, adaptada por Prieto (2006) mostra a necessidade do acompanhamento contínuo como parte da melhoria por meio do modelo do PDCA.



Figura 13 – Ciclo de Controle de melhoria de trabalho diário

Fonte: Wood e Munshi, 1991 adaptação de Prieto 2006.

No desdobramento da filosofia de gerenciamento da qualidade, o trabalho se inicia como melhoria que amadurece e passa a ser uma forma padrão de acontecer, após ter se tornado uma prática dos responsáveis no processo. O ciclo em sua compreensão geral inicia-se:

- ✓ Plan - etapa de planejamento e desdobramento de metas, fase de entendimento do que precisa ser melhorado. Ainda Prieto (2006) aponta no final desta fase se resulta em planos de medidas de desempenho para a organização as prioridades de controles e ações que serão desenvolvidas para atingimento do propósito estabelecido como meta.
- ✓ Do – fase de implementação do planejamento originado na fase anterior, na qual são distribuídos por grupos para cada tipo de melhoria, responsáveis pela execução e acompanhamento da fase - são os grupos que vão identificar o que poderá ser alterado em cada parte passível de melhorias.

- ✓ Check – após já implantada a ação, busca-se a revisão da implementação, um tipo de acompanhamento muitas vezes por grupos diferentes que conheçam a situação anterior e que possam trazer conhecimento para a atual; é a fase de amadurecimento agora com mais realidade da organização, assim os relatórios desta fase devem ter maior consistência nas apurações levantadas.
- ✓ Act – aqui são decisões relativas às apurações das fases anteriores, existindo grande possibilidade de alteração do plano por já haver uma série de informações que contribuíram para o que foi decidido, até mesmo pela situação de abortar a ação anterior e buscar outro direcionamento de melhoria na organização.

Numa visão geral, o método não explica uma forma para implementar a estratégia, mas sim um modelo para alinhar e acompanhar os processos.

O BSC traz uma versão também de gerenciamento de alinhamento que também surge da necessidade de as empresas não poderem estar soltas a livres decisões sem justificar razões para tal. Kaplan e Norton (2006), idealizadores do BSC, o afirmam como um método de tradução da missão e de estratégia da empresa num conjunto abrangente de medidas de desempenho que tem sido muito útil na gestão estratégica de uma organização. Assim, o método resume suas metodologias para alinhar as organizações, baseado em quatro perspectivas: financeira, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento. Outros autores confirmam a visão de Kaplan e Norton, pelo fato de considerar que as organizações estão sempre buscando o rumo do sucesso; e para isso essas perspectivas precisam estar alinhadas.

Na perspectiva de processos internos nas organizações, Kaplan e Norton (2006) consideram que o alinhamento das unidades organizacionais recebeu menos atenção do que nas unidades de negócios. Assim percebe-se uma diferença de menor valor agregado no processo e retarda a adoção pela ferramenta, enquanto que, nas unidades de negócios, até mesmo por estar mais na ponta do processo junto aos clientes, desenvolve mais concentração e provoca mais resultados com seus produtos, serviços, mercado, tecnologia e competência. Para

Kaplan e Norton, a estratégia de uma unidade de negócio explicita em maneira mais direta como se pretende criar, mas que oferece aos clientes o conjunto único de benefícios diferenciados, o que chamaram de *proposta de valor para o cliente*. Ainda assim, existe a relação da proposta em mostrar que, se esta for atrativa, a sucessão de compras pelos clientes cria mais valor para a unidade de negócio.

Kaplan e Norton (2006) desenvolveram quatro propostas de valor, como as quais as unidades de negócio competem no mercado. A figura abaixo relaciona as propostas com os atributos de valor oferecidos aos clientes:

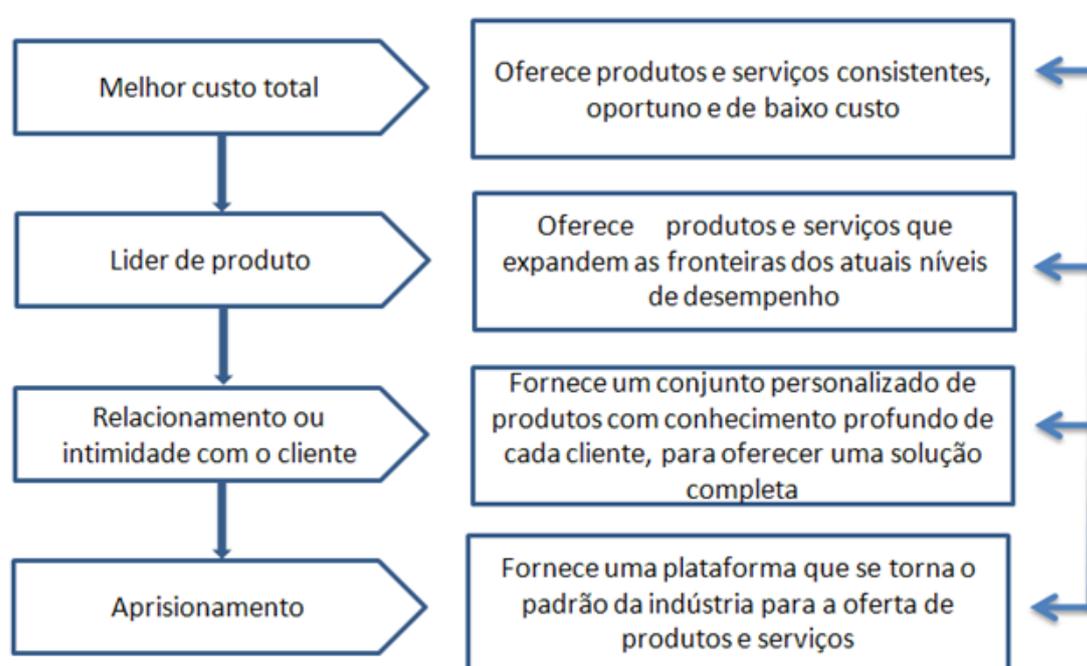


Figura 14 – Proposta de valor ao cliente.

Fonte: Kaplan e Norton (2006) adaptado pelo autor deste texto.

Nas unidades de negócio, o BSC tem maior visibilidade, com o desenvolvimento de mapas estratégicos, buscando o consenso e alinhamento interno entre o grupo de executivos, na função de comunicação geral na unidade. Esse processo chama a atenção dos funcionários e facilita para execução, havendo, a partir daí, uma implantação de recursos com base nas prioridades estratégicas e posterior acompanhamento e orientação da ferramenta, seguindo suas perspectivas, complementando a proposta de valor aos clientes, por meio de melhor relacionamento, impulsionados pela excelência dos processos internos.

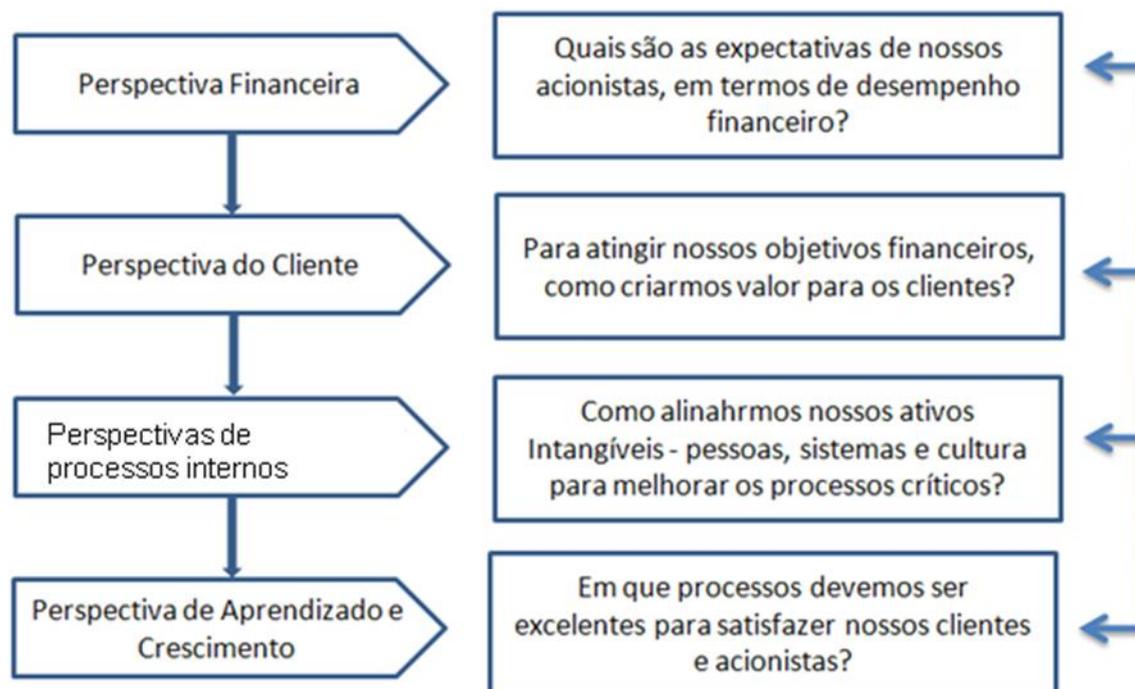


Figura 15 – As perspectivas do BSC.

Fonte: Kaplan e Norton (2006) adaptado pelo autor desta dissertação

A figura mostra que cada perspectiva é interligada às outras por uma relação de causa e efeito, ou seja, um programa de treinamento para aprimorar as habilidades dos empregados contribuirá na melhoria dos serviços aos clientes, o que resulta em maior satisfação dos clientes, aumentando a receita e as margens de ganho financeiro. Esse alinhamento reúne valor à unidade, criando maior sinergia entre atividades e empregados nas unidades de negócios, proporcionando fontes adicionais de valor na organização, o que Kaplan e Norton chamam de valor agregado pela organização, identificado, na figura a seguir, o exemplo de que a corporação pode desenvolver seu canal, promovendo o cruzamento de produtos e serviços oferecidos aos clientes por todas as unidades de negócio.

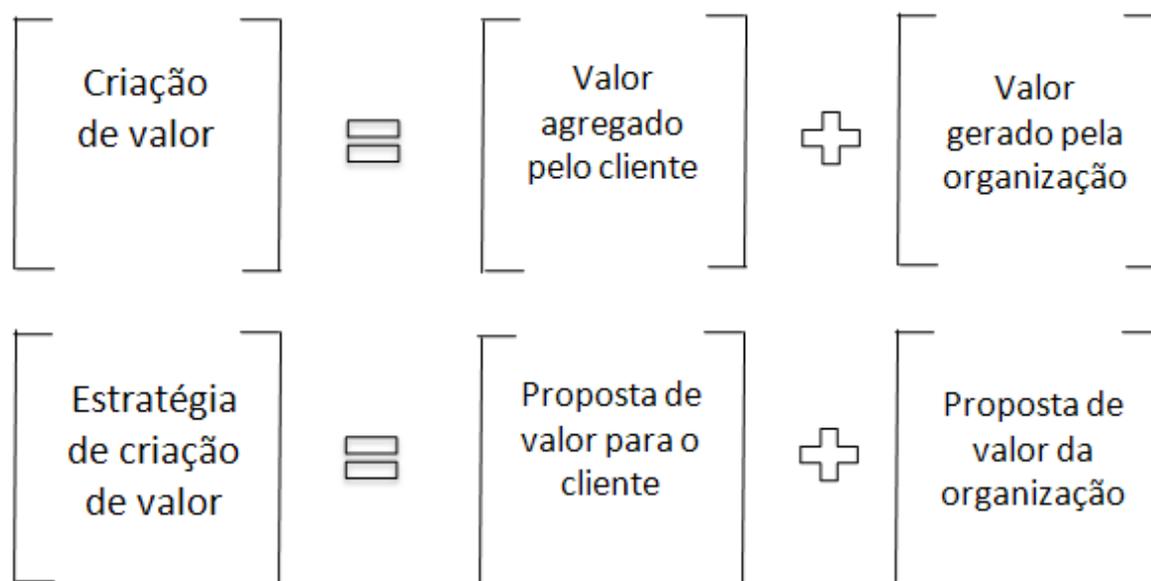


Figura 16 – Valor Gerado pela Organização.

Fonte: Kaplan e Norton (2006)

Outros modelos surgem com a função de acompanhamento da gestão da estratégia da empresa e com foco de manter o trabalho proposto na estratégia de negócio das empresas. Os modelos de alinhamento estratégico de Labovitz e Rosansky (1997) e de Hambrick e Cannella (1989) têm uma aproximação do BSC, porém diferenciam-se pela forma de administrar a gestão na organização.

O primeiro surge com uma literatura em que o alinhamento é o desafio dos gestores em manter uma concentração de pessoas e processos na mesma direção. Os autores Labovitz e Rosansky apud Prieto (2006) asseguram dois aspectos no modelo: o de promover o alcance dos objetivos e o de assegurar a integridade dos sistemas da organização.

- O modelo propõe seguir as etapas para o processo de alinhamento.
- Definição da essência do negócio determinando o propósito principal.
- Definição de metas estratégicas críticas e decisivas para promover o crescimento na organização.
- Definição de indicadores de desempenho.
- Definição de recompensas, como forma de reconhecimentos aos envolvidos.

- Definição de performance para o pessoal a fim de assegurar as metas alcançadas.

Labovitz e Rosansky apud Prieto (2006) vêem o modelo em quatro elementos que consideram fundamentais para a essência do funcionamento: estratégia, clientes, processos e pessoas. Esses elementos aparecem em duas ópticas vistas pelos autores. A óptica vertical e horizontal, como mostra a figura 18.

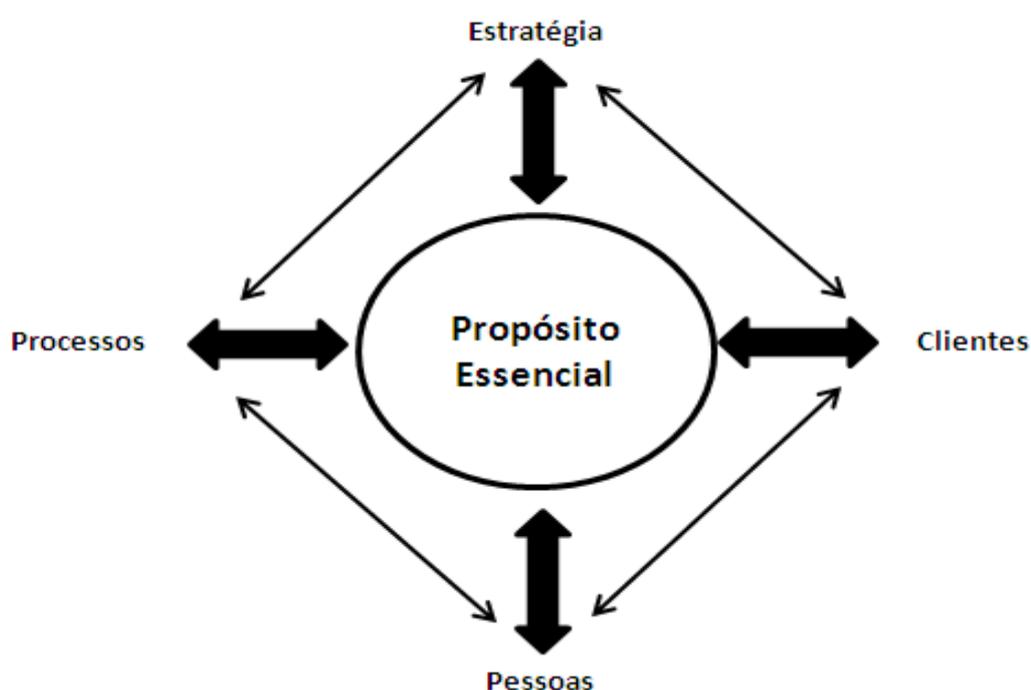


Figura 17 – O Alinhamento nas ópticas vertical e horizontal

Fonte: Adaptado de Labovitz e Rosansky apud Prieto (2006)

No sentido vertical, os autores procuram enfatizar a essência da estratégia de negócio da empresa com a efetivação e ou comprometimento das pessoas com a estratégia. Esse ponto é o envolvimento do trabalho para ensejar maior credibilidade e sustentação da implantação do processo. Esse envolvimento reduz a oportunidade de desvio de direção de foco, eliminando perdas de energia e promovendo um processo mais forte.

O sentido horizontal trabalha a questão entre clientes e processos, envolvendo, a necessidade de compreender o cliente para ajustes dos processos e posteriormente atendê-los na forma por eles exigida. Assim, os autores afirmam

que protagonizam a figura de identificação de clientes-alvo e podendo-se determinar os trabalhos diferenciados conforme a relação cliente-empresa. Para isso os referidos autores relacionam cinco perguntas fundamentais para conhecer os clientes:

- 1 O que os nossos clientes mais querem?
- 2 Quais oportunidades têm para mantê-los satisfeitos?
- 3 Quão bem estamos satisfazendo nossos clientes junto as suas necessidades?
- 4 O que a concorrência faz para agradar seus clientes?
- 5 Quais as dificuldades têm em operar nossos negócios?

Nas duas ópticas, serão desenvolvidos os questionamentos buscados nas empresas por meio de questionários padronizados de perguntas abertas e fechadas, individualmente, e mensurados para definição do nível do alinhamento estratégico.

Hambrick e Cannella apud Prieto (2006), em seu modelo de alinhamento estratégico, enfatizam que o processo deve ser conduzido principalmente pelos estrategistas das empresas e mostram que o processo de alinhamento deve suprir a necessidade do executivo em ter uma estrutura de implantação de estratégia.

Nesse modelo, a de formulação envolve três etapas que completam o acompanhamento, sendo a primeira como uma preparação do terreno para uma nova estratégia na implantação.

A segunda será tratar das influências relevantes à implementação, havendo a necessidade de cuidar dos obstáculos surgidos na etapa inicial. E a terceira cuida do convencimento a respeito da estratégia, ou seja, um envolvimento de pessoas bem antes do início do alinhamento, a fim de obter maior consenso e aumento de receptividade. Essas pessoas serão divididas em dois níveis hierárquicos abaixo dos estrategistas, pessoas que trabalharam com propósito semelhante, assegurando o comprometimento intelectual.

Nesse modelo, o acompanhamento não dispõe de análise via questionários para mensurar a sustentabilidade propriamente direcionada ao modelo, o que diferencia dos demais, existindo a implantação de metas e indicadores, mas como atributos somados ao sistema de alinhamento. Os autores não as consideram como fator fundamental e visam ao alinhamento interno com processo previamente planejado e conduzido pela estratégia (PRIETO, 2006 p. 91).

No contexto entre os dois primeiros modelos exemplificados como uma forma de gestão de alinhamento estratégico, Tennant e Tanoren (2005) apud Prieto (2006) fazem a relação nas similaridades entre os modelos PDCA e BSC.

- Ambos são ferramentas para execução e acompanhamento da estratégia.
- Ambos pretendem traduzir a estratégia em termos operacionais.
- Ambos são ideais para estratégias emergentes.
- Ambos são relacionados ao gerenciamento por objetivos.
- Seus planos de implementação são similares.
- O foco é maior nos processos do que nos resultados.
- Os objetivos e metas são divididos em categoria similares.

Ainda como complemento os autores justificam que o primeiro modelo é diferenciado do BSC pelo relacionamento em concordância entre os objetivos, enquanto o BSC é **top-down**, sendo conduzido principalmente pela direção da organização.

Os modelos de Labovitz e Rosansky (1997) e de Hambrick e Cannella (1989) apud Prieto (2006) têm uma óptica próximas do BSC e do PDCA, com similaridade na implantação, sendo o último, o modelo de Hambrick e Cannella, com diferenças na implantação, o qual procura se anteceder no processo por preocupação com o ambiente, e os autores falam de “preparação de terreno”. Labovitz e Rosansky destacam também a condução do processo aos estrategistas, ressaltando que o projeto de alinhamento supre a necessidade de executivos.

A essência dos dois modelos é caracterizada pela maneira mais centralizada em pessoas. Labovitz e Rosansky definem as perspectivas de seu modelo e traduzem vertical e horizontalmente, envolvendo a estratégia de negócio da empresa; os outros modelos têm maior foco para a estratégia geral da organização.

4.3 Funções de apoio ao alinhamento estratégico

Como forma de construto do alinhamento estratégico, pode-se determinar as partes que nortearão o alinhamento de uma forma genérica. Stepannovich e Mueller (2002) apud Prieto (2006) identificaram três partes das quais abordam o alinhamento estratégico: alinhamento externo, alinhamento interno e consenso.

A adaptação a mudanças, culturas e crenças é fundamental quando se fala do processo externo do alinhamento estratégico. Para Prieto (2006) ele está presente na literatura, no ajuste de capacidade, recursos e ambiente de atuação, desde a seleção da estratégia adotada na unidade de negócio enfatizada no poder de mercado, uma espécie de análise do campo em que será explorado, mensurando os meios para estruturação dos fins.

Na fase de adaptação dos processos internos, o alinhamento procura maior mobilização na organização com seus recursos tangíveis e intangíveis para adequação da estratégia já selecionada e implantada. Prieto (2006) garante que uma organização, para estar alinhada internamente, necessita que seus dirigentes e protagonistas estejam atuando na mesma direção de acordo com a estratégia adotada pela organização.

O consenso mobiliza a concordância no parâmetro de opiniões que se estabelece no alinhamento interno, atuando de forma moderadora, até mesmo para o desenvolvimento do processo e cumprimento de prazos, na incumbência de encontrar o caminho definido, no qual pode haver fases de mudanças quando na percepção da necessidade de alteração de percurso. A habilidade é fundamental para a rapidez do processo, haja vista várias interpretações que surgem a cada etapa.

As funções de apoio ao alinhamento estratégico servem para ensejar vantagens competitivas, produzindo serviços que possibilitem baixos custos e se diferenciem no contexto. Recursos humanos, finanças, compras e jurídico surgem de maneira ao apoio ao alinhamento estratégico com pessoas especializadas no sistema de remuneração, promoção, informações operacionais e execução de um conjunto de serviços estratégicos, fundamental para o desenvolvimento geral da ferramenta estratégica. Kaplan e Norton (2006) reforçam a idéia de que o apoio dessas funções fecha o ciclo, avaliando o desempenho de suas iniciativas funcionais, por meio de técnicas, como acordos de níveis de serviços, **feedback** dos clientes internos e avaliações pelos clientes e auditorias internas.

4.4 – Considerações finais do capítulo

O alinhamento estratégico, como mostrado no início deste capítulo, surge para nortear os caminhos a serem seguidos pelas organizações com a finalidade de enfrentamento de ameaças e criação de oportunidades, era apoio em ferramentas como descrita no capítulo de alinhamento estratégico PDCA e BSC, entre outras formas de gerenciar as diretrizes formadas para este fim. As ferramentas como suporte de acompanhamento dos processos, medindo, conferindo e orientando, gerando recursos que desenvolvam a eficácia das estratégias organizacionais.

Buscou-se, neste capítulo, conceituar o alinhamento estratégico como forma de abordar o conhecimento da função de apoiar os leitores na fase introdutória da pesquisa, discutindo os ajustes organizacionais, relatando a dependência e interdependência da organização no alinhamento organizacional, os mecanismos administrativos, as decisões e as moderações nas interpretações organizacionais.

Seguindo o desenvolvimento do material, foram comentadas as funções gerenciais e de apoio ao alinhamento estratégico, relatando dois modelos de acompanhamento do alinhamento - o PDCA e o BSC - como forma de direcionamento e desenvolvimento na organização, fazendo um comparativo entre

os modelos e discutindo as funções de apoio, enfatizando a importância das análises de setor e de desenvolvimento de medidas que proporcionam melhoria

5 METODOLOGIA DE PESQUISA

Neste segmento da dissertação, apresenta-se uma sequência dos métodos que serão seguidos a fim de encontrar as respostas para o estudo de caso desejado. Nesta constam o levantamento de dados, a interpretação e tabulação dos indicadores entre outros.

Assim, a seção será formada por um relato conceitual da literatura sobre metodologia de pesquisa; em seguida exibe a classificação da pesquisa, o seu desenho, as variáveis de análise, e o critério para definição das empresas sob exame.

5.1 Característica da pesquisa

A esta investigação é caracterizada como qualitativa, estruturada por um estudo de múltiplos casos, como forma de evidenciar, em um contexto real, a existência de alinhamento estratégico em empresas metalúrgicas localizadas na cidade de Fortaleza (duas)

Na literatura, quanto aos objetivos da pesquisa, encontram-se três tipos de classificação: o descritivo, o exploratório e o explanatório. O primeiro tem a função de descrever um determinado fenômeno dentro de seu contexto, tornando o problema como de fácil conclusão pela abordagem causal que caracteriza a classificação. Em seguida, a de perfil exploratório aparece mais como a forma de tratar o problema buscado, definindo hipóteses e proposições, objetivando futuros estudos.

A terceira e última classificação mostra sua forma de convencimento, caracterizando-se por exibição de teorias, geralmente relacionando não diretamente aos acontecimentos, mas uma maneira de analisar causa e efeito com auxílio de uma visão teórica.

O trabalho caracteriza-se como uma pesquisa qualitativo-exploratória, no sentido de explorar o estudo (alinhamento estratégico) a fim de entender o funcionamento do alinhamento estratégico nas empresas examinadas.

Para Matar (2003), apud Lima (2007), uma pesquisa exploratória desenvolve e proporciona uma visão mais ampla sobre o fato em foco. Assim, mesmo que o tema do estudo seja de fácil acesso na literatura, este se diferencia pela região e pela característica buscada pelo pesquisador, que tenciona neste experimento encontrar o problema e propor melhorias.

O quadro 4, copiado textualmente de Matar (2003), apud Lima (2007), identifica os critérios de classificação desta pesquisa, numa tentativa de esclarecer de modo mais sucinto e objetivo a classificação desta busca.

Critério de classificação	Opções	Justificativas do Trabalho
Natureza das variáveis	Qualitativa	Utilizar entrevistas e questionários para analisar a situação das indústrias e sua contribuição para o desenvolvimento do alinhamento estratégico nas organizações
Natureza do relacionamento entre as variáveis	Descritiva	- Descrever o processo do alinhamento estratégico, e mostrar um objeto como mais uma opção de estudo para as empresas e pesquisadores.
Objetivo e grau de cristalização do problema	Exploratória	- Com finalidade de entender como a coesão nas decisões Organizacionais contribuem para o alinhamento estratégico e proporcionar sugestões de melhorias.
Possibilidade de controle das variáveis	Experimental de campo	Trabalhar com informações obtidas na literatura e comparando-as com dados obtidos nas empresas estudadas.
Forma de coleta de dados	Comunicação	Obtenção dos dados será mediante as declarações dos entrevistados, livros, revistas, jornais e conhecimento do autor e profissionais da área pesquisada,
Escopo da pesquisa	Estudo de campo	Levantamento de dados e questionamentos, entrevistas a profissionais de função estratégica.
Ambiente de Pesquisa	Campo	Realização real em locais e condição normal, que propicie dados fundamentais para pesquisa.

Quadro 4 – Classificação da pesquisa em questão

Fonte: Mattar, 1993 apud Lima 2007.

A classificação sugerida pelo pesquisador no quadro 4 tem o propósito de ilustrar uma forma que facilite o entendimento de interessados pelo estudo. Este tem o propósito de identificar opção e justificar a forma existente na busca

realizada. O critério de classificação mostra como o pesquisador procurou se enquadrar no modelo qualitativo e exploratório, seguindo a forma de apresentação do relacionamento com o problema e o grau de complexidade exposto no trabalho.

5.2 Estratégia de pesquisa

Godoy (1995) afirma que, para exploração da pesquisa é preciso caracterizá-la, procedendo ao seu aprofundamento de análise, visando a um detalhamento do ambiente de um simples sujeito ou de uma situação particular. Assim, pensou-se no estudo de múltiplos casos para este trabalho pela particularidade expressa pelas empresas (tamanho, localização, uso de modelos de alinhamentos, entre outros) selecionadas.

Para Godoy (1995), o estudo de múltiplos casos é uma extensão do estudo de caso, caracterizado por ser um estudo em mais de uma unidade social (empresa) ou em mais de uma determinada área específica. Este foi determinado para pesquisa deste trabalho por opção do pesquisador em considerar que o estudo em mais de uma empresa será mais gratificante e enriquecedor.

O trabalho enfatiza o alinhamento estratégico entre a estratégia de negócio e a de operações, com amparo da diretoria, com relação às estratégias adotadas pelas empresas, e as decisões estratégicas da função produção.

5.3 Desenho de pesquisa

Esta busca de natureza acadêmica está dividida em três etapas, de forma a facilitar o entendimento e melhorar a forma de abordagem estratégica de estudo, como ilustrado na figura 18, buscando a melhor forma de expor o modelo como fontes e exemplos para novos pesquisadores. Dessa forma, a seqüência deste ensaio, identificado na figura seguinte, ficou: a primeira etapa conceitual a segunda aplicativa e a terceira análise conclusiva.

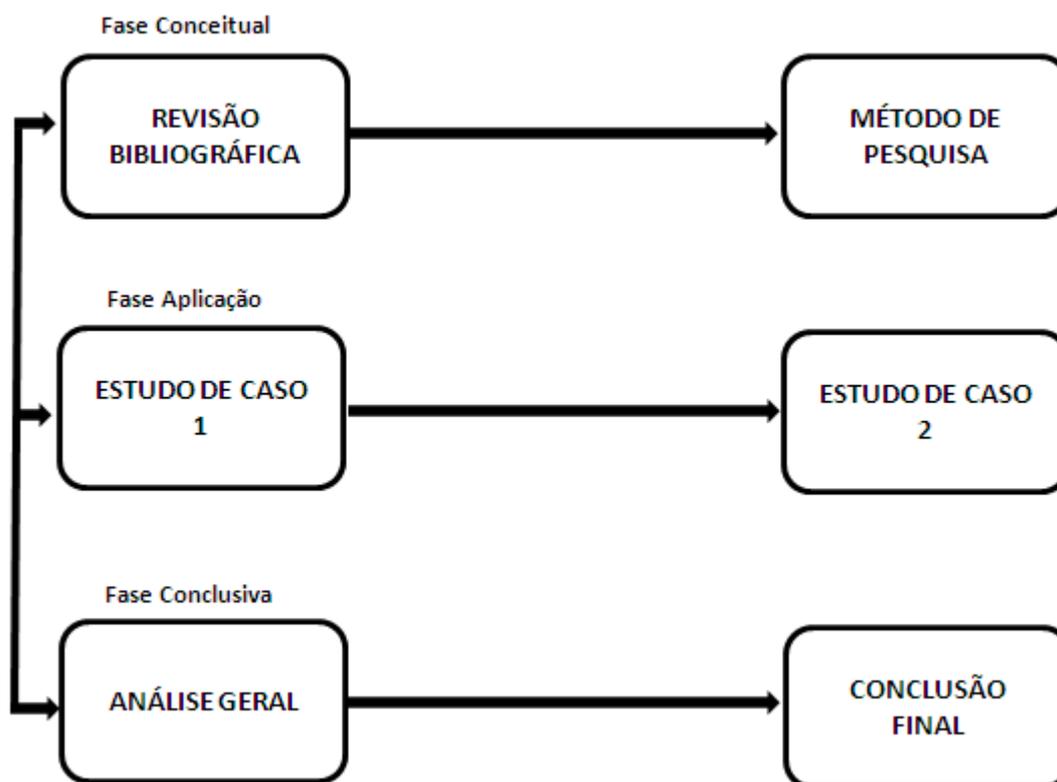


Figura 18 – Desenho de Pesquisa

Fonte: Benz (2008).

A primeira etapa, conceitual, compreende a definição de tema, problema de pesquisa e o objetivo geral e específico. Na segunda parte, a revisão bibliográfica é dividida em três capítulos: a estratégia de negócio, estratégia de produção e alinhamento estratégico finalizando com a metodologia de pesquisa.

A segunda etapa busca a fase de aplicação do estudo de caso múltiplo a coleta de dados. Na terceira, a fase conclusiva da pesquisa é composta pelo fechamento da coleta de dados e pelas análises conclusivas do estudo múltiplo de caso.

5.4 Variáveis de análise

As variáveis de análise representam as formas utilizadas para a busca de conhecimentos que evidenciem fatos para justificar o problema e, conseqüentemente, argumentos para buscar entender o objetivo geral da pesquisa,

que é propor melhorias no alinhamento estratégico entre as estratégias de negócio e a de operações nas empresas examinadas.

A principal ferramenta de análise é um roteiro de entrevista aplicado a diretores e gerentes das empresas. Este é o questionário abordando a estratégia de negócio, estratégia de operações e o alinhamento estratégico, tendo a finalidade de encontrar respostas que atendam aos objetivos do estudo.

O questionário é formado por seis partes, sendo que na primeira se busca resposta sobre a história da empresa. A segunda caracteriza-se pela busca da estratégia geral da empresa, seguindo para a terceira parte que é a busca de respostas sobre o alinhamento estratégico organizacional. A quarta enfatiza a estratégia de produção, descrevendo os critérios e as categorias de decisão. Na quinta, há um diagnóstico sobre a capacidade e os processos da operação. Por último, as considerações finais sobre o roteiro do questionário.

5.4.1 – Procedimentos

As fontes diretas correspondem a questionamentos aos responsáveis, obtidas por meio de encontros pré-agendados. As fontes indiretas são coletadas com jornais e revistas obtidas em órgãos estaduais.

O planejamento dos procedimentos adotados para a coleta de informação é dividido em etapas a fim de proporcionar intervalos para discussões sobre o assunto e enriquecer a entrevista.

As respostas serão armazenadas por meio de gravação dos encontros e transcritas, quando necessário, com possibilidade de somente gravar ou transcrever diante de imprevistos nos locais destinados.

No questionário em anexo, (apêndice), identifica-se o roteiro das perguntas que são exploradas nos encontros com os diretores e gerentes. Buscou-se abordar neste roteiro perguntas abertas com a finalidade de proporcionar melhor análise da situação.

5.4.2 – Tratamento dos dados

O tratamento dos dados para realização das análises conclusivas do estudo múltiplo de caso foi dividido em duas fases, sendo a primeira um estudo aprofundado dos dados com base no referencial teórico. Na segunda fase buscaram-se as análises das fontes diretas obtidas das respostas dos questionamentos feitos aos responsáveis nas empresas estudadas e, após realização de um cruzamento da primeira fase com a segunda, para proporcionar uma exploração melhor das respostas do questionário e encontrar possíveis lacunas entre a teoria e a prática do alinhamento ou desalinhamento estratégico existente nas organizações em estudo.

5.5 – Seleção das empresas

No critério para seleção dos sujeitos, foram considerados alguns fatores que influenciaram na escolha: a exploração do tema para a região e principalmente nas indústrias selecionadas, por demonstrarem o uso de algum modelo de alinhamento discutido no referencial teórico do capítulo quatro. A região de localização das empresas também foi fator importante, por proporcionar maior facilidade de locomoção do pesquisador.

As empresas escolhidas se destacam pelo tamanho e pela participação no mercado na região. Outro ponto havido como importante foi o número de funcionários das empresas, superior a 100 funcionários diretos, quantidade mínima para realização da pesquisa, conforme critério do pesquisador.

As informações coletadas no quadro 5 foram obtidas de representante na empresa. São informações-chaves no critério proporcionado pelo pesquisador para realização desta pesquisa.

SELEÇÃO DAS EMPRESAS				
NOME DA EMPRESA	RAMO DE ATIVIDADE	SETOR ECONÔMICO	NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS	PERCENTUAL DE MERCADO
Empresa de aparelhos condicionadores de energia	Metalúrgica	Indústria	Superior a 100	30%
Empresa de aparelhos medidores de energia	Metalúrgica	Indústria	Superior a 100	15% a 20%

Quadro 5 – Informação empresarial

Fonte: Autor em pesquisa direta.

No planejamento e obtenção dos dados foi considerado o foco principal da pesquisa que é atender os objetivos específicos e prazo determinado, de forma dividida por etapas, na intenção de eliminar alguma inconsistência do planejamento que surgisse, bem como proporcionar uma maneira mais prática de estudo.

Assim, determinou-se o modo mais coerente para exploração e montagem da pesquisa. O próximo capítulo será a fase de descrição de todo o levantamento de dados realizado nas empresas e nos órgãos estaduais, onde serão feitas as análises dos indicadores, conforme mencionado no item anterior 5.5.2. Por último, será elaborado o capítulo sete, que traz, após todas as análises dos dados, as conclusões gerais do estudo, fazendo um levantamento das informações e propondo a realização de mais pesquisas referente ao tema.

6 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Este capítulo traz o estudo de caso múltiplo composto pelas informações disponíveis das empresas escolhidas para estudo de campo. Este será desenvolvido com finalidades de analisar na prática o que se observou no referencial teórico.

Com o intuito de ampliar o conhecimento sobre o alinhamento estratégico, buscou-se estudar empresas do setor metalúrgico e analisar as estratégias de negócio e de operações, a fim de entender os problemas gerados entre as duas estratégias.

6.1 Apresentação da empresa “X”

A primeira apresentação a ser feita diz respeito à fábrica escolhida, denominada empresa “X”, codinome pensado para mantê-la anônima. Esta localiza-se em Fortaleza e possui mais de 100 funcionários.

A empresa foi fundada em 1985, com foco em tecnologia e inovação, desenvolvendo soluções inteligentes e confiáveis para segurança de equipamento eletroeletrônico.

Atualmente, hoje possui revendas em todos os estados do País e também conta com sistema de venda nos maiores sites de e-commerce. Possui um sistema de assistência técnica em todas as regiões onde mantém revendas.

A empresa trabalha somente no mercado de condicionadores de energia. Buscou entretanto, uma segmentação de mercado amplo, explorando todas as classes sociais (A,B,C,D,E), mas com linha de produtos direcionada a cada classe.

A empresa está situada entre as três maiores do País e busca um posicionamento diferenciado no mercado, pois leva em consideração a qualidade e a estética de seus produtos.

6.1.1 Considerações sobre a estratégia da empresa

No item 3.1, a estratégia organizacional é baseada na busca por uma vantagem competitiva no mercado. A vantagem se origina da diferenciação ou de possíveis reduções de custo fornecendo recursos necessários para o custo, de ser diferente.

Para o diretor de operações a empresa que tem como diferencial de seus concorrentes a qualidade estética de seus produtos e a logística de distribuição, este diferencial para ele posiciona-se como foco principal de sua estratégia a diferenciação de posição de mercado citando a “excelência” em tudo que produz envolvendo todos os recursos disponíveis.

Com esta visão, o diretor de operações garante que está competitivo no mercado e traz como exemplo a posição em que a organização se encontra no mercado. “Acredito porque temos um produto de boa qualidade e bem distribuído nos PDVs. O posicionamento de mercado que nos coloca entre as três maiores empresas do país justifica nossa competitividade”.

A estratégia da empresa tem uma visão de crescimento em longo prazo. O planejamento é elaborado no horizonte de cinco anos, a fim de manter coerência com as decisões estratégicas. Após definidos os procedimentos estratégicos, a participação dos gerentes é fundamental, pois a consideram o elo para que as informações cheguem até a base operacional.

As revisões estratégicas são analisadas todos os anos, juntamente com a execução de orçamentos, verificando-se a situação de mercado e a política econômica atual. Junto a este processo, inicia-se a formulação dos indicadores estratégicos na função de manter o acompanhamento do que foi discutido e modificado.

No item 4.2, ressaltou-se que, no alinhamento, muito se praticam métodos que garantem mensurar o quão os processos, serviços e produtos estão alinhados

com a visão empreendedora da direção e dos negócios da organização. Portanto, como avaliar de forma sistêmica toda a organização?

Os indicadores são um modelo de gestão muito praticado nas empresas, como forma de acompanhar os procedimentos que se definem nas organizações mediante formulação de suas estratégias. Na empresa “X”, esta prática acontece na medida em que, em grande parte, suas metas estão direcionados à qualidade e à disponibilidade dos produtos nos PDVs.

Os indicadores estão presentes em todos os seus setores. Para o diretor de operação, o acompanhamento é importante, na medida em que existem o comprometimento e a responsabilidade para o alcance das metas.

O diretor define os indicadores mais críticos como sendo os de produtividade e qualidade da produção, de entrega na logística e de margem de rentabilidade:

- eficiência de produção;
- percentual de avarias;
- tempo de carregamento; e
- custo por produto vendido, entre outros.

Para a gerente de RH, os indicadores são também uma forma de ir além das metas. Ela explica que todos têm a mesma importância, no sentido de que existe sua interligação que contribui no relacionamento interno para o crescimento profissional de seus funcionários.

Decidiu-se porém buscar opiniões de pessoas que participam indiretamente das metas exigidas nos indicadores, os setores operacionais, ou seja, os que executam as operações em chão de fábrica, e foram percebidas opiniões contrárias às declarações do setor de RH.

Conforme citado no item 4.2, a importância da visibilidade dos indicadores ser única traz um envolvimento maior que favorece a execução e fornece maior interação e comprometimento na empresa.

Os indicadores são analisados mensalmente na empresa e comparado com históricos e previsões, com necessidades de justificativas dos responsáveis nas variações positivas ou negativas, o que é para empresa uma busca constante pela excelência dos resultados e ganho de mercado.

As ameaças de mercado são consideradas como termômetro, como indicador para não se acomodar, palavras do diretor de operação que os consideram as ameaças a nível local os produtos similares vendidos em “praças” e os tratam como oportunidade a deficiência desses produtos na exploração dos nichos deixados pela concorrência.

“Nossa empresa leva muito em consideração a concorrência e percebemos uma grande similaridade dos produtos vendidos em praça com os nossos produtos. Isso nos incentiva a focar mais a qualidade para atender este mercado mesmo que seja com preço mais acessível”.

6.1.2 Considerações a cerca do alinhamento estratégico

Quanto ao alinhamento estratégico, o diretor de operações comenta que as decisões definidas na formulação das estratégias são seguidas rigorosamente nas operações e em toda empresa. “Consideramos muito o alinhamento, a visão de crescimento da empresa e procuramos seguir corretamente de forma a não perder o horizonte das definições.”

Quanto à estrutura para suportar as decisões, o diretor argumenta que a empresa não é tão grande, mas todos os setores trabalham com quadro de pessoal bem dimensionado para realização das necessidades.

Com relação a equipamentos, existe uma estrutura compatível, mas o espaço físico para uma visão de cinco anos torna-se preocupante. Portanto, resolveu optar pela aquisição dos terrenos nos arredores da atual fábrica. Hoje a empresa possui área estimada em vinte mil metros quadrados. Com a aquisição, estará próxima de trinta mil, e Espaço suficiente para as estimativas de crescimento - confirma o diretor.

6.1.3 Considerações a respeito da vantagem competitiva

No item 3.1, o entrevistado fala que a concorrência na indústria é baseada em sua estrutura, que esta transcende o comportamento de seus concorrentes atuais. Assim o nível de competição depende das cinco forças principais de Porter, comentadas nos itens 3.1 e 3.2.

A empresa “X” trabalha as forças de Porter em seus critérios competitivos e suas categorias de decisões, buscando juntar recursos que lhe proporcionem estar à frente se seus concorrentes. A empresa possui produto de boa qualidade que inibe a entradas de novos concorrentes, tem poder de negociação com seus fornecedores em virtude da sua posição de mercado, considerada a terceira no ramo. Quanto às ameaças de substituição de produtos, vê como oportunidade de crescimento conforme comentado no item 6.1.2.

Na questão de custos e desempenho de entregas, os representantes da empresa foram unânimes em comentar que, por trabalhar em com estratégia diferenciada, proporcionando atributo a mais ao produto, paga-se o preço de ter seus custos “altos”; porém o foco é aumentar o volume de produção, de forma que o custo seja diluído e atribua vantagens em maior disponibilidade de produtos, o efeito ganho de escala.

Este sistema de ganho em escala com o aumento do volume produzido, para o diretor de operações, exige uma necessidade maior nos controles da qualidade, a fim de evitar um desbalanceamento no atendimento aos clientes por problemas com avarias (defeito).

A empresa possui um sistema de gerenciamento de controle de qualidade por foto célula expulsando os produtos com defeitos da linha de produção e, além deste processo, são retiradas amostras de produtos para testes de funcionamento. Dessa forma, o gerenciamento proporciona maior tranquilidade quanto à qualidade, o que evidencia as certificações ISO 9001/2000 e cultura 5s, que a fábrica possui.

Os fornecedores, mesmo não possuindo informação da indústria como demanda de vendas e estoques, conseguem manter um trabalho diferenciado no atendimento de matéria-prima, principalmente quando existe lançamento de produtos, que possuem planejamento de entrega o que facilita a manutenção dos estoques com maior rapidez.

Esta flexibilidade para os estrategistas da empresa é uma vantagem à frente de seus concorrentes, por fornecer melhor nível de serviço no atendimento diferenciado no mercado.

Os serviços ao cliente obedecem a toda uma sequencia, de forma a deixar bem informados do que a empresa precisa saber, criando procedimentos que o orientem sobre valor agregado, uso, preço, assistências técnicas e disponibilidades de produtos. Saber que o produto atenderá todas as fases dos testes feito na empresa e que os clientes se manterão satisfeitos após a compra, traduz o grau de importância direcionado ao serviço agregado

6.1.4 Considerações sobre a produção

A programação da produção diz respeito a todas as áreas da empresa por envolver todos os recursos, havendo a necessidade de as informações estarem precisas e bem alinhadas entre os setores de produção, logística, RH, *marketing* e comercial. Esta programação é realizada pelo PCP junto aos setores envolvidos e cobre um horizonte semanal de produção.

Utiliza-se de tendência de mercado, históricos de vendas, promoção, tempo de disponibilidade e espaços físicos disponíveis como ferramentas necessárias para planejar a produção. As atividades são coordenadas em grande parte por *software* que auxilia nas aproximações das previsões de vendas.

Quando existe fabricação de novos produtos, estas informações são mais conservadoras por se tratar de produtos somente com estudos de comportamentos de mercado, ou seja, não fornece históricos de vendas. Nestes casos, os volumes de produção apresentam-se menores e exigem do planejamento um

acompanhamento mais assíduo a fim de evitar problemas que interfiram no ciclo de vida do produto.

6.2 Considerações sobre a empresa “Y”

A empresa aqui denominada de “Y” foi fundada em 1967, em parceria com uma organização dos Estados Unidos, com o objetivo de fabricar medidores de energia eletromecânicos e contribuir para o desenvolvimento do estado do Ceará.

No decorrer de sua história, fabricou diversos produtos, como parafusos, secadores de cabelo, aspiradores portáteis, disjuntores, tesouras elétricas e conectores elétricos.

Em 2000, buscou restringir sua linha de produtos e enfatizou a produção de hidrômetros, aparelhos para medição de água e rapidamente colocou à disposição do mercado produtos de excelente qualidade.

No decorrer do tempo, foi acompanhando as exigências do mercado e as tendências tecnológicas. Sendo assim, desenvolveu sua linha de medidores eletrônicos e conta com um parque fabril com grande capacidade de produção.

Atualmente é especializada na medição de energia e água e seus produtos podem ser encontrados em diversas partes do mundo, sempre reconhecidos por sua resistência e durabilidade.

Possui duas divisões de trabalhos. A divisão de água fabrica e comercializa produtos para medição e gerenciamento do consumo de água, e a divisão de energia que industrializa e comercializa produtos para a medição e gerenciamento do consumo de energia elétrica.

Os produtos são desenvolvidos com o objetivo de atender às necessidades específicas das concessionárias de água e de energia do Brasil, América do Sul e América Central.

Assim como a empresa “X”, a empresa “Y” também se localiza em Fortaleza e conta hoje com um quadro de pessoas superior a 100 funcionários.

6.2.1 Considerações respeitantes à estratégia da empresa

A empresa iniciou suas operações em 1967, no mercado de aparelhos elétricos, e continuou até 2000. Percebeu que a permanência neste mercado já não lhe garantia a sobrevivência da empresa. Buscou a mudança de mercado criando novos produtos e diversificando suas frentes de trabalho. Dessa forma conseguiu estabilizar seu negócio e traçar metas mais ousadas que se destacam atualmente.

Na organização Y com base nas entrevistas, observa-se que o foco principal de sua estratégia é custos, principalmente por possuir duas divisões de trabalho e que juntas somam dez produtos, sendo seis para divisão de águas e quatro para divisão de energia, produtos já consolidados no mercado e que toda atenção é direcionada para a redução dos custos de produção, mantendo sempre um excelente nível de qualidade.

A estratégia de negócio focada em custo, para Porter (1996), deverá direcionar suas forças para atender vários segmentos, na busca por uma posição perante os concorrentes com base em políticas de preço mais ousadas. Assim, existe a necessidade de processos de customização em suas operações que proporcionem ganhos em escala, operações “enxutas” com fortes negociações com fornecedores.

O tamanho do portfólio de produto acabado não é tão extenso. Após verificação no mercado, percebeu-se que a empresa possui produtos de boa qualidade, com boa aceitação e que seus preços não estão em um nível de preço competitivos. Para a equipe entrevistada, a empresa se encontra em uma posição confortável em relação aos seus concorrentes, mesmo não objetivando em curto prazo a liderança de mercado.

A equipe, formada por gerentes e diretores junto com a presidente, é a base forte para definições e decisões da estratégia. Para a presidente, a equipe está

dando certo. Os alinhamentos nos processo estão coerentes em face dos resultados positivos que alcança.

São constantes as reuniões estratégicas e nestas discutem muito as etapas da estratégia geral. Após estes encontros, a presidente se reúne individualmente com os diretores responsáveis pelas as áreas da empresa para definições e resoluções de problemas momentâneos. A participação da presidente é vista como um elo forte para o crescimento organizacional conforme o diretor de operações.

Para a gerente de RH, esta posição enseja uma satisfação em todos, demonstrada no comprometimento de cada funcionário, que encaram a presença da direção como um incentivo operacional.

As revisões da estratégia são feitas anualmente, mantendo sempre o horizonte de três anos, período considerado pequeno para o diretor de operações, para buscar a ampliação do portfólio de produtos. Esta ampliação diz respeito à criação de produtos na divisão de energia, portanto as informações de posicionamento de mercado constituem o fator crucial nas discussões estratégicas no momento.

A forma de acompanhar os processos e metas é bastante dinâmica, pois procura envolver todos na instituição. Cada gestor cria seus indicadores e depois passa por aprovação dos diretores; nestas são discutidos o impacto, o ganho, a forma de apresentação e o responsável. Os responsáveis geralmente são pessoas do setor operacional. Esta forma foi à maneira mais comum de envolver todos os funcionários - garante a gerente de recursos humanos.

Os indicadores, por sua vez, são apresentados mensalmente junto aos planos de ações. Percebe a formalização de indicadores em todos os setores da empresa, sendo os indicadores de produtividade, qualidade, distribuição, estoques, concorrência e o mercado em geral como os que estão mais perto da operação.

A maneira como é abordado o concorrente é feita mediante pesquisas do mercado em geral. Dessa forma, existe maior direcionamento em um concorrente

em específico, a fim de proporcionar análises mais eficazes. Neste, são vistos a forma de trabalho, posicionamento do produto e o comportamento interno de suas operações afirmam o diretor.

A organização vê como ameaça o próprio mercado onde atua e as políticas governamentais, pois seus produtos têm a maior procura pelo mercado imobiliário, setor de grande impacto para o governo, no entanto, este mercado nos últimos anos tem demonstrado boas perspectivas de crescimento, o que representa boas oportunidades para empresa.

6.2.2 Considerações sobre o alinhamento estratégico

Igual à forma observada na empresa “X”, ficou claro em “Y” que existe todo o aparato de combinação de idéias para suprir a necessidade da estratégia geral da empresa de maneira mais organizada, mas sem formalizações e procedimentos nos processos.

Para o diretor de operações da empresa, o setor acompanha as diretrizes estratégicas, de forma a estabelecer um processo otimizado, o que proporciona custos reduzidos. Todas as decisões criadas são baseadas na estrutura e instalações que a empresa possui.

Mesmo com estrutura otimizada, que proporciona mais flexibilidade no atendimento da demanda, há períodos em que as variações de vendas obrigam de certa forma a necessidade de trabalhos extraordinários aumentando os custos da operação em virtude do horizonte curto de atendimento destas demandas.

O diretor explica que a empresa opera com sistema de pagamento de horas extras, quando existe necessidade, proporcionada pelo aumento de vendas, e reforça a existência de uma proporção de ganho quando comparado com o custo em contratação de pessoas efetiva para estes períodos de pico de produção. O diretor explica também que a contratação efetiva, além de proporcionar maiores custos, traz também desgaste social nos períodos de demissão em épocas de baixa demanda.

6.2.3 Considerações sobre à vantagem competitiva

A empresa destaca sua vantagem competitiva em custos, mas, analisando na ponta da cadeia, seus produtos não ganham mercado com políticas de preços atrativos. Existe uma união entre preço e qualidade que teoricamente atribui custos diferenciados, não proporcionando uma vantagem competitiva em custo e sim em qualidade.

A equipe de operações, liderada pelo diretor, assegura que existe um trabalho direcionado à otimização dos processos na função de fornecer margem de rentabilidade e que sustente o produto no mercado, assim como sua capacidade produtiva está maior do que sua demanda hoje, pois o foco atual é ganhar mercado. Com a situação atual, a empresa consegue sobreviver, portanto, a expectativa em curto prazo é de crescimento de mercado para proporcionar uma diluição maior dos custos.

A estratégia para manter um equilíbrio nos preços dos produtos é realizada sempre com o estudo de mercado acompanhando a política de preço dos concorrentes para determinação da própria política, respeitando todos os critérios de custos e margem desejada.

Os produtos atendem todas as classes sociais. Portanto, o cuidado para não desestabilizar o posicionamento de mercado exige que seja mantido um padrão de preço direcionado entre as classes B e C.

A logística de distribuição é realizada com frota de terceiros, tendo sua gestão respondida por todos os critérios de padronização da empresa. A gerência de logística tem gestão sobre os terceiros que prestam serviço de distribuição, a fim de manter o padrão de serviço desejado.

Os problemas são comuns neste processo. No atendimento junto aos pontos de vendas (representação), muitas vezes, o que mais preocupa é o fluxo de informação que não chega a tempo hábil e provoca desgaste, como faltas de produtos.

No atendimento para outras empresas (pessoa jurídica), existe maior equilíbrio, em razão do cumprimento de programação de entrega. Geralmente os pedidos são em lotes maiores acima do lote mínimo de produção, o que proporciona direcionar a linha de produção para estes eventos.

A empresa considera boa administração quanto ao acompanhamento da qualidade dos produtos, pois classifica como uma categoria de decisão muito importante que envolve a característica, desempenho e conformidades dos produtos aos clientes.

O serviço de assistência técnica a empresa é tratado com muita eficiência. São executados estudos de falhas e todos os casos são tratados com prioridade, como se fosse o primeiro, necessitando de realizações de pesquisas laboratoriais na própria empresa.

A empresa possui um centro de contra prova. É o setor onde se realizam os testes de funcionamento. Ali são tiradas informações expostas nas embalagens e rótulos dos produtos.

Para o diretor de operações, a empresa tem muita flexibilidade nos processos internos de produção por oferecer respostas rápidas nas mudanças de produtos em linha de produção por possuir um bom quadro de pessoal técnico no processo e boas parcerias no serviço de distribuição.

O entrevistado, completo dizendo que os problemas mais comuns na produção geralmente acontecem nas trocas de produtos nas linhas de produção, provocados por quebra de máquinas e falta de energia elétrica.

O processo para inovação de novos produtos é comum, pois segue todos os critérios de absorção de mercado e aceitação dos consumidores, desde a conformidade dos produtos até a determinação de preços.

A indústria é considerada rápida com relação ao tempo de responder ao mercado. A direção demonstra grande satisfação com a família dos produtos e garante existir estudos para novos lançamentos.

Atrelados ao serviço de atendimento ao cliente, existem o desempenho na entrega e a capacidade das instalações. A equipe considera trabalhar com nível satisfatório de serviço por obter respostas rápidas de atendimento na produção e na distribuição: “muitas vezes estas vantagens encarecem o processo, mas consideramos como vantagem da área” confirma o diretor na entrevista.

6.2.4 Considerações sobre a produção

A produção da empresa é sequencial nas linhas de produção, ou seja, é desenvolvido o percurso das etapas de produção até chegar o fim da linha onde se obtém o produto acabado.

Isto é proporcionado em razão da característica dos produtos serem semelhantes em diversas etapas. A grande vantagem é proporcionar baixo custo e a forma de manuseá-los. O que contribui na qualidade do produto e na alta produtividade.

A desvantagem deste processo é a repetição das atividades da produção, que pode contribuir para fadigas operacionais, provocando problema ocupacional; também a quebra eventual de máquinas afeta todo o sistema aumentando os custos com manutenção.

A grande preocupação na produção é o desequilíbrio na política de matéria-prima na entrada das linhas de produção, o que, muitas vezes, provoca a falta desses insumos. É um problema atualmente crítico que está sendo combatido, com a estruturação de novos *softwares* e pessoal qualificado nas funções de compras e planejamento da produção.

O segmento e a forma de trabalho proporcionam os números previstos bem próximos da realidade de vendas. As maiores inconsistências são para os pedidos urgentes fora da sazonalidade prevista de mercado. Estes a empresa procura administrar com semiacabados, o que proporciona rapidez de disponibilidade na produção.

A sazonalidade de vendas é vista como oportunidades nos aumentos de demanda, no processo de abastecimento, na programação e produção. Para o período de baixa, o procedimento é direcionar os recursos para outra divisão de trabalho, pois as sazonalidades são alternadas, favorecendo a empresa evitar desgastes com desligamento de recursos humanos disponíveis.

6.3 Considerações gerais sobre análise de dados

As análises seguintes completam o estudo realizado em cada uma das empresas, abordando de forma geral todo o roteiro das entrevistas realizadas, considerando as lacunas percebidas no campo de ensaio.

A forma para composição das análises de dados foi a utilização de questionários aplicados as pessoas-chaves nas empresas o que, de certa forma, diz respeito ao o estudo direcionado.

Assim, foram ouvidos diretores e gerentes e pessoas que trabalham no setor operacional, no intuito de cruzar algumas informações para evidenciar e contrapor as informações.

6.3.1 Consideração geral sobre a primeira empresa

De acordo com o que se percebeu, na primeira empresa pesquisada, em avaliação sobre a estratégia na busca de um posicionamento diferente no mercado, não existe este envolvimento para diferenciação, pois, de acordo com Porter (2006), esta diferenciação necessita de um *plus* agregado ao serviço ou produto além do posicionamento normal.

O trabalho realizado na logística externa é bastante positivo, mas não oferece atributo a mais que justifique estar com posicionamento diferente. Quanto à estética e à qualidade do produto, isto é justificado pela política de preço praticado no mercado. Mais coerente com esta atribuição, a empresa poderia acrescentar serviço de frete personalizado ou até mesmo garantia estendida para o consumidor; assim evidenciaria uma diferenciação de mercado conforme defende Porter (2006).

A empresa demonstrou bom alinhamento nas tomadas de decisão entre as pessoas chaves, mas a informação do pessoal de base operacional não confirmou este alinhamento em toda a organização caracterizando uma deficiência do processo.

Os indicadores para o acompanhamento destes alinhamentos atende no sentido de abordar os pontos principais do processo e na disposição para realização de melhorias, porém percebe-se o não-envolvimento em toda empresa.

No capítulo 4, Henderson e Venkatramam (1993) apud Benz (2008), apontam a importância do tratamento das diretrizes para o alinhamento estratégico. Assim, no alinhamento estratégico, mesmo havendo entrosamento nas decisões, existe a necessidade de formalização do processo, que apareça como diretrizes de direcionamento da visão estratégica, observação que é benéfica no sentido de comprometer os envolvidos a seguir um padrão de trabalho.

A estrutura da empresa está estabilizada na produção e na logística interna considerando a forma de trabalho manual, ou seja, existe carência de tecnologia de forma a proporcionar maior controle e aumento de produtividade, o que justifica a ociosidade na produção presenciada pelo pesquisador. Esta circunstância demonstra que a empresa, de certa forma, se encontra satisfeita com sua posição de mercado, o que se torna uma ameaça perante sua concorrência.

Esta situação pode comprometer, na medida em que outros concorrentes que estão em posições de mercado abaixo possam percebê-la como oportunidade de crescimento. A sugestão é que a empresa busque opções para sair desta zona de

conforto e encontrar recursos que proporcionem respostas mais rápidas de crescimento.

Com relação aos indicadores, existe bom acompanhamento destes, o que foi percebido com a gestão a vista implantada na empresa, mas se percebeu que não existe uma cultura para absorção de trabalho com metas, ou ainda não está disseminada em toda empresa. Não existe o comprometimento por parte da base operacional em atingir suas metas. Neste caso, o que se recomenda é criar uma gestão direcionada somente aos processos de indicadores a fim de proporcionar maior envolvimento.

O alinhamento sobre as definições estratégicas percebe a contribuição de todos os setores na medida em que são realizadas as reuniões, mas na prática demonstrou outra. A operação por ser realizada em um processo manual proporciona “gorduras” no dimensionamento de pessoas para realização das atividades. Sendo assim a empresa necessita com certa urgência de automatização dos processos para proporcionar dimensionamento adequado e conseqüentemente aumento de produtividade.

Mesmo com as observações das necessidades de melhorias na organização, as vantagens competitivas existem. Sabendo da proporção dos custos atribuídos, a empresa possui atendimento satisfatório para demanda atual, um serviço que atende hoje de forma satisfatória aos clientes com relação às informações dos produtos, estrutura física e um quadro de pessoas qualificadas tecnicamente.

O que se conclui da empresa e se define como forma de propor melhorias justificando o objetivo geral da pesquisa é que a empresa deve:

- atribuir um diferencial que agregue ao produto condição de se tornar diferente da concorrência;
- automatização de processos gerenciais, proporcionando rapidez e maior flexibilidade nas decisões estratégicas;
- melhorias nos sistemas de controles gerenciais de forma a buscar opções inovadoras que promovam barreiras para a concorrência.

6.3.2 Consideração Geral sobre a empresa Y

A empresa “Y” demonstra melhor alinhamento com sua estratégia. Seus recursos tecnológicos e humanos caracterizam maior adaptação às necessidades estratégicas. Conforme a teoria de Porter, item 6.2.1, percebe-se que seu foco está direcionado para liderança em custos. A empresa possui um processo otimizado que proporciona margem para trabalhar uma política de preço, mas não a posiciona a níveis competitivos que garantam o posicionamento da demanda para ganho em escala.

Apesar de a empresa possuir um portfólio pequeno de produtos que proporciona um segmento restrito de mercado, fator considerado para Porter, item 3.1, como desvantagem para quem busca o foco em custos possui operações “enxutas” e demonstra fortes negociações com seus fornecedores.

Assim, percebeu-se nos estudos, item 3.1, que um posicionamento de preço mais reduzido, foco da estratégia de liderança em custo poderá ser a alternativa com maior vantagem talvez no mercado local ou nas regiões Norte e Nordeste onde predomina maior população das classes C e D.

Outra opção é pulverizar a distribuição, direcionando o produto mais próximo dos consumidores já que a empresa possui capacidade de produção superior a sua demanda e estrutura para distribuição ajustável, criando o sistema de revendedores autorizados com preço adequado para a região atendida.

Foi levantada a situação acima junto ao diretor de operações, que expressou ser uma opção a mais para empresa e que levaria ao conhecimento da presidente nas reuniões de alinhamento.

A forma como são administrados os indicadores de desempenho é muito interessante e enriquecedora para os funcionários da operação, pela maneira como são envolvidos os funcionários nas apresentações de suas metas, fornecendo liberdade de expressar as sugestões, deixando mais motivado. O líder da

distribuição confirma, ao comentar sobre os indicadores “este envolvimento demonstra o grau de importância que temos para empresa”.

O modo de administrar os indicadores na empresa mostra grande coerência com o modelo de alinhamento de Labovitz e Rosansky (1997) discutido no quarto capítulo, pois sua principal forma de envolvimento na empresa é assegurar o alcance dos objetivos de modo a promover maior integridade sistêmica, definindo o negócio principal e motivando em forma de recompensas.

Afirma o diretor de operações que, nesta visão de propor a responsabilidade aos funcionários dos setores, a empresa consegue enxergar uma realidade mais próxima do mercado no sentido de estar em contato com os funcionários os quais transmitem depoimento bem próximo de seus clientes.

A visão da empresa está focada em crescimento de mercado no curto prazo fortalecendo sua posição atual considerada entre 15% a 20% do mercado nacional. Portanto, as instalações referentes à produção, dimensionamento de espaço, recursos humanos e a distribuição estão estruturados para chegar a uma participação de mercado até 25%, comenta o diretor.

Esta afirmação, todavia conclui que quanto maior for o horizonte de crescimento, maiores serão as perdas em razão da ociosidade da estrutura atual, provocando assim desalinhamento para uma estratégia focada em liderança em custos.

Para os problemas com o abastecimento nos PDVs, a alternativa seria a empresa proporcionar ao PCP enxergar os estoques nos pontos de vendas diariamente. Para uma solução imediata, implantar procedimento de envio de relatórios de estoque dos pontos de vendas para a fábrica. Quanto à venda direta, melhorar o relacionamento com os clientes pessoas jurídico, e analisar implantações no sistema, de forma que o PCP enxergue os estoques dos distribuidores via sistema de informação usado na empresa.

Efetivamente, com referência a solução dos problemas e proposição de melhorias a diretoria está trabalhando para buscar uma forma de saná-los e implantar um modelo de gerenciamento das propostas sugerida pelo estudo.

Com base na conclusão da empresa X, definiu-se também que a empresa Y, como justificativa ao objetivo geral da pesquisa, deve:

- realizar melhorias nos sistemas de controles gerenciais, de forma a estabelecer maior visibilidade de informações em toda a cadeia de valor;
- fazer uso de sistemas operacionais de maior eficiência, possibilitando maior rapidez nos processos, a fim de possibilitar melhorias juntos aos PDVs;
- criar sistema de revendedores autorizados nas regiões de menor demanda.
- buscar novos lançamentos de produtos para ocupação da ociosidade instalada

6.4 Fatores facilitadores e dificultadores da pesquisa

Em relação aos fatores facilitadores e dificultadores, são apresentados na sequência os quadros com o resumo do que foi abordado como vantagens e desvantagens das empresas estudadas. Percebeu-se que os responsáveis pelas empresas demonstram interesse nas mudanças.

Pode-se notar também, a relação que um produto de boa qualidade promove num mercado atrativo, descobrindo os fatores facilitadores citados nos quadros 6 e 7 das respectivas empresas, para o desenvolvimento de melhorias. De outra forma, as deficiências promovem a outra parte dos quadros como fatores dificultadores das empresas.

	FACILITADORES	DIFICULTADORES
EMPRESA X	Mercado em crescimento	Cultura individualista da operação
	Comprometimento da diretoria	Falta de foco na produção
	Produto com qualidade e aceitação de mercado	Carência de treinamento no operacional
	Boa qualificação da gestão	Foco estratégico
	Melhorias contínuas	
	Comunicação	

Quadro 6 – Resumo Empresa X

FONTE: Elaboração própria

	FACILITADORES	DIFICULTADORES
EMPRESA Y	Mercado em crescimento	Comunicação revendedor x fábrica
	Comprometimento da diretoria	Quebra de maquinário
	Produto com qualidade e aceitação de mercado	Foco estratégico
	Boa qualificação da gestão e quadro técnico	Programação de produção
	Melhorias contínuas	

Quadro 7 – Resumo Empresa Y

Fonte: Elaboração Própria

7 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Este capítulo adita as conclusões do autor sobre o estudo realizado com definições dos pressupostos referente ao tema estudado, comprovação da confusão de problemas levantada nos objetivos propostos e as limitações. São procedidas também as recomendações e sugestões para trabalhos futuros, a fim de aprofundar a exploração do tema e proporcionar mais opções de pesquisa para o campo acadêmico.

A estrutura conclusiva está dividida em três partes principais. Na primeira, tem-se uma a apresentação da pesquisa, de forma resumidamente em poucos parágrafos, a estrutura e o fundamento principal da pesquisa. Na segunda parte, são abordadas as principais conclusões a que se chegou, relacionando-as com os objetivos de pesquisa, com base no referencial teórico, com vistas a responder os aspectos gerais da pesquisa. Na última, fazem-se recomendações para trabalhos futuros.

7.1 A conclusão

Ao revisar de forma geral a pesquisa a intenção e descrever os comentários sobre os tópicos abordados e evidenciar as conclusões sobre os mesmos.

7.1.1 Sobre o problema da pesquisa

Escolheu-se como foco desta pesquisa o alinhamento estratégico nas empresas, a fim de saber como as organizações do setor metalúrgico estão administrando seu negócio da forma entendida pela diretoria e compreendida em toda a empresa. Portanto, entender os problemas gerados pela falta de alinhamento estratégico tornou-se o problema comum que se pretende conhecer para buscar fundamento que proporcione soluções.

A formação de um modelo estratégico nasce de um aprendizado estratégico, que posiciona a estratégia entre duas posições: a estratégia deliberada e a

estratégia emergente. A primeira é formada de um processo formal e a segunda como uma continuação da primeira no processo de ações e decisões inovadoras.

Os problemas gerados pela falta de alinhamento estratégico nas empresas estudadas nascem de uma má formação da própria estratégia da organização ao escolher sua maneira de competir no mercado e não usar as ferramentas adequadas que lhe proporcionem o direcionamento proposto na estratégia.

Para a empresa X, que busca um posicionamento diferenciado no mercado de forma a se destacar positivamente junto aos seus concorrentes, este não ficou evidenciado em razão de fatores como a forma de comunicação, a carência de tecnologia mais avançada e a falta de formalização de procedimentos e diretrizes que norteiem o direcionamento da empresa, que caracterizaram problemas impeditivos da diferenciação de posicionamento no mercado.

A empresa Y também não demonstra alinhamento de sua estratégia com as operações, ou seja, mesmo suas operações estando com seus processos alinhados de forma a proporcionar recursos para um bom posicionamento de preço de seus produtos no mercado, não se constatou um posicionamento dos produtos de maneira adequada com o foco de sua estratégia de negócio citado no capítulo 6.

Ficou evidenciado por acompanhamento do mercado que os produtos da empresa Y possuem posição similar aos de alguns concorrentes de menor participação de mercado, o que demonstra o desalinhamento entre as estratégias de negócio e a de operações.

7.1.2 Sobre os pressupostos da pesquisa

Os pressupostos da pesquisa foram divididos em três situações, sendo a primeira mostrando que a coerência nas decisões tomadas entre as estratégias de negócio e a estratégia de operações implica diretamente desempenho das empresas. Esta afirmação exhibe certa coerência, na medida em que a participação de mercado das empresas mostrou-se nos estudos e nas análises que os problemas que ambas tiveram em seus desempenhos resultaram da falta de determinação e coerência nas decisões entre as áreas estratégicas.

A segunda pressupõe que as decisões da estratégia de operação devem estar sempre alinhadas com a estratégia de negócio para existir ganhos no processo. Percebe-se, no entanto, certo desalinhamento nas empresas, conforme citado no item 6.3, que evidenciam perdas no processo e que, conseqüentemente, não confirmam o segundo pressuposto da pesquisa.

Nas análises do estudo de caso nas empresas, no entanto, diante dos problemas expostos pelo pesquisador, no sexto capítulo, não é confirmada certa coerência na afirmação do parágrafo anterior, visto que não se evidenciou um conjunto de diretrizes com o mesmo foco que proporcionasse um entrosamento geral em toda a organização.

Os objetivos da pesquisa foram referentes a estudos sobre o alinhamento estratégico na visão teórica e prática, ou seja, conhecer a literatura e a prática do alinhamento nas empresas e processos existentes no dia a dia, com a finalidade de ganhar maior conhecimento para propor melhoria no alinhamento estratégico das empresas estudadas - este como objetivo principal da pesquisa.

Notadamente por meio das avaliações e nas análises de resultados do capítulo 6, e percepção de problemas existentes nos processos das empresas, que evidenciaram perdas significativas, restou demonstrado o enriquecimento do assunto para o pesquisador, o que também obteve conhecimento suficiente para afirmar o alcance dos objetivos propostos como forma de comprovar a importância da pesquisa.

Salienta-se que as propostas de melhorias citadas nas análises de resultados do sexto capítulo mostram o ganho de conhecimento do pesquisador e evidenciam o atendimento dos objetivos.

Sobre essa ótica é importante salientar que as empresas pesquisadas possuem deficiência em seus processos de alinhamento estratégico entre as duas estratégias, de negócio e de operações em sua totalidade. Os responsáveis (nas

empresas) pelas informações, no entanto, confirmam que vão analisar as deficiências apontadas na pesquisa e movimentar-se para saná-las.

Dessa forma, finalizam-se as conclusões da pesquisa, continuando os próximos subitens como recomendações e sugestões para futuros trabalhos.

7.3 Recomendações

O estudo proporcionou conhecimentos para perceber de forma geral que o setor metalúrgico no ramo de equipamentos para filtros e medidores de energia e água é bastante concorrido. Esta situação promove a alta competitividade de mercado e exige produtos com elevado padrão de qualidade.

Percebeu-se, todavia, que as empresas pesquisadas possuem uma grande participação no mercado nacional, e atendendo-o com produtos de alta qualidade e fazendo uso de grande responsabilidade no segmento.

Assim, percebeu-se também, que as relações externas representam um dos maiores problemas das duas, o qual promove perda de competitividade. É muito claro o esforço na comunicação, ou seja, além do que poderia existir.

Neste sentido, a principal recomendação para as empresas atingirem suas metas e seus objetivos propostos em suas estratégias é fazerem uso de um sistema que possibilite maior velocidade e que mantenha a integridade em todo canal, possibilitando também custos reduzidos.

Esta situação ajudará a estabelecer maior controle nas tomadas de decisão inerentes aos processos, melhor nível de satisfação interna e menor direcionamento para as soluções desnecessárias provocadas por informações errôneas.

7.4 Sugestões para trabalhos futuros

O aprendizado com o tema foi satisfatório nos dois canais, empresa e pesquisador. Os resultados apresentados mostram a necessidade de trabalhos futuros. Como sugestões seguem:

- realização de pesquisas com o mesmo tema em outro ramo de atividade na região;
- realização de buscas referentes ao alinhamento da estratégia de negócio com outras estratégias nas organizações;
- efetivação de investigações atinentes ao alinhamento da estratégia de negócio com a estratégia de operações no varejo em Fortaleza;
- análise das interações da estratégia de negócio com a área comercial;
e
- exame dos problemas entre as operações e o comercial no setor de bebidas.

A intenção é promover maior compreensão nos estudos organizacionais e conceder maior contribuição nos ramos acadêmico e empresarial.

APÊNDICE

Questionário (entrevista semi-estruturada):

IDENTIFICAÇÃO DO ENTREVISTADO:

LOCAL E DATA:

EMPRESA:

ENTREVISTADO (A) /CARGO:

CONTATOS:

PARTE I – ABORDAGEM GERAL DA EMPRESA

1. Qual o tempo de atividades da empresa?
 - a. Histórico da empresa.
2. Em quais mercados a empresa atua? Qual o maior foco?
3. Como está segmentado o mercado da empresa?
 - a. O que é mais valorizado?
4. Quais as estratégias da empresa para se diferenciar no mercado?
5. O que levou em consideração a localização da empresa?
6. Qual o número de empregados da empresa?

OBS: Solicitar Missão, Visão, Valores da empresa e Organograma (Estrutura Organizacional)

PARTE II – ESTRATÉGIA NA EMPRESA

7. Com relação à estratégia de negócio da empresa:
 - a. O que a empresa tem que a diferencia das concorrentes?
 - b. Qual o foco do negócio da empresa (Custo, Liderança ou posicionamento diferente no mercado)?
 - c. Você acredita que a empresa está competitiva no mercado? Por quê?
8. Quanto ao processo formal na definição das decisões estratégicas.
 - a. Qual o horizonte destas decisões? Quem participa das mesmas?
 - b. Qual a periodicidade para revisão da estratégia?
9. Quais procedimentos para definição das metas estratégicas?
 - a. Estas são repassadas para quais membros da empresa? De que maneira?
10. Como a empresa acompanha o atendimento das suas metas?
 - a. Quais os principais indicadores que são utilizados? Quem as define?

- b. Qual o tratamento dos resultados discutidos nas reuniões de indicadores? Com quem e com que frequência isto acontece?
11. Como são mensurados os resultados frente aos concorrentes?
- a. Qual a periodicidade e quem participa?
12. Com relação à empresa e seu(s) nicho(s) de atuação:
- a. Quais são as principais ameaças e oportunidades?
 - b. Quais são os principais pontos fracos e os pontos fortes?

PARTE III – ALINHAMENTO ESTRATÉGICO

13. De acordo com a realidade atual de sua empresa como são defidos os processos do alinhamento estratégico na sua empresa?
- a. As estratégias definidas na empresa determinam as decisões tomadas no setor de operações? De que forma?
 - b. Na definição da estratégia da empresa são considerados os recursos existentes no setor operações?
 - c. O dimensionamento da estrutura facilita a execução/realização das estratégias definidas?
 - d. As atitudes do setor de operações atualmente estão coerentes com os objetivos de curto e Longo prazo?
 - e. A estratégia utilizada pela empresa está coerente com o ambiente externo? (Clientes, concorrentes, economia, características do setor, etc.)
 - f. Todos os funcionários compreendem claramente a estratégia da empresa?
 - g. Quais são os critérios para disseminação dos objetivos da estratégia?

PARTE IV – CRITÉRIOS COMPETITIVOS E CATEGORIAS DE DECISÃO

14. Como a empresa trabalha a questão dos **custos** de produção (produtividade)?
- a. Qual a importância que a empresa atribui a este fator?
 - b. Como são avaliados os preço de venda dos produtos em relação aos concorrentes?
15. Com relação ao **desempenho na entrega**:
- c. Quais os problemas na logística de disponibilidade de produtos?
 - d. Quais os problemas nos processos produção?
16. Com relação à **qualidade dos produtos**, como a empresa trabalha este fator?
- a. Qual grau de importância a empresa atribui a este item?
 - b. Possui certificação? Quais?
 - c. Trabalha com algum método específico de qualidade total? Comente.

17. Quanto à **flexibilidade** para os clientes:
- A empresa possibilita algum tipo de alteração nos projetos de especificação das matérias primas? Quais tipos de alterações?
 - Há algum problema com relação a estas alterações? Como são tratadas?
 - Quais seus impactos na produção?
 - Qual a importância que a empresa atribui a este fator?
18. Como a empresa trabalha a questão da **inovação** em seus produtos e processos?
- Realiza algum processo de acompanhamento (benchmarking) junto à concorrência?
Qual a ênfase dada nestes processos?
Quais as decisões mais relevantes com relação à amplitude do mix de produtos?
Como é o envolvimento do corpo gerencial para essas decisões?
 - Com relação aos **serviços** associados, atendimento aos clientes antes, durante e depois da operação, como a empresa trabalha?
Qual a importância que a empresa atribui a este item?
19. Quais as decisões relacionadas à **capacidade** das **instalações** da empresa? Comente as perguntas abaixo.
- Possui uma planta adequada para os processos desenvolvidos na operação?
 - Possui equipamentos e recursos humanos adequado para os processos produtivos?
 - Possui estrutura adequada para atender ao volume de produção?
 - Para essa estrutura foi considerado o ciclo de vida dos produtos?
20. Quais medidas a empresa toma com relação aos **recursos humanos**?
- O que são levados em consideração na contratação do pessoal de chão de fábrica?
 - Qual percentual de funcionário com treinamento específico para operação? Por quê?
21. Com relação ao relacionamento da operação com as outras áreas?
- Como você define esta situação?
 - Qual a forma de acompanhamento?

PARTE V – DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO DA PRODUÇÃO

A) CAPACIDADE DE PRODUÇÃO

- Há algum trabalho de previsão da demanda futura de produção? Como ele é feito?
- Como a empresa procede com relação a sazonalidade de vendas?
- Atualmente, o que dificulta o aumento de volume de vendas na empresa?

B) PLANEJAMENTO E CONTROLE DA PRODUÇÃO

- a. Como é realizado o planejamento para implantação de novos produtos? Quem participa e quando é realizado?
- b. Quais são as ferramentas de planejamento da produção utilizadas pela empresa?
- c. Como é feito o planejamento operacional das atividades? Quem são os responsáveis?
- d. Há problemas de não cumprimento do planejamento? Quais são as principais causas disto?
- e. O que tem sido feito para resolvê-los?

C) PERGUNTAS FINAIS DO DIAGNÓSTICO:

- a. Qual sua avaliação geral sobre o setor de operações de sua empresa?
- b. O que você acredita que seria um setor de produção ideal?
- c. Quais os pontos fracos e os pontos fortes do setor de produção da sua empresa?

PARTE VI – CONSIDERAÇÕES FINAIS

- a. Existem dúvidas quanto às questões expostas referente ao entendimento da pergunta?
- b. Existe algo que gostaria de acrescentar neste questionário?
- c. Dúvidas, críticas ou sugestões

BARROS NETO, J. de P.; ALVES, T. C. L.; MATOS, P. R. F. de; PINHO, M. P. Análise dos aspectos estratégicos da lean construction em construtoras cearenses. **XII ENTAC**. Fortaleza, 2008.

BARROS NETO, J.P. **Proposta de modelo de formulação de estratégia de produção para pequenas empresas de construção habitacional**. (Tese de Doutorado). Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 1999.

BRUEL, Áurea; SANTOS, Aginaldo dos; MOSER, Luciano. Análise do foco e coerência da estratégia de uma empresa de construção civil, **Anais III SIBRAGEC**. São Carlos, 2003.

COSTA, D. B. **Diretrizes para concepção, implementação e uso de sistemas de indicadores de desempenho para empresas de construção civil**. 2003. 174 p. Dissertação (Mestrado em Engenharia Civil) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia Civil, UFRGS, Porto Alegre.

COSTA, G. Silva. **Alinhamento estratégico em construtoras cearenses**. Fortaleza: UFC, 2010

SILVA, E. M. **Alinhamento das estratégias competitivas com as estratégias de produção**: estudo de caso no pólo moveleiro de Votuporanga-SP. Dissertação (Mestrado). Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2003.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AKAO, Yoji. **Desdobramento das diretrizes para o sucesso de TQM**. Rio de Janeiro; LTC. 1971.

ANSELMO Estevão. **Mudanças Estratégicas nas Empresas**. São Paulo:USP, 1995

BARDIN, Laurence: **Análise de conteúdo**. Lisboa Edições 70, 2000.

BARROS, M. A. Luiz, **Alinhamento Estratégico**. São Paulo: USP, 2007

BENZ, H. Karl. **Alinhamento Estratégico entre as Políticas de Segurança da Informação e as Estratégias e Práticas Adotada da TI: Estudo de Caso em Instituição Financeira**. Porto Alegre. 2008.

BERTACO S. Fernando. **Relacionamento interorganizacional na Cadeia Produtiva de Fios e Cabos Elétricos de Cobre e as Estratégias do Elo Varejista da Região do Oeste do Estado de São Paulo**. Curitiba: UFPA, 2005.

BRODBECK, F. Ângela e JOSEMIN, C. Gilberto. **Aprendizagem Organizacional e Alinhamento das Estratégias de Negócio e SI. Enanpad**. 2006. 30º Encontro da Anpad. Salvador. 23 27 de Setembro 2006.

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

CARVALHO,M.M; LAURINDO, F. J. B. L: **Estratégia Competitiva**. Dos conceitos a implementação. 2ª Ed São Paulo, Atlas, 2007

CORDEIRO, M.B.V. José. **Alinhamento estratégico: Estudo Multicaso em Empresas Paranaense, de Médio Porte**. Florianópolis: UFSC, 2005

CORRÊA, H.L. e CORRÊA, A.C. **Administração de produção e operações**. São Paulo: Atlas, 2004.

DAY, George. S. tradução Montingelli N. Jr. **A empresa orientada para o mercado** – Compreender, atrair, clientes valiosos. Porto Alegre. Bookman. 2001

D'AVILA, Rafael. **Um Método para Adoção de Estratégia de CRM orientado para Tecnologia e Processos Orgaizacioais**. Porto Alegre. 2006.

DIAS, S. L. Vaz; CAULLIRAUX, M. Heitor; ANTUNES, V. Antonio. **Alinhamento entre sistema de produção, custo e indicadores de desempenho**. Um estudo de caso. Florianópolis: UFSC, 2007.

FAVORETO, Ricardo, José. **Estratégia Coletiva e Coalinhamento Estratégico: O Caso do Projeto Centro Vivo da Associação Comercial do Paraná**. Curitiba: UFSC, 2007.

FAE. Indústria de medidores de energia e água. Fortaleza. CE. www.fae.com.br. Acesso em maio/2010

FISCHMANN, A. A. **Implementação de estratégia**: Identificação e análise de problema. São Paulo: Universidade de São Paulo. USP. Brasil 1987.

FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza L. **Estratégias empresariais e formação de competência**: um quebra cabeça caleidoscópico da indústria brasileira, São Paulo, Atlas. 2000.

FONTES, N. A. Eduardo. **O Alinhamento Estratégico e a Construção do Futuro com o Balanced Scorecard**. UFRJ,Coppead/. Rio de Janeiro, 2004.

GAITHER, N. e FRAZIER, G. **Administração da Produção e Operações**. São Paulo: pioneira/Thomson, 2001.

GENSAS, Gerson. **Modelo de Inteligência Antecipativa**: Um caso aplicado na Empresa de software Gens S/A. Porto Alegre. 2006.

GEUS, N. C. Jean. **Estratégia de Negócio e Estratégia de Produção**: Estudo de Caso. Empresa do setor Metalúrgico. Curitiba: UFPR, 2005.

GODOY, Arida Schmidt. “Pesquisa qualitativa”: Tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 35, n. 3, p. 20-29, mai/jun, 1995.

GUIMARÃES, C. B. Tatiane. **Empreendedorismo como Estratégia Corporativa**: Um Estudo de caso do Grupo Algar. Curitiba: UFPR, 2005.

HONGER, J.D e WELLEN, T. L. **Gestão estratégica**: princípios e práticas. Rio de Janeiro. Ed. Torres. 2002

HERNANDES, Aurélio Cláudio. **Capacidade de Agência e Posicionamento Estratégico**. Estudo corporativo de casos sobre estratégia de internacionalização em Empresa do setor Alimentício Paranaense. Curitiba: UFPR, 2006.

KAPLAN, R. S. e NORTON, D. P. **Organização Orientada para a Estratégia**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

KAPLAN, R. S. e NORTON, D. P. **Alinhamento** – utilizando o BSC para criar sinergias corporativas. Rio de Janeiro: Campus, 2006.

KALLÁS, David. **Balanced Scorecard**: Aplicação e Impactos. Um estudo com jogos de Empresa. São Paulo: UFP, 2003.

KOTLER, P. **Administração de marketing**: análise planejamento implementação e controle. Tradução Ailton Bonfim Brandão, 2ª Ed. São Paulo: Atlas, 1993.

LI, Merklen. **Agência e Estratégia de Composição de Carteira de Produtos em Organizações**: Uma Análise Corporativa. Curitiba: UFPR, 2006.

LIMA, C. Daniel. **Análise das forças de mercado e estado na formação das cadeias reversas de embalagens de aço para bebidas e do óleo lubrificante na indústria têxtil**. Fortaleza: UFC, 2007.

LOPER, Juliana Aline. **Contexto Ambiental e Respostas Estratégicas**: Um estudo das Estratégias das Agências de Publicidades Curitibano em face da crescente competição do Mercado. Curitiba: UFPR, 2004.

MANZOLILI H. B. Marco. **Alinhamento Estratégico das Ações e Responsabilidade Social**: Um estudo Exploratório em Empresas privadas de Petróleo. Rio de Janeiro: Coppead/UFRJ, 2005.

MICROSOL. Indústria de filtros de energia. Fortaleza. CE. www.microsol.com.br. Acesso em maio/2010

MINTZBERG, H; AHLSTRAND, B; e LAMPEL, J. **Safári de Estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MUNDSTOCK. P. **Relação entre Planejamento Estratégico e Desempenho superior**. Porto Alegre: 2008.

NUNES, F. Luzia; SANTOS, S. Luciana; SILVEIRA, Eduardo. Processo de elaboração de estratégias em empresas de médio porte do setor de edificações da indústria da construção civil. Itajai-SC: Univali, 2005.

PAIVA, E. Laureano; CARVALHO, Jr. J.M; FENSTERSEIFER, Evaldo Jaime. **Estratégia de produção e operações**. Conceitos, melhores práticas e visão de futuro. São Paulo: Bookman, 2004.

PEREIRA A. L. Fábio. Estudo de Caso Sobre Alinhamento entre as Estratégias Empresariais e de Formação de Preço. São Paulo: USP, 2006.

PHAHALAD, C.K. "Reexame de Competências". **H. S. Management**, São Paulo: n.17, p.42-52, nov./dez. 1999.

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

PORTER, M. **Estratégia competitiva**: Técnicas para análise de indústria e da concorrência. 7 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

PORTER, M. E. **Estratégia Competitiva**: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Rio de Janeiro: Campus, 1991.

PORTER, M. E. **Vantagem Competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

PRAHALAD, C.K. E HAMEL, G. **Competindo pelo Futuro**: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

PRIETO, Correa Vanderli. **Análise de modelos de Alinhamento estratégico Interno**. São Paulo: PUC, 2006.

PRIETO, Evandro. Alinhamento entre a Estratégia de Negócio e a Gestão do Relacionamento com o Cliente: Caso de uma Empresa de Telefonia. **Revista Produção On line**. ISSN. 1676 – 1901. Vol. 7, Ago/2007. www.producaoonline.ufsc.br. Acesso em jul.2009.

QUINN, James B. **O Processo da Estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

REZENDE, de C. F. José. **O alinhamento Estratégico, o Balanced Scorecard e o Capital Intelectual no Brasil**: Um estudo empírico nas empresas de maior complexidade de repercussão. Rio de Janeiro: Coppead/ UFRJ, 2006.

ROMEIRO, C. I Elza. **RELATÓRIO COPPEAD**, Nº 285. Evolução Estrutural das Empresas Brasileiras. Revista e Aumentada 2ª ed. 1996.

RODRIGUES. F. Felipe. *Estratégia da indústria siderúrgica brasileira diante do Impacto do Fator China*. Curitiba: UFPR, 2007.

SEPULCRI, Odílio. *Estratégias e Trajetórias institucionais da empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural do Paraná*. Curitiba:UFPR, 2005.

SILVA, Lucia Edna e MENEZES M. Estera. *Metodologia de Pesquisa e elaboração de dissertação*. Terceira Edição revisada e atualizada. Florianópolis: C/PPGEP/LED, 2001.

SILVA M. Eliciane. **Alinhamento das Estratégias Competitivas com as Estratégias de Produção**: Estudo de Caso no Pólo Moveleiro de Votuporanga. São Carlos: USP, 2003.

SLACK, N. **Vantagem Competitiva em Manufatura**: atingindo competitividade nas Operações industriais. São Paulo: Atlas,1993.

SLACK, N. **Administração da Produção**. São Paulo: Atlas, 1997.

SLACK, N; LEWIS. **Vantagem Competitiva em Manufatura**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2002.

SMANIA Henrique. **Um Estudo de Caso sobre a Formação do Pensamento Estratégico em Pequenas Empresas de Software**. Porto Alegre. 2008.

TACHIZAWA, T. e RESENDE, W. **Estratégia Empresarial**: tendências e desafios. São Paulo: makron books, 2000.

TERRA M. Andréa. *O Alinhamento Estratégico e o CRM em Seguradoras operando no Brasil*. Rio de Janeiro: Coppead/ UFRJ, 2003.

TORTATO, Ubiratã, LAURINDO, J. B. Fernando e MARLY M. C. **Formação de estratégia em ambiente regulado**. Estudo de Caso em distribuidor de automóveis. São Paulo: USP, 2003.

WRIGHT, P. e KROLL, J. Mark e PARNELL, J. **Administração estratégica**. Conceitos. São Paulo, Atlas 2007.

XAVIER, M. Fernando. A formulação da estratégia de operações como fator de melhoria da competitividade no varejo. Florianópolis: UFSC, 2005.