

DA ESTRATÉGIA COMPETITIVA À ESTRATÉGIA DE MANUFATURA: UMA ABORDAGEM TEÓRICA

Marconi Edson Esmeraldo Albuquerque ¹

SEPN-507 bloco B edifício CNPq - Asa Norte

CEP: 70750-501 Brasília/DF Brasil

Tel: (61) 3489916

E-mail: medson@cnpq.br

Francisco Antonio Cavalcanti da Silva ²

Cidade Universitária- Campus I

CEP: 58051-970 João Pessoa/PB Brasil

Tel: (83) 2167124

E-mail: francanton@producao.ct.ufpb.br

¹ Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico - CNPQ
Coordenação de Capacitação Tecnológica e Competitividade
CEP: 70750-501 Brasília/DF Brasil

² Universidade Federal da Paraíba - UFPB
Centro de Tecnologia
Departamento de Engenharia de Produção
CEP: 58051-970 João Pessoa/PB Brasil

Resumo:

Diante da intensificação da competição empresarial, a definição de estratégias e seu conseqüente planejamento constituem necessidades básicas das organizações. A estratégia funciona como guia ou referencial, cujo papel é amparar a administração na solução de determinados problemas e alcance de metas estabelecidas. Todavia, o elemento-chave para estes ganhos, de forma sustentada, é a consecução de uma vantagem competitiva, que pode estar em qualquer uma de suas áreas funcionais (manufatura, *marketing*, p&d, etc.). Segundo Hayes & Wheelwright (1984), tem havido um crescente reconhecimento de que a manufatura pode ser uma excelente “arma” competitiva, desempenhando, assim, decisivo papel na criação de vantagens competitivas difíceis de imitação pelos concorrentes, o que viabiliza a consecução dos objetivos competitivos da organização. Entretanto, a chave para isto é o desenvolvimento e a implementação de uma estratégia de manufatura consistente com a estratégia competitiva da empresa. Este trabalho apresenta uma análise teórica acerca da estratégia competitiva e seu relacionamento com a estratégia de manufatura.

Palavras-chave: Estratégia Empresarial, Gestão Estratégica da Produção, Estratégia de Manufatura.

DA ESTRATÉGIA COMPETITIVA À ESTRATÉGIA DE MANUFATURA: UMA ABORDAGEM TEÓRICA

1. CONSIDERAÇÕES INICIAS

Em face da abertura dos mercados, a concorrência empresarial tem se tornado cada vez mais acirrada, adquirindo maior importância o conceito de competitividade. Além disso, a exigência cada vez maior dos consumidores tem provocado intensa corrida por melhorias nos sistemas de produção, levando os empresários a repensá-los, incorporando novos e modernos sistemas de gerenciamento, com o propósito de suprir a necessidade de maior competitividade aos seus empreendimentos.

Diante dessa intensificação da competitividade, a definição de estratégias e seu conseqüente planejamento constituem necessidades básicas das organizações. Isto reflete o pensamento de Porter (1990), o qual reforça o argumento de que o desempenho acima da média em uma indústria é alcançado e sustentado por meio de uma estratégia competitiva. O elemento-chave para a competitividade de uma organização, com alta rentabilidade, é a consecução de uma vantagem competitiva, que pode estar em qualquer uma de suas áreas funcionais (manufatura, *marketing*, recursos humanos, etc.), cujas estratégias, segundo Karlöf (1994), residem numa orientação, no sentido de vincular as operações funcionais à estratégia empresarial.

A intensificada competição entre organizações industriais tem reafirmado o interesse na função *produção/manufatura* e na sua possível contribuição ao sucesso competitivo dessas organizações (Hayes & Wheelwright, 1984). Segundo os autores, tem havido um crescente reconhecimento de que a manufatura pode ser uma excelente “arma” competitiva se equipada e devidamente gerenciada, desempenhando, assim, um decisivo papel na criação de vantagens competitivas (para seus negócios) difíceis de serem imitadas pelos concorrentes, o que viabiliza a consecução dos objetivos competitivos da organização. Todavia, a chave para se conseguir isto é o desenvolvimento e implementação de uma estratégia de manufatura consistente com a estratégia competitiva da empresa (ou da unidade de negócios).

Este trabalho se dedica à análise teórica da estratégia competitiva e sua relação com a estratégia de manufatura. Além disso, apresenta uma discussão acerca da necessária consistência entre ambas.

2. IMPORTÂNCIA DA ESTRATÉGIA DE MANUFATURA PARA O SUCESSO DE UMA ORGANIZAÇÃO

Em função da crescente importância que as questões relacionadas com a manufatura vêm apresentando (sob a ótica da estratégia) nas duas últimas décadas, evidenciada pelas inúmeras publicações que tratam da teoria e prática da estratégia de manufatura (Cheng & Musaphir, 1996), as organizações, ainda que discretamente, têm olhado para a manufatura como uma fonte de vantagem competitiva. Segundo Wheelwright & Hayes (1985), as funções que a manufatura pode assumir em uma companhia podem ser vistas como estágios de desenvolvimento ao longo de um *continuum*: num extremo ela pode prestar uma pequena contribuição ao sucesso de mercado da companhia; no outro, porém, constitui a fonte principal de vantagem competitiva.

Nesse contexto, o conceito e a formulação de estratégias de manufatura assumem elevada importância, carecendo da devida atenção. Sua implementação, se bem sucedida, proporciona às organizações consideráveis e duradouros ganhos em eficiência. Entretanto, é condição *sine qua non*, para que a manufatura se torne notável diferenciador nesta “corrida competitiva”, que a estratégia de manufatura (e, também, as das outras áreas funcionais) seja congruente com aquelas desenvolvidas nos níveis superiores, e que seja capaz de suportar, por meio de um padrão consistente de decisões, a vantagem competitiva perseguida. A falta de um pensamento e ações estratégicas, envolvendo plenamente a função manufatura, constitui, no cenário em que essas empresas figuram, um grave problema que afeta toda a organização. A consistência entre essas estratégias é, sem dúvida alguma, o determinante do sucesso competitivo da organização. Porém, conforme Fensterseifer & Gomes (1995), a estratégia de manufatura deve ir muito além da implantação de programas de qualidade total, de JIT ou de qualquer outra tecnologia gerencial ou de processo.

3. VANTAGEM COMPETITIVA

A corrida pela competitividade é inerente àquelas empresas que estão inseridas em ambientes competitivos, ou seja, onde há concorrentes com quem elas devem se preocupar. Isto desperta a necessidade de que cada uma das empresas dentro de um setor industrial esteja atenta ao ambiente, estudando a ação

concorrencial, buscando a distinção em seu favor. Para tanto, deve perseguir uma vantagem competitiva significativa, de difícil imitação e que viabilize o alcance dos objetivos competitivos da organização.

A vantagem competitiva origina-se fundamentalmente do valor que uma empresa consegue criar para seus clientes e que ultrapassa o custo de fabricação pela empresa (Porter, 1990). Em outras palavras, uma empresa obtém vantagem competitiva quando realiza as atividades de relevância estratégica (atividades da cadeia de valores)⁽¹⁾ de uma forma mais barata ou melhor do que seus concorrentes. Os dois tipos básicos de vantagem competitiva que uma empresa pode ter, conforme o autor, são: baixo custo e diferenciação.

4. ESTRATÉGIA EMPRESARIAL

Por ser, em certa medida, um conceito técnico-filosófico, muitas definições diferentes entre si podem ser encontradas na literatura, inclusive aquelas que remontam à sua origem grega. Porém, no ambiente empresarial, as definições encontradas estão relacionadas à ligação da empresa com o seu ambiente e contemplam, principalmente, o estabelecimento de métodos e planos de ação para atingir os objetivos da organização. Tais definições convergem, portanto, para indicar políticas, programas e planos de ação necessários ao alcance dos objetivos perseguidos.

De um modo geral, essa pluralidade de definições provoca vieses na compreensão do real significado da estratégia, muitas vezes confundindo-se com o planejamento estratégico. Dentre os autores compulsados, Porter (1990) foi quem mais claramente a definiu. Para ele, uma empresa que deseja ampliar seus níveis de competitividade, ou mesmo mantê-los, isto é, que visa a atingir o desempenho superior no setor em que atua, escolhe uma vantagem competitiva a ser perseguida e, para alcançá-la, adota uma estratégia, que se efetiva por meio da implementação bem sucedida dos programas de ação criados no planejamento estratégico.

Na literatura, é possível encontrar as estratégias hierarquizadas conforme o modelo exibido na Figura 1 (abordagem *top-down*) que, segundo Slack *et al.* (1997, p. 90), é uma forma conveniente de raciocinar sobre estratégia. Pires (1995) afirma que essa estrutura é generalizada na literatura sobre estratégia empresarial, principalmente no que concerne às estratégias de manufatura.

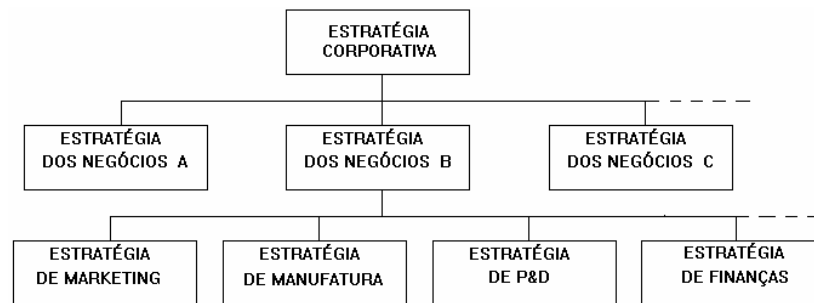


Figura 1: Hierarquia das Estratégias

Fonte: Hayes & Wheelwright (1984).

Assim estruturadas, as estratégias empresariais podem ser classificadas conforme três possíveis níveis hierárquicos: corporativo, do negócio e funcional. Juntos, esses níveis formam uma *‘hierarquia na qual a estratégia do negócio é uma parte importante do ambiente no qual as estratégias funcionais operam, e a estratégia corporativa é um elemento importante do ambiente no qual a estratégia do negócio se encaixa’* (Slack *et al.*, 1997, p.90).

Assim, deve existir perfeita harmonia entre a estratégia corporativa e a estratégia das unidades de negócios, bem como entre esta e suas estratégias funcionais.

4.1. ESTRATÉGIA CORPORATIVA

A estratégia corporativa orienta a organização na busca pelo posicionamento em seu ambiente global, econômico, social e político (Slack *et al.*, 1997). Segundo Porter (1999c, p.126), a estratégia neste nível trata de duas questões distintas: *“em que negócios a empresa deve competir e como a sede corporativa deve gerenciar o conjunto de unidades de negócios”*. Consiste, portanto, em planos de decisão organizacionais sobre quais negócios conduzir, em que regiões (globais) operar, quais negócios adquirir ou desfazer-se, etc.

4.2. ESTRATÉGIA DAS UNIDADES DE NEGÓCIOS (ESTRATÉGIA COMPETITIVA)

Às unidades de negócios compete a elaboração de sua própria estratégia, que estabelece sua missão e objetivos individuais, bem como a definição de como pretende competir em seus mercados. A estratégia neste nível orienta o negócio em um ambiente que consiste em seus consumidores, mercados e concorrentes, mas também inclui a corporação da qual faz parte (Slack *et al.*, 1997). Sua geração se dá a partir do processo interativo entre esses agentes, que direcionam alguns objetivos, enquanto fontes internas devem dirigir outros. Assim, a estratégia no nível da unidade de negócios diz respeito à abrangência do negócio, ou seja, ela define seu escopo, interligando-se à estratégia corporativa e descrevendo as bases nas quais a unidade de negócios irá obter e manter uma vantagem competitiva (Wheelwright & Hayes, 1985).

Os dois tipos básicos de vantagem competitiva anteriormente mencionados – custo e diferenciação – combinados com a abrangência das atividades realizadas para obtê-los levam, segundo Porter (1990), a três estratégias genéricas: liderança no custo total, diferenciação e enfoque na diferenciação ou no custo (escopo estreito).

a) Liderança no custo total – A lógica que preside essa estratégia é que, nela, a empresa busca realizar suas atividades de modo a tornar-se o produtor de baixo custo no segmento em que atua, podendo oferecer produtos ou serviços a preços mais competitivos. Assim, a empresa que almeja essa modalidade de estratégia competitiva deve ser ou a líder de custo no setor em que está inserida ou seguir de perto a líder.

b) Diferenciação – Nessa estratégia, uma empresa busca diferenciar seus produtos por meio da exploração de uma (ou mais) característica(s) não explorada(s) por seus concorrentes, e que são valorizadas pelos compradores, procurando, portanto, ser única em sua indústria. Os modos de diferenciação variam de indústria para indústria. A diferenciação pode basear-se em alguns atributos relacionados com o próprio produto, com o sistema de entrega dos produtos, com os métodos de *marketing*, entre outros fatores. Assim, a estética do produto, a confiabilidade do produto, rapidez no processamento e nas entregas, imagem da marca e assistência técnica são alguns dos fatores estratégicos de diferenciação. Como consequência da escolha por uma estratégia de diferenciação, uma empresa poderá ser “recompensada” através de um preço adicional cobrado dos compradores (preço-prêmio).

c) Enfoque – Essa estratégia, diferentemente das anteriores, baseia-se na premissa de que uma empresa é capaz de atender seu objetivo estratégico num escopo estreito, de forma mais efetiva ou eficiente do que

seus concorrentes que atuam em escopo amplo. Assim, uma empresa alcança a diferenciação por satisfazer melhor as necessidades de um segmento-alvo ou custos mais baixos na obtenção desse segmento, ou ambos (Porter, 1991). A estratégia de enfoque tem, conforme esse autor, duas variantes: enfoque no custo e enfoque na diferenciação. Através do enfoque no custo, uma empresa persegue uma vantagem competitiva de custo, enquanto, pelo enfoque na diferenciação, uma empresa busca a diferenciação, ambos relacionados com o segmento-alvo escolhido.

Cada uma das estratégias genéricas apresentadas constitui uma maneira diferente para a geração e suporte de uma vantagem competitiva, devendo a empresa, sob a orientação da opção estratégica adotada, atuar sobre toda a cadeia de valor do produto. Como são diferentes, essas estratégias demandam diferentes qualificações e exigências, muitas vezes excludentes, e que comumente se traduzem em estrutura e cultura organizacionais distintas.

Naturalmente cada estratégia genérica tem suas peculiaridades. Contudo, todas elas têm uma meta em comum, que é a criação de valor para os compradores, que estão dispostos a pagar por aquele bem e/ou serviço valorados.

4.3. DESEMPENHO OPERACIONAL: PRESSUPOSTO PARA A ADOÇÃO DE UMA ESTRATÉGIA COMPETITIVA

Há mais de duas décadas empresas do mundo inteiro, embaladas pela busca da produtividade, qualidade e velocidade, vêm experimentando uma grande variedade de ferramentas e técnicas gerenciais. Dentre elas, podem-se destacar: programas de qualidade total, *benchmarking*, terceirização, competição baseada no tempo, reengenharia, melhoria contínua e produção enxuta. Segundo Porter (1999b), muitas empresas se frustraram ante a incapacidade de refletir os ganhos resultantes das melhorias obtidas da aplicação (se bem sucedida) dessas técnicas em rentabilidade sustentada e, aos poucos, as ferramentas gerenciais foram tomando o lugar da estratégia. Desse modo, o cerne do problema está na incapacidade dos gerentes em distinguir desempenho operacional⁽²⁾ de estratégia. Ambas as orientações são essenciais para a obtenção do desempenho superior, que é o objetivo primordial de todas as empresas. Todavia, uma e outra se processam de formas muito diferentes.

O desempenho operacional consiste, essencialmente, no aperfeiçoamento das melhores práticas do mercado. Diz respeito a quaisquer práticas empregadas na melhor utilização dos recursos produtivos. Programas de qualidade e *benchmarking*, por exemplo, se prestam a isso. Ele se processa de várias maneiras, conferindo a algumas empresas a capacidade de obter melhor aproveitamento dos recursos do que outras. Todavia, estas práticas são de rápida difusão e susceptíveis de serem imitadas com rapidez pelos concorrentes. Além disso, não conferem a uma empresa posição exclusiva diante de seus concorrentes. O desempenho operacional é, sem dúvida, um pressuposto para que uma empresa possa aspirar à adoção de uma estratégia competitiva.

A estratégia, por sua vez, consiste na escolha deliberada de um conjunto diferente de atividades que proporcionam uma posição única e exclusiva para o negócio de uma empresa, ou seja, uma maneira ímpar de competir pela qual uma empresa pode destacar-se e se diferenciar.

A busca do desempenho operacional, entretanto, por se tratar de algo concreto e sujeito à ação imediata, tem seduzido muitos gerentes que, envolvidos nessa corrida desordenada, simplesmente não compreendem a necessidade da estratégia.

4.4. ESTRATÉGIAS FUNCIONAIS

Todas as funções dentro de cada unidade de negócios (produção, P&D, *marketing*, vendas, finanças, recursos humanos, etc.) precisarão traduzir os objetivos do negócio, com o propósito de compreenderem sua real contribuição para o alcance de tais objetivos. Para tanto, cada função necessita de uma estratégia que defina como elas suportarão a estratégia do negócio (Slack *et al.*, 1997).

Dessa forma, o objetivo principal de uma estratégia funcional é dar suporte e tornar exequível a estratégia da unidade de negócios. Em outras palavras, a estratégia funcional deve especificar como a função irá suportar a vantagem competitiva percebida pela unidade de negócios.

Karlöf (1994) lista alguns pontos que devem ser levados em consideração ao se elaborar uma estratégia funcional:

- definir o papel da função e o que se exige dela;

- garantir que o gerente da função compreenda sua missão empresarial;
- especificar a forma pela qual a função contribui para a empresa;
- traçar linhas claras de demarcação entre as funções;
- revisar, se possível, todas as funções ao mesmo tempo;
- dirigir as energias da função para a missão empresarial, a fim de que não se desviem para o profissionalismo funcional;
- equilibrar a competência profissional, a ética profissional e a capacidade empreendedora de maneira a não gerar conflitos.

Segundo esse autor, uma unidade funcional ideal é aquela que é, ao mesmo tempo, produtiva e eficiente. Ou seja, dedica-se àquilo em que é eficaz e possui uma estratégia funcional elaborada em vinculação com a estratégia da unidade de negócios. Contudo, o sucesso das estratégias funcionais está subordinado à consistência entre essas estratégias e aquelas estabelecidas no nível imediatamente superior. A importância dessa consistência reside na coerência do pensamento estratégico nesses níveis organizacionais e resultará em que as decisões funcionais nutram-se da boa interpretação dos objetivos da unidade de negócios e da determinação acurada da forma de organizar seus recursos para apoiá-la.

4.5. ESTRATÉGIA DE MANUFATURA: COMPROMISSO DA FUNÇÃO *PRODUÇÃO* COM O SUCESSO COMPETITIVO DA ORGANIZAÇÃO

Em empresas manufatureiras, a função *produção* é responsável pela maior parte das atividades agregadoras de valor aos seus produtos. Por essa razão, a produção exerce um importante papel na formulação e implementação da estratégia da unidade de negócios.

Após a Segunda Guerra Mundial, período áureo da supremacia econômica dos EUA, em que despontaram como “exportadores para o mundo”, as questões ligadas à manufatura sob a perspectiva estratégica foram, em geral, por eles negligenciadas. Desde que Skinner, em 1969, identificou a exclusão da manufatura no processo de planejamento estratégico empresarial, a idéia de formulação de estratégias de manufatura tem obtido cada vez mais espaço (Cheng & Musaphir, 1996).

Uma estratégia de manufatura faz parte das estratégias funcionais de uma unidade de negócios, devendo estar fortemente integrada à estratégia da unidade de negócios e à estratégia corporativa. Seu conceito é relativamente recente e atribuído ao trabalho pioneiro de Skinner, publicado em 1969, na *Harvard Business Review*. Ele define uma estratégia de manufatura como sendo “*um conjunto de planos e políticas através dos quais a companhia objetiva obter vantagens sobre seus competidores e inclui planos para a produção e venda de produtos para um particular conjunto de consumidores*” (Pires, 1995, p. 51).

Cheng & Musaphir (1996, p. 1246-1247), baseados na literatura clássica, adotaram a seguinte definição de estratégia de manufatura:

“Uma estratégia de manufatura é uma componente crítica de uma estratégia corporativa e de negócios da empresa, que compreende um conjunto de objetivos e programas de ação bem coordenados que visam a garantir uma vantagem sustentável de longo prazo sobre os competidores”.

Segundo Slack *et al.* (1997) a estratégia de manufatura de cada unidade de negócios contribui fundamentalmente para os objetivos estratégicos do nível imediatamente superior, ou seja, o nível da unidade de negócios. Além disso, a estratégia de manufatura deve interagir com as outras funções da unidade de negócios, que são seus clientes internos. Isto reflete a complexidade que a hierarquia das estratégias encerra, denotando que os três níveis de estratégia se superpõem e influenciam-se mutuamente. Portanto, os dois propósitos de uma estratégia de manufatura são: contribuir diretamente para os objetivos estratégicos da unidade de negócios e auxiliar outras áreas funcionais.

O conteúdo de uma estratégia de manufatura é fruto de um estudo detalhado e interativo entre dois elementos essenciais ao seu processo de formulação: as prioridades competitivas da manufatura⁽³⁾ e suas questões estruturais e infra-estruturais.

As prioridades competitivas são as dimensões de desempenho da manufatura, que remetem aos seus objetivos estratégicos, devendo, portanto, exercer o papel de guia para uma ação na estrutura e infra-estrutura da manufatura (Hörte *et al.*, 1987). Além disso, elas permitem interligar a estratégia de manufatura com a estratégia da unidade de negócios.

Os textos que versam sobre o conteúdo da estratégia de manufatura apontam diversas prioridades, tais como: custo, qualidade, desempenho nas entregas, flexibilidade, inovatividade, serviços, tempo, eficiência, etc.

Embora haja uma diversidade de dimensões, as quatro primeiras são as mais utilizadas na formulação da estratégia de manufatura e citadas na literatura internacional como as principais.

As decisões envolvidas na formulação de uma estratégia de manufatura dizem respeito à estrutura e à infra-estrutura da manufatura. Devido à diversidade dessas decisões, Hayes & Wheelwright (1984) agruparam-nas em oito categorias: capacidade industrial, instalações industriais (*facilities*), tecnologia, integração vertical, recursos humanos, gerência da qualidade, planejamento da produção/controle de materiais e organização, classificando-as, quanto à sua natureza, em estruturais e táticas.

Conforme os citados autores, as quatro primeiras são tipicamente de natureza estrutural em face de seu impacto de longo prazo, dificuldade de inversão ou cancelamento e dos substanciais investimentos de capital requeridos para alterá-las ou ampliá-las. As outras quatro categorias, de natureza mais tática, são assim consideradas porque compreendem um conjunto de decisões que seguem um sentido de direção. Estão ligadas a aspectos operacionais específicos do negócio e, geralmente, não requerem investimentos elevados. Segundo Hörte *et al.* (1987), as quatro últimas são de natureza infra-estrutural. Para distinguir esses dois grupos de decisões, uma vez que eles têm um caráter distinto, Hayes & Wheelwright (1984) fizeram uma analogia entre *hardware* e *software* em um sistema de computadores.

Convém frisar que as categorias de decisão (estruturais e infra-estruturais) da estratégia de manufatura não esgotam a lista de todas as questões que poderiam ser levadas em consideração no processo de formulação de uma estratégia de manufatura. Baseado nesses e em outros textos da área de gestão estratégica da produção, Pires (1995) sugere uma estrutura que consiste em nove categorias que devem ser adequadamente levantadas e resolvidas dentro do processo de formulação de uma estratégia de manufatura. São elas:

- a) **Estruturais:** instalações industriais, capacidade industrial, tecnologia, integração vertical.
- b) **Infra-estruturais:** organização, recursos humanos, gerência da qualidade, relação com fornecedores, planejamento e controle da produção.

4.5.1. PRIORIDADES COMPETITIVAS DA MANUFATURA

a) Custo – Essa prioridade sugere que a indústria deva produzir a um custo o mais baixo possível, podendo, como consequência disto, administrar preços igualmente baixos. Para aquelas organizações que concorrem diretamente em preço, o custo será sua principal prioridade. Mesmo em organizações que não concorram nesse aspecto, é interessante para elas manter seus custos baixos.

Segundo Pires (1995), uma estratégia que prioriza o aspecto do custo baseia-se, de um modo geral, em três conceitos clássicos no ambiente empresarial: economia de escala, curva de experiência e produtividade. Garvin (1993), *apud* Alves Filho *et al.* (1995), numa visão abrangente que considera a utilização do produto pelo cliente, propõe que a dimensão custo contemple os seguintes elementos: custo inicial, custo de operação e custo de manutenção.

b) Qualidade – Há diversas interpretações para o complexo conceito de qualidade. Essa proliferação de definições tem provocado confusão (quanto à sua compreensão conceitual), tanto no meio empresarial quanto no acadêmico.

O tratamento da qualidade como uma prioridade competitiva da manufatura é relativamente recente (Alves Filho *et al.*, 1995), sendo a contribuição de Garvin (1992) valiosa para a inclusão da qualidade como uma importante prioridade competitiva da manufatura. O autor fornece uma importante e detalhada visão do conceito de qualidade, desagregando-o em oito dimensões ou categorias, cuja combinação pode ser responsável pela decisão do cliente quanto à aquisição de um produto (Quadro 1).

Pires (1995) afirma que a maioria dos relatos atuais sobre qualidade como uma prioridade competitiva converge para a associação do seu conceito ao grau de satisfação dos clientes em relação aos produtos adquiridos. Dessa forma, um produto terá melhor qualidade à medida que melhor atenda aos anseios do consumidor. As características da qualidade, portanto, devem ser claramente definidas, observáveis e perfeitamente capazes de ser percebidas (julgadas) pelos clientes.

Quadro 1

AS MÚLTIPLAS DIMENSÕES DA QUALIDADE

Dimensões da qualidade	Descrição
Desempenho	É a característica primária da qualidade e, portanto, fundamental. Ela está associada às características operacionais básicas de um produto, ou seja, à própria finalidade do produto.
Características	São aspectos secundários que suplementam o funcionamento básico do produto. Referem-se, portanto, àquilo que distingue ou diferencia um produto qualquer de seus concorrentes, sob a ótica do cliente.
Confiabilidade	Reflete a probabilidade de mau funcionamento de um produto ou de vir a falhar num determinado período.
Conformidade	É o grau em que o projeto e as características operacionais de um produto estão de acordo com padrões preestabelecidos.
Durabilidade	Consiste numa medida da vida útil do produto, analisada tanto pelos seus aspectos técnicos quanto econômicos. Tecnicamente, pode ser definida como o uso proporcionado por um produto até se exaurir fisicamente. Economicamente, pode ser definida como o uso que se consegue de um produto antes de se quebrar e a substituição ser considerada preferível aos constantes reparos.
Atendimento	Reflete a rapidez, cortesia e facilidade com que um produto, apresentando alguma anormalidade, é reparado.
Estética	É uma dimensão bastante subjetiva, formada por julgamentos pessoais e reflexos de preferências pessoais dos consumidores.
Qualidade percebida	É também bastante subjetiva, sendo deduzida com base em diversos aspectos tangíveis e intangíveis do produto. Reflete a imagem que o produto tem junto aos consumidores, construída mediante propaganda, intuições quanto ao desempenho, etc.

Fonte: Adaptado de Garvin (1992).

c) Desempenho nas entregas – Essa prioridade diz respeito a questões referentes à confiabilidade no cumprimento das promessas de entregas aos clientes, bem como à rapidez com que essas entregas são feitas. Os dois aspectos – confiabilidade e rapidez – estão, de alguma forma, ligados (Slack, 1993) e constituem poderosas armas competitivas, em função da proliferação dos produtos personalizados (com características específicas) e da produção *Just-In-Time*, sendo que a confiabilidade pode influenciar na satisfação do consumidor a longo prazo. Conforme Alves Filho *et al.* (1995), os aspectos concernentes a essa prioridade podem, eventualmente, sobrepor-se às prioridades de custo e qualidade, dependendo das necessidades e objetivos do cliente.

d) Flexibilidade – Diversas interpretações e definições para flexibilidade têm sido apresentadas. Segundo Corrêa & Slack (1994), várias áreas de pesquisa (*e.g.* comportamento e desenvolvimento organizacional e engenharia industrial) têm lidado, recentemente, com o conceito de flexibilidade, cada uma delas tratando-a de forma diferente, dependendo de seu escopo.

Flexibilidade pode ser considerada de acordo com diferentes usos, objetivos ou funções. De Toni & Tonchia (1998, p.1609) relatam diversas interpretações de flexibilidade registradas na literatura, destacando aquela que a considera “*uma prioridade competitiva ou fator-chave de sucesso em tempos de grande turbulência na demanda, constante busca por melhores produtos, processos e competidores que têm feito de sua disponibilidade de recursos humanos e tecnológicos flexíveis uma fonte de vantagem competitiva*”.

Quase todas essas definições revelam um aspecto que representa um elemento comum: a habilidade de mudar em função de instabilidades ou incertezas no ambiente. Sob essa ótica, flexibilidade no ambiente organizacional poderia reportar-se à capacidade de as empresas se anteciparem às mudanças (num reduzido intervalo de tempo), atendendo eficazmente aos anseios dos seus clientes com alteração mínima de custos. Segundo Alves Filho *et al.* (1995), os diversos tipos de flexibilidade registrados na literatura quase sempre convergem para dois principais: flexibilidade no *mix* de produtos e flexibilidade no volume de produção.

Flexibilidade no *mix* – diz respeito à habilidade de um sistema de produção em mudar de um produto para outro em um determinado período de tempo. Ou seja, refere-se à capacidade desse sistema produzir grande variedade de produtos simultaneamente.

Flexibilidade no volume – refere-se à capacidade de um sistema de produção absorver oscilações no volume de produção. Ou seja, é a habilidade desse sistema em mudar os níveis de saída.

4.5.2. CATEGORIAS DE DECISÃO DE UMA ESTRATÉGIA DE MANUFATURA

a) Instalações industriais – As decisões envolvendo as instalações são tipicamente de longo prazo e dizem respeito, principalmente, à localização geográfica da fábrica, ao seu tamanho, ao arranjo físico empregado, às linhas de produtos e ao grau de especialização e/ou enfoque dos recursos de produção.

A capacidade competitiva das organizações, no tempo, depende, em parte, da boa localização. A partir de um estudo de localização pode-se definir o melhor lugar para a fábrica, levando-se em conta questões que envolvam, entre outros aspectos, a logística de abastecimento e de distribuição e os custos dos insumos (mão-de-obra, matéria-prima, energia, etc.). Outro aspecto estratégico é a aglomeração de fábricas, provocando o surgimento de um efeito “simbiótico”, importante para a sua sobrevivência (Zaccarelli, 1990; Porter, 1999a). Quando a produção de determinado produto exige especialização da mão-de-obra, as fábricas tenderão a se instalar em locais onde esse tipo de mão-de-obra esteja disponível.

Outro fator que vem sofrendo grandes mudanças nos últimos tempos é o tamanho das fábricas. Ser grande já não é um verdadeiro e permanente valor estratégico. As grandes plantas industriais têm cedido espaço para pequenas, bem mais dinâmicas, com administração mais descentralizada, menores custos indiretos e maior eficiência (Pires, 1995).

b) Capacidade industrial – Como a capacidade do sistema é um reflexo da natureza e quantidade de recursos disponíveis, ajustes a curto prazo são, de um modo geral, impossíveis (Wild, 1981). Portanto, as decisões referentes à capacidade industrial são de médio a longo prazo. Pires (1995) afirma que as questões relativas a essa categoria dependem, sobretudo, das instalações industriais, bem como da disponibilidade de mão-de-obra adequada e da administração dos tempos improdutivos. Acrescenta que as decisões cuja amplitude é imediata referem-se à programação e controle da produção.

As decisões de médio a longo prazos referem-se, principalmente à determinação e ajuste da capacidade produtiva, à elaboração e execução de planos para contratação de serviços e relocação de recursos produtivos (equipamentos e/ou força de trabalho) num determinado horizonte de tempo. A relevância das decisões de médio a longo prazos, entre outros aspectos, reside no fato de poderem afetar a eficiência das operações do sistema de produção, influenciando diretamente o seu desempenho com respeito a dois critérios: produtividade dos recursos e atendimento aos clientes.

c) Tecnologia – A questão tecnológica é ampla e complexa, envolvendo todos os níveis hierárquicos das estratégias. As decisões relativas a essa questão dizem respeito principalmente à escolha do tipo e nível de automação a serem adotados na tecnologia de processo, de movimentação de materiais e dos sistemas de informação adequados ao desempenho da função *produção* (Pires, 1995). Segundo o autor, o tipo e o nível de automação adequados ao desempenho da manufatura dependem da estratégia adotada para a unidade de negócios, bem como das prioridades competitivas consideradas na manufatura.

O progresso na eletrônica e microinformática tem impulsionado o surgimento e difusão de novos e modernos ambientes de manufatura, caracterizados pelo emprego de tecnologias avançadas (AMTs), que são todos os *hardwares* e *softwares* avançados de produção, característicos dos modernos sistemas de manufatura, destacando-se o CAD, a CAM, a CIM, o CNC, o FMS, o MRP/MRP II e a OPT. A essas técnicas soma-se a gama de equipamentos de automação e robótica.

d) Integração vertical – As decisões referentes à integração vertical estão relacionadas, principalmente, com as transações internas que a empresa efetuará, que bens e/ou serviços irá adquirir de terceiros e qual política de compras adotará. Em essência é uma questão entre fabricar os produtos ou fornecer serviços, ou comprá-los de outros. Apesar de estarem fundadas na análise da lucratividade de se fazer ou comprar, essas decisões são, em grande medida, de natureza estratégica (Karlöf, 1994).

Nas últimas décadas, as empresas vêm atravessando uma fase de descentralização produtiva, caracterizada pela redução nos níveis de integração vertical, focalização nos negócios e terceirização. Dessa forma, as organizações tendem a concentrar sua energia naquelas operações mais agregadoras de valor ao produto, ou seja, atividades que, de fato, possam reverter-se em vantagens competitivas para seus empreendimentos.

Essa prática vem sendo conduzida tendo em vista que essas transações de mercado são muito mais eficientes do que as transações internas. Assim, as empresas têm reduzido seu *staff* e comprado de outras

empresas aquilo de que necessitam (materiais, peças, serviços, etc.) por acreditarem que, operando desta forma, podem desenvolver-se mais eficientemente e melhorar seus níveis de produtividade.

e) Organização – As decisões relativas à organização envolvem principalmente a estrutura organizacional, os níveis hierárquicos e a organização do trabalho das empresas. Autores da linha contingencial relacionam a estrutura com a estratégia, afirmando que, uma vez definidas as estratégias, a estrutura viria como consequência (Kilimnik, 1997).

Oliveira (1998) afirma que a estrutura organizacional é uma importante ferramenta no desenvolvimento e implementação do plano organizacional nas empresas, devendo, portanto, ser delineada de acordo com os objetivos e estratégias estabelecidos. Tomando-se por base esses diferentes posicionamentos, pode-se concluir que há uma forte interação entre ambas, não se podendo discorrer sobre sua independência (qual delas é a variável independente).

Durante muito tempo, a estrutura organizacional das empresas industriais era estabelecida predominantemente em linha, figurando alguns casos de arranjos matriciais e/ou por projeto (Pires, 1995). A crescente mudança no cenário competitivo empresarial tem exigido das organizações o emprego de novas tecnologias, que têm imposto a essas organizações o emprego de novas concepções organizacionais que primem pela flexibilidade, culminando na necessidade periódica de reconfiguração dos seus sistemas de produção. Assim, tem-se propalado o uso de novas formas de organização, que contemplem tal exigência. Pires (1995) exemplifica esse novo enfoque listando os grupos semi-autônomos e as estruturas por linhas de produtos. A primeira é inerente ao uso do layout celular, que age como facilitador de sua implementação. Já a segunda funda-se no conceito de fábrica focalizada, proposto por Skinner (1974), que se baseia nos conceitos de simplicidade, repetição, experiência e homogeneidade de tarefas geradas da competência empresarial criativa. Além disso, cada área-chave na manufatura deve ter o mesmo objetivo, derivado da estratégia competitiva da unidade de negócios.

f) Recursos humanos – As decisões que envolvem os recursos humanos referem-se, principalmente, à fixação dos procedimentos de seleção, contratação, treinamento, avaliação, promoção, transferência, dispensa, remuneração e motivação da mão-de-obra (Pires, 1995).

A competitividade e a rentabilidade das organizações empresariais não se fazem somente por meio de processos, mas, sobretudo, por intermédio de pessoas que, numa economia cada vez mais usufrutuária de meios informáticos e tecnológicos, fazem a diferença (Birchal, 1997). O recurso homem, além de constituir

um importante fator diferencial de competitividade, é decisivo para o sucesso da organização, sendo, portanto, necessário que as empresas focalizem sua atenção para a melhoria na qualidade da gestão de recursos humanos, motivando as pessoas por meio de melhores salários e, principalmente, de relações e condições de trabalho de alta qualidade.

“O perfil da mão-de-obra industrial tem mudado bastante com o passar dos anos, paralelamente às mudanças ocorridas nos sistemas produtivos” (Pires, 1995, p. 93). Desde o período caracterizado pela produção artesanal até a era presente (pós-industrial), a mão-de-obra vem sofrendo profundas transformações em seu perfil. Inicialmente, predominava a habilidade, sendo as mãos a principal ferramenta de trabalho. Passando por um período intermediário (era industrial), em que a mão-de-obra caracterizava-se pela pouca habilidade requerida e execução de tarefas cada vez mais padronizadas e altamente repetitivas, a tendência atual é a de se ter uma força de trabalho eminentemente intelectual, capaz de dominar os meios informáticos e de ter uma visão sistêmica e integrada da organização, tendendo ao desaparecimento aquela força de trabalho pouco qualificada e pouco criativa.

g) Gerência da qualidade – As decisões relativas a essa questão dizem respeito à definição das metas e formas de controle da qualidade dos produtos e processos da empresa, devendo-se atribuir responsabilidades, definir quais serão as ferramentas e sistemas a serem usados, definir os programas de treinamento a serem instituídos, etc. (Pires, 1995).

Segundo o autor, as oito dimensões da qualidade, propostas por Garvin (1992), podem ser agrupadas em duas: qualidade do projeto e qualidade de conformidade. A primeira deve ser mensurada, sobretudo, pelo grau de adequação do projeto (especificações do produto) às necessidades do cliente. A qualidade de conformidade, por sua vez, diz respeito à capacidade de o sistema de produção desempenhar seu papel, ou seja, produzir respeitando a conformidade com as especificações de projeto.

Algumas questões importantes a respeito da qualidade de conformidade podem ser elencadas: a mensuração dos níveis da qualidade, a justificativa econômica e a delegação de responsabilidades sobre as práticas e decisões envolvendo a qualidade.

h) Relação com fornecedores – As questões referentes ao relacionamento com fornecedores são inerentes ao estágio de integração vertical em que se encontra a empresa. Essas questões têm obtido maior destaque nas últimas décadas, à medida que as empresas reduzem suas atividades (redução e/ou

eliminação de processos, de seções de produção, de postos de trabalho, etc.) para tornarem-se mais focalizadas.

Há duas possíveis estratégias a serem adotadas no relacionamento entre uma empresa e seus fornecedores: a primeira, de natureza competitiva, diz respeito ao desenvolvimento de diversas fontes de fornecimento, o que sugere a existência de uma concorrência para obtenção e manutenção de contratos, os quais podem ser facilmente cancelados (Porter, 1991). A segunda, por sua vez, é de caráter cooperativo e sugere o desenvolvimento de um relacionamento de longo prazo, baseado na dependência e confiança mútuas (Pires, 1995).

Dessa forma, a empresa estabelece relacionamentos sólidos com os fornecedores, através da prestação de assistência técnica, gerencial ou mesmo financeira. Trabalha-se com poucos fornecedores, cujos contratos são de longo prazo. Como consequência de tal relacionamento, a empresa beneficia-se com a garantia do fornecimento. A prática conduzida na segunda abordagem denota alguns aspectos das compras no ambiente JIT de produção.

i) Planejamento e controle da produção – Segundo Pires (1995), as decisões concernentes ao planejamento e controle da produção referem-se a uma série de questões dentro das atividades do gerenciamento produtivo. Zaccarelli (1990) alerta para a visão defendida por muitos autores de que o planejamento e controle da produção é um assunto muito técnico e, por essa razão, não cabe nas atribuições da alta administração. À função PCP compete a coordenação e aplicação dos recursos produtivos, de modo a atender, da melhor maneira possível, aos planos estabelecidos nos três níveis hierárquicos de planejamento e controle das atividades produtivas de um sistema de produção (estratégico, tático e operacional) (Tubino, 1997).

Devido ao desempenho dessas funções, a problemática relativa ao planejamento e controle da produção afeta todo o sistema operacional da fábrica, ou seja, há um rebatimento sobre as atividades de quase todas as áreas funcionais. Portanto, as decisões envolvendo essa categoria devem ser alvo de preocupação da alta administração, e não apenas do corpo técnico (engenheiros e técnicos).

5. DISCUSSÃO

5.1. DESEMPENHO OPERACIONAL X ESTRATÉGIA

A promoção de *benchmarking*, produção enxuta e programas de qualidade total, são práticas gerenciais capazes de conduzir uma organização à fronteira da produtividade. Para tanto, necessita utilizar, de forma otimizada, todos os recursos disponíveis. As referidas técnicas e outras mais se prestam a isso.

Esse movimento em direção à fronteira da produtividade é obtido através da melhoria nos níveis de desempenho operacional. Seu constante aprimoramento, todavia, não leva a unidade de negócios a uma rentabilidade superior, expressão que caracteriza os empreendimentos que atingem uma rentabilidade acima da rentabilidade média do setor. Em face da rápida difusão das técnicas gerenciais, dada a susceptibilidade de serem imitadas com rapidez pelos concorrentes, a competição pela via do desempenho operacional pode rapidamente promover todos os participantes. A consequência disso é a dificuldade que tem a empresa de manter posição exclusiva diante dos rivais. A unidade de negócios, por definição uma unidade estratégica, deve necessariamente, após atingir o nível máximo satisfatório de desempenho operacional (o pressuposto), adotar uma estratégia através da qual ela possa competir e buscar a distinção.

Uma e outra modalidades se processam de formas distintas, demandando políticas e culturas igualmente distintas. Baseado nisso, o competidor tem que atuar, de modo único, na negociação com seus fornecedores, na definição das matérias-primas, no processo produtivo a ser utilizado, no projeto do produto, na distribuição, enfim, em toda a cadeia de valores. E esta abordagem é feita, essencialmente, no nível da unidade de negócios.

O sucesso competitivo sustentável de uma organização depende da consistência da estratégia em seus diversos níveis, além do bom desempenho de muitas atividades e, especialmente, da integração entre elas.

5.2. (IN) COMPATIBILIDADES ENTRE AS PRIORIDADES COMPETITIVAS DA MANUFATURA E A ORIENTAÇÃO ESTRATÉGICA DA UNIDADE DE NEGÓCIOS

Apesar de parecerem incompatíveis, as prioridades competitivas da manufatura podem ser conciliadas. Isto é perfeitamente aceitável, porém, dentro de determinadas faixas de desempenho. A partir de determinados níveis, algumas dessas prioridades tornam-se incompatíveis, afetando o desempenho de

outra(s).

Segundo Alves Filho *et al.* (1995), isso faz com que a empresa tenha que optar pela priorização de um subconjunto de dimensões competitivas, em função dos seus níveis de competência já acumulados (obtidos à medida que avançam os estágios do ciclo de vida dos produtos), do comportamento dos rivais e das exigências dos consumidores.

Entretanto, a ordem das quatro prioridades deve ser guiada pela forma como os produtos da unidade competem no mercado, ou seja, pela estratégia competitiva adotada. Ademais, vale dizer que a primazia de uma dimensão competitiva não significa que as outras não sejam importantes. Uma unidade de negócios é capaz, portanto, de alcançar níveis aceitáveis de desempenho nas diferentes prioridades competitivas. Todavia, a existência de incompatibilidades entre algumas delas (custo x qualidade; flexibilidade x desempenho nas entregas) impede que a empresa seja competitiva em todas ao mesmo tempo, comprometendo, certamente, a focalização dos programas de ação criados. Portanto, é necessário que se focalize uma única prioridade competitiva⁽⁴⁾. Esta decisão desencadeia junto aos responsáveis pela manufatura uma revolução mental acerca de que decisões e tratamentos devem ser dados às políticas de manufatura congruentes com a dimensão priorizada e com a estratégia competitiva adotada para a unidade de negócios.

Porém, se uma unidade de negócios não dispor de uma estratégia competitiva, isto implica um rebatimento sobre a estratégia de manufatura, ficando esta prejudicada. Se ela optar por uma estratégia competitiva de liderança no custo, a estratégia de manufatura deveria, necessariamente, estar voltada para a dimensão competitiva de custo. Por outro lado, se a modalidade estratégica adotada fosse diferenciação, a prioridade competitiva primária seria qualidade, flexibilidade ou desempenho nas entregas.

Se a orientação da unidade de negócios segue a via do desempenho operacional, a manufatura está igualmente voltada para a melhoria nos níveis de desempenho operacional havendo, portanto, consistência nesses níveis, relativamente à orientação tomada.

Certamente a unidade deve buscar a minimização de custos e, ao mesmo tempo, a melhoria na qualidade de seus produtos e processos, isto é, melhoria dos indicadores que a conduzam a níveis superiores de desempenho operacional. Um bom desempenho operacional é imprescindível a uma unidade de negócios. É a condição mínima para que esteja no mercado, visto que, não dispondo de um sistema de produção com níveis elevados de desempenho operacional, ela ainda não é capaz de adotar e suportar uma estratégia competitiva, tampouco contribuir para que a empresa alcance a vantagem buscada.

Conforme foi tratado na seção 4.3 deste trabalho, a busca da melhoria da elevação do desempenho operacional, por se tratar de algo concreto e sujeito à ação imediata, tem seduzido muitos gerentes que não têm compreendido a necessidade da estratégia. A esse respeito, convém enfatizar que a pressão contínua por decisões rápidas tende a sufocar o pensamento estratégico e estimula os gerentes de produção a adotarem medidas capazes de superar deficiências operacionais, que são derivadas de uma variedade de conceitos, técnicas e abordagens (Hayes & Wheelwright, 1984). Segundo os citados autores, essas medidas são, provavelmente, usadas devido à falta de uma proposta clara e, por isso, conduzem a resultados inconsistentes. Além disso, sua seleção e implementação são freqüentemente incoerentes e somente indiretamente articuladas às amplas questões de preocupação da gerência geral.

O pensamento desses autores reforça a importância do fato de que a principal função dos gerentes é definir estrategicamente a estrutura e a infra-estrutura de um sistema de produção. Assim agindo, suas decisões serão necessariamente consistentes com essa definição, opondo-se, portanto, à idéia difundida, inclusive no meio acadêmico, de que o seu papel seja exclusivamente de caráter operacional.

Segundo a ótica que preside os mercados globalizados, qualidade e custo são requisitos mínimos para que uma empresa participe desses mercados. Significa que estas dimensões não representam grande diferencial entre os concorrentes e que níveis elevados de desempenho operacional com ênfase nessas dimensões constituem apenas uma condição prévia à adoção de uma estratégia competitiva capaz de fazer a unidade de negócios alcançar a vantagem competitiva e destacar-se, de forma sustentada e duradoura, entre seus rivais.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo apresentou um estudo teórico acerca da estratégia competitiva e da estratégia da função *produção/manufatura*.

Em face da importância estratégica da função *produção* para a competitividade das organizações, a estratégia de manufatura (bem como as estratégias das outras áreas funcionais) deve ser consistente com aquelas desenvolvidas nos níveis superiores, além de ser capaz de suportar, por meio de um padrão consistente de decisões, a vantagem competitiva perseguida. Essa consistência representa fator determinante do sucesso competitivo das organizações.

Programas de *benchmarking*, as técnicas japonesas de produção e as ferramentas de qualidade total, representam um modo de produção/melhoria em si e não geram uma alternativa estratégica. Sem dúvida alguma, seu uso bem sucedido é fundamental às organizações e pode conduzi-las à fronteira da produtividade, ou seja, à maximização da eficiência de seus recursos e da eficácia de seus processos. Todavia, a estratégia de manufatura deve ir muito além da implantação de tecnologias gerenciais ou de processo, uma vez que, mais cedo ou mais tarde acabarão promovendo os demais competidores.

A orientação para a melhoria nos níveis de desempenho operacional é a condição mínima para as organizações manterem-se no mercado, sendo o pressuposto para a adoção de uma estratégia competitiva. Esses dois “fatores” – desempenho operacional e estratégia desenvolvida – aliados à componente macroeconômica, constituem os pilares para a competitividade das organizações.

Além da discussão apresentada, a pesquisa bibliográfica mostrou que, mesmo em nível mundial, o conhecimento sobre o tema ainda é incipiente, carecendo de mais pesquisas, tanto quantitativas quanto qualitativas, e que versem sobre os processos de formulação e de implementação da estratégia de manufatura, carecendo de metodologias para tanto.

Notas:

- (1) Denomina-se cadeia de valores de uma empresa a reunião de atividades estrategicamente importantes, que são executadas para projetar, produzir, comercializar, entregar e sustentar seu produto (Porter, 1990).
- (2) Denomina-se, aqui, “desempenho operacional” àquilo que Porter (1999b) rotulou como “eficácia operacional”. Segundo ele, o conceito de eficácia abrange o de eficiência. Todavia, acredita-se que esses termos correspondam a significados distintos e que são melhor compreendidos na expressão “desempenho operacional”.
- (3) Na literatura, essas prioridades são, também, denominadas: objetivos de desempenho da manufatura, dimensões competitivas da manufatura, missões da manufatura e dimensões de desempenho da manufatura.
- (4) Esta opção é alusiva ao conceito de fábrica focalizada, proposto por Skinner (1974) .

7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABELL, D. F. *Definição do negócio*; ponto de partida do planejamento estratégico. São Paulo: Atlas, 1991. 315p.

ALBUQUERQUE, M.E.E. *Estratégia de manufatura em uma planta industrial de calçados: um estudo da sua consistência com a estratégia competitiva*. 2000. 120f. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa. (Dissertação, Mestrado em Engenharia de Produção).

ALVES FILHO, A.G. *et al.* Sobre as prioridades competitivas da produção: compatibilidades e seqüências de implementação. *Gestão & Produção*, São Carlos, v.1, n.2, p.173-180, ago. 1995.

ANDREWS, K.R. *The concept of corporate strategy*. New York: Dow-Jones Irwin, 1971.

BIRCHAL, S. de O. A empresa e a competitividade: fator humano, o xis da questão. *Rumos do Desenvolvimento*, Rio de Janeiro, ano XXI, n.134, p.14-15, mar. 1997.

CHENG, T.C.E.; MUSAPHIR, H. Theory and practice of manufacturing strategy. *International Journal of Production Research*, v.34, n.5, p. 1243-1259, 1996.

CORRÊA, H.L.; SLACK, N.D.C. Flexibilidade estratégica na manufatura: incertezas e variabilidade de saídas. *Revista de Administração*, São Paulo, v.29, n.1, p.33-41, jan./mar. 1994.

DE TONI, A.; TONCHIA, S. Manufacturing flexibility: a literature review. *International Journal of Production Research*, v.36, n.6, p. 1587-1617, 1998.

FENSTERSEIFER, J.E.; GOMES, J.A. Estratégias de produção na indústria calçadista: análise do *best-practice*. In: FENSTERSEIFER, J.E. (Org.) *O complexo calçadista em perspectiva: tecnologia e competitividade*. Porto Alegre: Ortiz, 1995. p.183-216.

GARVIN, D.A. Manufacturing strategic planning. *California Management Review*, Summer 1993.

GARVIN, D.A. *Gerenciando a qualidade: a visão estratégica e competitiva*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1992. 357p.

HAYES, R.H.; WHEELWRIGHT, S.C. *Restoring our competitive edge: competing through manufacturing*. New York: John Wiley, 1984. 427p.

HÖRTE, S.A. *et al.* Conference Paper: Manufacturing strategies in Sweden. *International Journal of Production Research*, v.25, n.11, p. 1587-1594, 1987.

IDENBURG, P.J. Four styles of strategy development. *Long range planning*, v. 26, n.4, p. 132-137, dec. 1993.

KAPLAN, R.S.; NORTON, D.P. *A estratégia em ação: balanced scorecard*. Rio de Janeiro: Campus, 1997. 344p.

KARLÖF, B. *Conceitos básicos de administração: um guia prático*. 2. ed., São Paulo: Nobel, 1994. 252p.

KILIMNIK, Z.M. Estratégias competitivas no contexto da globalização; mudanças nas estruturas e nas políticas de gestão e desenvolvimento profissional. *Cadernos de Administração*, Brasília, ano III, n.8, p. 26-39, abr./jun. 1997.

MINTZBERG, H. *Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações*. São Paulo: Atlas, 1995. 304p.

OLIVEIRA, D. de P.R. de. *Sistemas, organização e métodos: uma abordagem gerencial*. 10. ed. São Paulo: Atlas, 1998. 497p.

_____. *Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas*. 9. ed. São Paulo: Atlas, 1995. 294p.

PIRES, S.R.I. *Gestão estratégica da produção*. Piracicaba: Editora Unimep, 1995. 269p.

PORTER, M. E. Clusters e competitividade. *HSM Management*, p.100-102, 104-106, 108-110. julho/agosto, 1999a.

_____. O que é estratégia? In: PORTER, M.E. *Competição: estratégias competitivas essenciais*. Rio de Janeiro: Campus, 1999b. p.46-82.

_____. Da vantagem competitiva à estratégia corporativa. In: PORTER, M.E. *Competição: estratégias competitivas essenciais*. Rio de Janeiro: Campus, 1999c. p.126-164.

_____. *Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. Rio de Janeiro: Campus, 8 ed., 1991. 364p.

_____. *Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior*. Rio de Janeiro: Campus, 1990. 512 p.

SANTOS, F.L. dos. *Os modos da estratégia empresarial através dos tempos*. AGESFAL Management Institute/Portugal. [1997?]. [online] Disponível em: < <http://www.agesfal.pt/artigo7.htm> > Acesso em 03/11/1998.

SKINNER, W. The focused factory. *Harvard Business Review*, p. 113-121, May-June. 1974.

SLACK, N. et al. *Administração da produção*. São Paulo: Atlas, 1997.

SLACK, N. *Vantagem competitiva em manufatura: atingindo competitividade nas operações industriais*. São Paulo: Atlas, 1993. 198p.

TUBINO, D.F. *Manual de planejamento e controle da produção*. São Paulo: Atlas, 1997. 220p.

WHEELWRIGHT, S.C.; HAYES, R.H. Competing through manufacturing. *Harvard Business Review*, Jan./Feb., p. 99-109, 1985.

WILD, R. *Concepts for operations management*. London: John Wiley & Sons, 1981.

Da estratégia competitiva à estratégia de manufatura: uma abordagem teórica

ZACCARELLI, S.B. *Administração estratégica da produção*. São Paulo: Atlas, 1990. 134p.