

Averiguação das Teorias de Estratégias de Manufatura: Análise Comparativa da Visão dos Gestores do Setor Metal Mecânica da Serra Gaúcha

RESUMO

Em decorrência das organizações estarem inseridas em ambientes dinâmicos, globalizados e com constantes avanços tecnológicos, estas são norteadas a inquirir novas práticas de gestão, procurando constantemente reformular-se e readequar-se na formulação de suas estratégias e de seus critérios competitivos, para estar à frente de seus concorrentes nesse novo mercado. Como metodologia para o desenvolvimento do presente artigo se realizou uma pesquisa com abordagem qualitativa e quantitativa com intuito exploratório através da amostra por adesão, por meio da realização de entrevistas individuais em profundidade, com abordagem semiestruturada, mediante a aplicação de um Roteiro Básico de Questões. Neste sentido foram aplicadas a gestores de empresas de grande porte da Serra Gaúcha, averiguando se as teorias de estratégia de manufatura, utilizadas tanto no passado quanto nos dias de hoje ainda são eficazes, assim como analisar a validade dessas metodologias já existentes e apontar quais seriam as novas ferramentas estratégicas para suas organizações.

Palavras-chave: Estratégia, Estratégia de produção e manufatura, Revalidação das estratégias existentes.

1. INTRODUÇÃO

As organizações estão inseridas em um panorama no qual os clientes são mais exigentes, com margens de lucros cada vez mais estreitam, exigindo que as empresas sejam mais ágeis e flexíveis que seus próprios oponentes, procurando diferenciais competitivos (FLINT; LARSSON; GAMMELGAARD, 2005). Dessa forma, a formulação das estratégias das empresas e de seus executivos, se faz importante para a perpetuação dos negócios, a fim de agregar constantemente valor aos seus produtos/serviços.

Nesse sentido é importante ressaltar que as organizações necessitam definir de forma límpida e coesa as suas estratégias para que não ocorram conflitos entre as mesmas, a fim de que a sua cadeia seja mais eficiente e eficaz. Hamel (2001) comenta que em função das rápidas mudanças, qualquer que seja o conceito empresarial, por mais brilhante logo perderá a sua eficiência.

Porter (2004) explica que as empresas devem melhorar continuamente suas atividades operacionais, porém a melhora no desempenho do negócio depende de uma posição estratégica distinta. A escolha de posicionamento determina como as atividades individuais vão se relacionar umas com as outras, visando integrá-las.

Colaborando com este conceito Fahey e Randall (1999) e Mintzberg (1995) compartilham a visão afirmando que a estratégia pode ser vista como mediador entre a organização e o ambiente. É um meio que a organização dispõe para antecipar e/ou criar mudanças ambientais.

Além disso, outro fator importante dentro das organizações nas suas tomadas de decisões é o papel da gestão. Para Davel e Vergara (2012, p.3), pessoas não fazem apenas parte da vida produtiva das organizações:

Elas constituem o princípio essencial de sua dinâmica, conferem vitalidade às atividades e processos, inovam, criam, recriam contextos e situações que podem levar a organização a posicionarem-se de maneira competitiva, cooperativa e diferenciada com os clientes, outras organizações e no ambiente de negócios em geral.

Mediante ao cenário apresentado, o presente trabalho investigou a visão de gestores de empresas de grande porte, no segmento metal mecânico da Serra Gaúcha, averiguando as teorias de estratégias de manufatura utilizadas tanto no passado quanto nos dias de hoje se ainda são eficazes, a validade de metodologias já existentes e quais seriam as novas ferramentas para a formulação de estratégias de suas empresas. A questão de pesquisa que orientou o trabalho foi: Qual a visão dos gestores sobre a validação das teorias de estratégias de manufatura utilizadas por empresas de grande porte do setor metal mecânico da Serra Gaúcha?

Consonância a isso Vergara (2009) comenta que os objetivos de uma pesquisa frequentemente são especificados em: objetivo geral, ou objetivo principal, e de objetivos específicos. Neste sentido, para este estudo, foram limitados o objetivo geral e os objetivos específicos.

O objetivo geral do trabalho é o de averiguar a visão dos gestores sobre a validação das teorias de estratégias de manufatura utilizadas por empresas de grande porte do setor metal mecânico da serra gaúcha.

A fim de atingir o objetivo geral, são apresentados os seguintes objetivos específicos para a concretização do estudo:

- a) Investigar, junto aos gestores das grandes empresas da serra gaúcha da área metal mecânica, se as metodologias existentes na área ainda são válidas para a formulação das estratégias da empresa;
- b) Identificar a percepção dos gestores sobre as variáveis consideradas nas estratégias empresariais;
- c) Verificar se os conceitos clássicos nessa área ainda possuem validade no cenário atual das empresas.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 ESTRATÉGIA

Na literatura o conceito de estratégia é relativamente novo, outrora era designado apenas na arte militar. De acordo com Pagnoncelli e Vasconcellos (1992) a palavra estratégia tem origem etimológica no vocábulo grego antigo *stratègós* que significa a arte do general no comando de suas tropas e do latim *strategia* que é concernente à arte da guerra, é um termo de origem militar. A estratégia definia a função administrativa dos generais e o estrategista era quem formulava e moldava as ações para alcançar um objetivo (MOTTA, 1991).

A ligação do termo estratégia com a administração ocorreu em meados dos anos 40, como o surgimento da teoria dos jogos. Von Newmann e Morgenstern (1944, p.79) afirmam que na teoria dos jogos a estratégia é “um plano completo que especifica quais opções serão feitas pelo jogador em cada situação possível”. Por meio desta teoria, foi possível obter uma visão unificada para os conflitos, sejam eles com origem em atividades empresarias ou na guerra.

Complementa Ansoff (1977) que estratégia é um processo, consciente, controlado e formal que integra as organizações e o seus ambientes. Neste sentido Thompson e Strickland (2001), colocam que no mundo dos negócios, as organizações possuem um elevado grau de liberdade estratégica. As condições de mercado permitem que, mesmo organizações que competem em um mesmo segmento, possam facilmente diferenciar-se umas das outras por suas escolhas estratégicas, capazes de criar uma proposição única de valor para os consumidores. Entretanto, é preciso compreender que em algumas situações, a melhor política para a implementação da estratégia é a propensão a delegar poder aos subordinados e deixá-los agir da melhor maneira que lhes convier, desde que faça sentido e funcione.

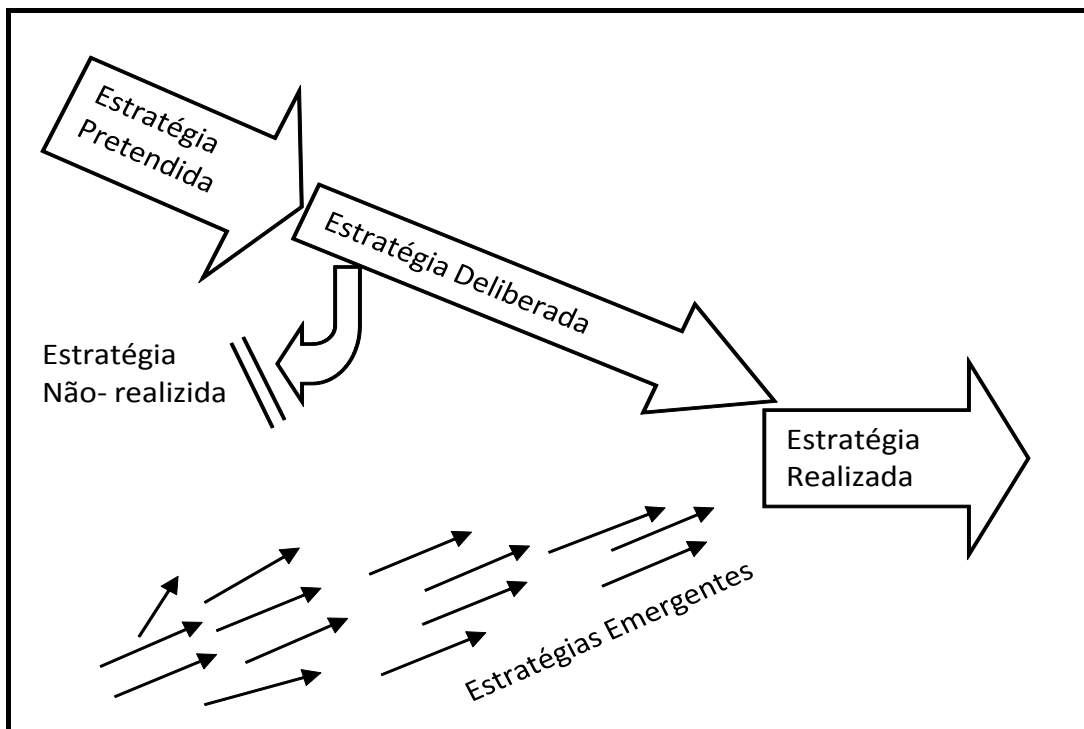
Corroborando com este pensamento, Oliveira (1999, p. 177) afirma que a estratégia tem por finalidade definir quais serão os caminhos, e “está relacionada à arte de utilizar adequadamente os recursos físicos, financeiros e humanos, tendo em vista a minimização dos problemas e a maximização das oportunidades.” E complementar Hill (2000), que definir as estratégias é tarefa fundamental da alta administração.

Nesse sentido para que uma estratégia atinja seus objetivos, segundo Hamel e Prahalad (2001) é necessário gerar senso de urgência, formação de equipes, identificarem necessidades de melhorias.

Para Mintzberg et al. (2006) não existe uma definição simples e que seja aceita universalmente para estratégia. O autor afirma que para a compreensão da multi dimensionalidade deste conceito, são necessárias cinco definições em particular, os 5Ps da estratégia: (i) estratégia é um plano – um curso de ação conscientemente concebido, um guia de como agir em uma determinada situação; (ii) a estratégia é um padrão – um padrão em um fluxo de ações, são os padrões de comportamento de uma organização ao longo do tempo; (iii) a estratégia é uma posição – a maneira de colocar a organização no ambiente, como ela consolida sua posição no mercado, como posiciona determinados produtos em determinados mercados; (iv) a estratégia é uma perspectiva – a maneira enraizada dos membros da organização em ver o mundo, maneira fundamental de uma organização fazer as coisas; v) estratégia é um *pooley* (truque) – uma estratégia pode ser um pretexto, uma manobra específica com o intuito de enganar o concorrente.

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) identificam que as estratégias podem tomar diferentes rumos dentro da organização, podendo ser estratégias: (i) pretendidas: as que foram planejadas e realizadas; (ii) não realizadas: são as que foram pretendidas, mas não foram realizadas e (iii) deliberadas ou emergentes: são as estratégias que foram realizadas, entretanto não haviam sido planejadas, surgiram em resposta às pressões do ambiente. A figura 1 sintetiza o processo de formação de estratégias nas organizações:

Figura 1 - Estratégias deliberadas e emergentes



Fonte: Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p. 19).

2.2 ESTRATÉGIA DE PRODUÇÃO E MANUFATURA

2.2.1 Modelo de Michael Porter

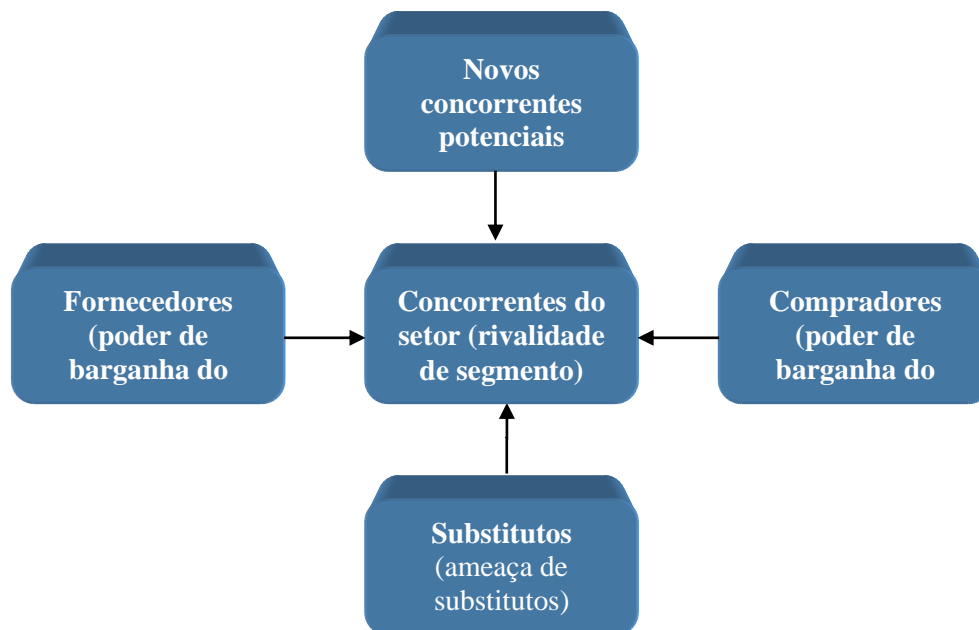
Porter (2001) procurou estabelecer uma visão geral das características a serem percebidos que induzem na lucratividade de um setor, e, portanto, tem significativa importância na formulação estratégica. Para o mesmo, qualquer que seja seu estímulo coletivo, a finalidade estratégica da organização é descobrir um posicionamento no setor no qual se encontra que permita de forma adequada se resguardar contra essas forças ou persuadir a seu favor.

As organizações necessitam antecipar as mudanças. Porter (2001) cita na formulação da estratégia que é relevante que as empresas conheçam bem o mercado nos quais estão inseridas e os seus pontos fortes e fracos e saber explorar os aspectos positivos melhores que os seus concorrentes.

Para Porter (2004) a estratégia competitiva de uma empresa consiste na abordagem de negócio e de iniciativas que se comprometem a atrair clientes e entender suas expectativas, para resistir às pressões competitivas e fortalecer sua posição de mercado. E que para analisar as forças que exercem influência na competitividade do ambiente é preciso ir além dos

participantes estabelecidos, avaliando cinco forças e para isso criou o Modelo de Porter das cinco forças competitivas: (i) concorrentes do setor; (ii) ameaça de novos concorrentes; (iii) ameaça de substitutos; (iv) poder de barganha dos compradores; (v) poder de barganha dos fornecedores. A Figura 2 mostra este modelo:

Figura 2 – Fatores de Influência no Processo de Compra.



Fonte: Porter (2004, p. 4).

Em relação aos concorrentes do setor, Kotler e Keller (2006) observam algumas características que tornam um segmento desinteressante: estar em situação estável ou de declínio; existência de poderosos, agressivos e numerosos concorrentes; custos fixos e investimentos elevados para aumentar a capacidade produtiva. Esses fatores propiciam possíveis e frequentes guerras de preço e *marketing*.

Frente à ameaça de novos concorrentes Porter (2004) diz que a atratividade de um segmento varia de acordo com as barreiras de entrada e saída do segmento. Sendo mais atraentes os segmentos onde as barreiras para entrada são grandes e para saída pequenas, caracterizando um ambiente onde poucas novas empresas conseguem adentrar ao setor e as de fraco desempenho saem rapidamente.

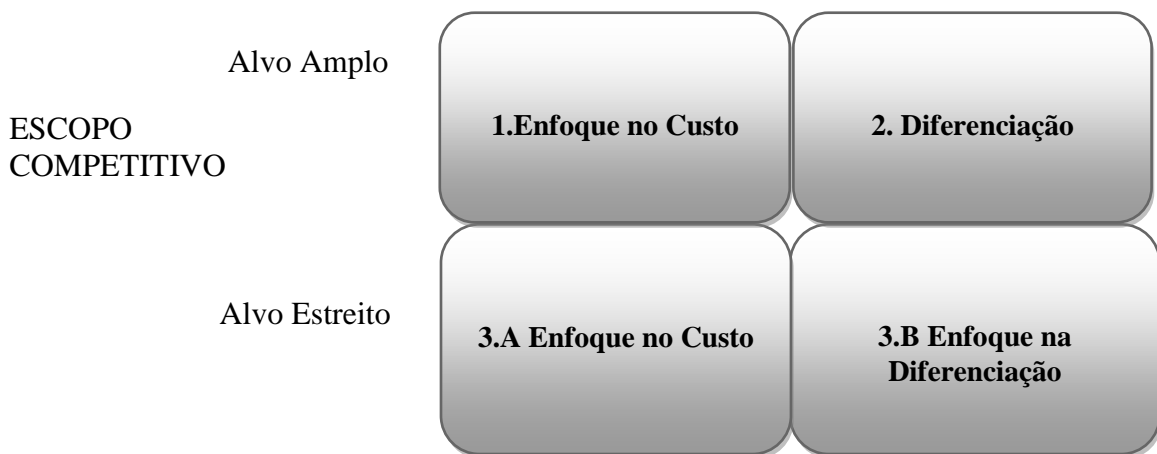
Os produtos substitutos são uma ameaça que demanda trabalho de monitoramento de tendências de preços constantemente. Por isso, quando existem produtos substitutos reais ou potenciais ao produto, estes limitam os preços e os lucros do segmento, logo tornando o segmento com esse cenário desinteressante (KOTLER; E KELLER, 2006).

Um segmento não é atraente se os compradores possuírem um poder de barganha grande ou em crescimento. Da mesma forma, quando o poder de barganha dos fornecedores permite que elevem os preços ou reduzam as quantidades fornecidas torna o segmento não atraente, gerando instabilidade da margem de lucro (KOTLER; E KELLER, 2006).

Porter (2004) diz que é preciso uma análise do mercado e dos concorrentes para encontrar uma posição em que possa melhor se defender ou influenciar as cinco forças competitivas e que, além disso, existem três estratégias genéricas que são potencialmente eficazes para vencer aos concorrentes: (i) Liderança no custo total – que visa atingir a liderança com o mais baixo custo total; (ii) Diferenciação – visa diferenciar o produto ou serviço, desenvolvendo algo que seja considerado único; (iii) Enfoque – visa atender um determinado grupo comprador, um segmento da linha de produtos, ou um mercado geográfico.

De acordo com Porter (2004) as estratégias de liderança em custo e diferenciação buscam vantagens competitivas em amplo mercado, por sua vez a estratégia de enfoque visa à vantagem em custo ou diferenciação em um determinado nicho estreito de mercado, conforme representa a Figura 3:

Figura 3 – Modelo Estratégias Genéricas de Porter.



Fonte: Adaptado de Porter, (2004, p. 40).

Segundo Porter (2001) é preciso que a organização adquira uma compreensão profunda de seus recursos e capacidades em cada um dos pontos da cadeia de valor para fixar uma posição competitiva defensável ao longo do tempo.

2.2.2 Rede de Valor de Operações

Porter (2004), ao desenvolver a cadeia de valor, as classifica em duas atividades, conforme mostra a Figura 4:

Figura 4 – Cadeia de Valor



Fonte: Adaptado de Porter, (2004, p. 35).

O mesmo autor aborda que cadeia de valor são atividades interdependentes e que interligadas, encaixando as atividades de valor da empresa nas seguintes categorias:

✓ Atividades primárias: a) logística de suprimentos: atividades ligadas ao recebimento, armazenamento e distribuição das entradas das matérias aos produtos, b) o sistema de produção: relaciona-se com a transformação das matérias-primas (entradas) em elementos ou produtos finais, c) logística de distribuição: relacionada com o recolhimento, armazenamento e distribuição física do produto aos seus destinos, d) a área de marketing e vendas: comercialização e a promoção do produto, e) a logística e os serviços oferecidos: são os serviços pós-venda onde agregam valor ao produto oferecido.

✓ Atividades de Apoio: a) infraestrutura de empresa: é a estrutura corporativa, suas áreas e divisões tais como o planejamento, qualidade, administração, contabilidade, finanças, b) gerenciamento de recursos humanos: atividade ligada aos recursos humanos da organização e o gerenciamento dos mesmos, desde suas contratações, treinamentos, desenvolvimentos, até os fatores mais intrínsecos, c) desenvolvimento de tecnologias: desenvolver melhorias em produtos ou processos, através das tecnologias, d) suprimentos/compras e aquisição de insumos: atividade que vai desde a compra de matérias-primas, o seu processamento dentro da organização, e a sua utilização.

Para Paiva, Carvalho e Fensterseifer (2004) a cadeia de valor de Porter pode ser readaptada, para a área de produção, criando assim uma Rede de Valor de Operações (RVO). A Rede de Valor de Operações ultrapassa a ideia inicial de cadeia de valor, ressaltando que as atividades de criação de valor não precisam necessariamente ter uma sequência lógica exata e que as interações entre as diferentes atividades são constantes.

Para os autores, uma estratégia de operações só será eficiente na criação de valor se ofertar ao cliente aquilo que o mesmo deseja. Por isso Paiva, Carvalho e Fensterseifer (2004), descrevem o conceito de atividades inter-relacionadas da Rede de Valor de Operações, onde são elencadas em três objetivos: i) agregar valor ao cliente, ii) integrar as atividades da RVO e iii) buscar continuamente a adequação entre as atividades existentes.

O primeiro objetivo está relacionado à criação de valor, estando diretamente ligadas as áreas de marketing e de produção.

O segundo objetivo é integrar as atividades da RVO, criando condições para que as decisões ao longo da rede estejam alinhadas, ou seja, a integração das atividades primeiramente por intermédio dos critérios competitivos em todas as atividades. E por fim, como terceiro objetivo, está a adaptação das atividades da RVO, avaliando ordenadamente as diferentes atividades existentes, através da eliminação de atividades dispensáveis e a readaptação das atividades existentes com as propriedades competitivas.

Dessa forma a RVO pode ser desmembradas ou compostas das seguintes atividades: i) Desenvolvimento de produto; ii) Suprimentos, iii) Produção; iv) Distribuição; v) Serviços Agregados. A RVO faz o equilíbrio entre os aspectos abrangidos cadeia de valor e de decisão, a fim de integrar simultaneamente todas as atividades da cadeia produtiva.

Paiva, Carvalho e Fensterseifer (2004), acrescentam que as atividades integradas da rede de valor de operações de forma mais ampla, conseguem assumir mais de um papel, aliados e complementados entre si, que são: (i) Desenvolvimento de produto: envolve o gerenciamento de operações a partir da magnitude do mix de produtos e procedimentos

empregados. Considera a agilidade de lançamentos de novos produtos no mercado. Para criação de valor do produto, esta é a atividade básica; (ii) Suprimentos: está ligada à decisão entre produzir (integração vertical) ou comprar (relação com fornecedores). Leva em consideração fatores como risco, custo, grau de confiança no fornecedor e qualidade; (iii) Produção: as fundamentais decisões sobre a atividade de produção recaem sobre: capacidade, instalações, tecnologia de processos, recursos humanos, gestão da qualidade e relação interfuncional; (iv) Distribuição: esta relacionada à forma como o produto é disponibilizado nos canais de distribuição, envolvendo custos de distribuição, o fluxo logístico e canais utilizados; e (v) Serviços agregados: abrange todos os serviços que são ofertados ao cliente relacionando ao produto vendido. Envolve garantias, assistência técnica, informações e consultorias.

Os autores ainda descrevem cinco critérios competitivos como mostra a Figura 5, na área da administração da produção que estão relacionados com a estratégia de negócios da organização, sendo:

Figura 5 – Critérios Competitivos

CUSTOS	A empresa pode competir por custos, onde a principal decisão refere-se em produzir com maiores margens de lucro ou produzir em alto volume reduzindo as margens;
QUALIDADE	Outra forma de competir é através da qualidade dos produtos oferecidos, ou ter um maior desempenho em comparação aos de seus concorrentes. Ressaltando a diferença entre qualidade real e qualidade percebida (está mais ligada ao marketing e publicidade);
DESEMPENHO DE ENTREGA	Relação estabelecida entre o fornecedor e o cliente, também uma forma de competir através do desempenho na entrega mobilizando os recursos para garantir o trabalho prometido, entregando dentro do prazo e se necessário corrigir falhas ocorridas. Competindo com a entrega num período mais curto que o concorrente;
FLEXIBILIDADE	Nesse critério a empresa é capaz de absorver rapidamente mudanças em lotes de produção não padronizados, bem como no tipo do produto que será produzido. A flexibilidade está ligada aos equipamentos e aos processos tecnológicos da empresa, entretanto, a empresa deve definir com que tipo de flexibilidade ela irá atuar;
INOVATIVIDADE	É a habilidade da empresa em lançar novos produtos ou serviços num pequeno espaço de tempo, atendendo as expectativas dos clientes, além de usar esse critério como diferenciação de seus concorrentes.

Fonte: Adaptado de Paiva, Carvalho e Fensterseifer (2004, p. 45).

3. METODOLOGIA

A estratégia essencial dessa pesquisa é de natureza aplicada, com abordagem qualitativa e quantitativa com intuito exploratório através da amostra por adesão. Os trabalhos qualitativos são estudos que permite ao observador um máximo entendimento dos episódios ou fenômenos por parte do pesquisador (COOPER; SCHINDLER, 2003; MALHOTRA, 2006). Complementam Miles e Huberman (1994) que os dados qualitativos são fontes ricas que permitem preservar fluxos cronológicos, identificação de descobertas inesperadas, revisão de modelos conceituais; sendo dados que proporcionam o envolvimento do público, em função da sua riqueza de interpretações.

O objeto de estudo foi realizado através de um estudo de multi caso comparativo entre a visão de diferentes gestores de empresas de grande porte, ambas pertencentes ao setor metal- mecânico, em segmentos diferentes. YIN, (2010), define que estudo de caso realiza um estudo de atitude empírica, investigando um fato atual no contexto da vida real, onde comumente é considerada a ligação entre o fenômeno e o contexto onde estão inseridas .Por sua vez, Gil (1991) complementa que tal metodologia envolve o estudo aprofundado de um ou mais objetos a fim de permitir o seu aberto e detalhado conhecimento.

Para Schramm (1971), a fundamental tendência em todos os tipos de estudos de caso, é tentar deixar claro uma decisão ou mais, através do esclarecimento do motivo pelas quais foram tomadas, a forma como foram implementadas e por fim os resultados.

Segundo Yin (2010, p.133) a realização de entrevistas para o desenvolvimento do estudo de caso é “uma das fontes mais importantes de informação”. Acrescenta Flick (2009, p. 106) que “a entrevista é um dos métodos predominantes na pesquisa qualitativa”.

Dessa forma, a coleta de dados se deu através de entrevistas individuais em profundidade, aos cinco entrevistados, sendo conduzidas por meio de uma abordagem semiestruturada e com aplicação de um Roteiro Básico de Questões (FLICK, 2009) em uma única sessão, com duração estimada para cada entrevista em torno de 1h 30min.

O questionário contou com seis questões para os diferentes gestores, as questões abordaram temas como estratégia, critérios competitivos, rede de valor de operações, e modelo de Porter, conforme previsto no Apêndice A.

Para auxiliar a análise e interpretação dos dados, foi empregada a análise de conteúdo (BARDIN, 2004), as entrevistas foram gravadas em meio eletrônico e transcritas (FLICK, 2009).

Em relação aos entrevistados, averiguou-se os informantes-chaves. Nesse sentido, procurou-se definir alguns critérios de seleção: cargo de atuação, tempo de empresa, porte da empresa, setor de atuação e empresas que atuam no mercado internacional. Dessa maneira, foram identificados os seguintes profissionais, apresentados na Figura 6:

Figura 6 – Perfil dos entrevistados

Identificação dos Entrevistados	Cargo ou Função dos Entrevistados	Tempo de Empresa	Atuação mercado internacional	Ramo de atuação da Empresa	Porte da Empresa
Entrevistado A	Gerente	35 anos	120 países	Utensílios domésticos.	Grande Porte
Entrevistado B	Diretor	34 anos	80 países	Materiais de fricção.	Grande Porte
Entrevistado C	Supervisor	13 anos	100 países	Encarroçadora de ônibus.	Grande Porte
Entrevistado D	Diretor Executivo	38 anos	100 países	Veículos implementos, autopeças e serviços.	Grande Porte
Entrevistado E	CEO	8 anos	80 países	Materiais de fricção.	Grande Porte

Fonte: Elaborada pela autora.

4. AMBIÊNCIA DE PESQUISA

O setor metal mecânico abrange grandes variedades de atividades relacionadas à transformação dos metais. Ferreira (2002) descreve que as atividades podem ser compreendidas nos seguintes segmentos industriais: (i) indústria metalúrgica; (ii) indústria de máquinas e equipamentos; (iii) indústria de bens finais; e (iv) outras atividades como a produção de ferragens, ferramentas e outros materiais metálicos e a indústria de material elétrico. Mesmo com algumas diferenças em suas atividades industriais, pode ser ressaltado que algumas características e tendências gerais do setor metal-mecânico estão ligadas como um todo.

Na Serra Gaúcha o setor metal mecânico, vem buscando manter-se forte no seu segmento.

Dados do Sindicato das Indústrias Metalúrgicas, Mecânicas e de Material Elétrico de Caxias do Sul (SIMECS), mostram um comparativo do desenvolvimento no ano de 2012 onde o setor apresentou um desempenho econômico abaixo do projetado fechando com queda de 2,4%, e no ano de 2013 onde ele cresceu de forma expressiva com 8,8%.

Segundo a CIC- Câmara de Indústria Comércio e Serviço, do município de Caxias do Sul, em termos de vínculos empregatícios vem apresentando crescimento, com mais de 54 postos de trabalho com carteira assinada, totalizando 187.652 vagas, um crescimento de 1,45% em relação aos últimos 12 meses. Mais de 93 mil empregos no setor. No ano de 2014 traz um acumulado de 4.479 empregos, um crescimento de 2,45%.

Quanto as suas exportações, o segmento também apresentou um crescimento de aproximadamente 3,9% em relação ao último período de 2013, fazendo com que a projeção do acumulado do ano de 2014 chegue a 6,6%.

As organizações em que os gestores entrevistados atuam são de grande porte. Segundo classificação do SEBRAE (Serviço Brasileiro de apoio às Micro e Pequenas empresas), as empresas de grande porte contam com mais de 500 colaboradores, isso se tratando de Indústrias. Também de acordo com Banco Nacional do Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), empresas de grande porte, possuem receita operacional bruta anual maior que 300 milhões de reais.

Além do porte que das empresas onde os entrevistados atuam, ambas pertencentes ao setor metal- mecânico da Serra Gaúcha, onde segundo dados obtidos pelo SIMECS, no ano de 2013, o setor metal mecânico teve seu faturamento em R\$2.704.606.085, um total de 13,86% de representatividade econômica da Serra Gaúcha. Quanto ao número de funcionários no ano de 2012 o setor contava com 45,20% de representatividade sendo então 32.973 funcionários no ramo, já em quantidade de empresas atuantes no setor obtém-se a parcela de 69,79% num total de 2.155 empresas metal mecânicas.

A empresa do gestor A, atua no segmento de utensílios domésticos, possui um total de 6,8 mil funcionários, presente em 120 países, conta com mais de dez fábricas espalhadas pelo Brasil, cinco centros de distribuição no mercado interno, e 14 no mercado externo.

Na empresa dos entrevistados B e E, a atividade econômica consiste na produção de materiais de fricção. Possui fábricas no Brasil, Estados Unidos e China, conta com centros de

distribuição nos países da Argentina, Europa, Estados Unidos, com operações comerciais nos Estados Unidos, Chile, Alemanha, México, Emirados Árabes Unidos e África do Sul. Atua em 80 países dos cinco continentes. Atualmente a empresa emprega aproximadamente 3.600 funcionários no mundo. A empresa teve no ano de 2013, seu faturamento bruto no valor de R\$ 981,0 milhões, segundo dados disponibilizado em sua página na web. Vale ressaltar que o entrevistado B é diretor na área de inovação e tecnologia, e o entrevistado E é CEO da empresa.

A empresa do gestor C, é fabricante mundial de ônibus, possui fábricas em mais de sete países sendo eles: Brasil, Colômbia, Argentina, México, Índia, Egito e África do Sul. Esta empresa conta com o quadro de 22 mil colaboradores em todo o mundo, e o seu faturamento líquido é de R\$ 3,6 bilhões.

A empresa do gestor D, está presente em mais de um segmento de mercado, abrange os segmentos de veículos e implementos, autopeças, além dos serviços de consórcio e de banco. Conta com uma rede internacional de vendas e serviços, estando presente em mais de 100 países em todo o mundo. Encontra-se entre as maiores empresas privadas brasileiras, líder em todos os seus segmentos de atuação. Sua receita líquida é de R\$ 4,3 bilhões.

5. ESTRUTURAÇÃO DO CASO

5.1 CRIAÇÃO DE ESTRATÉGIAS

A primeira pergunta aplicada aos gestores refere-se a opinião pessoal deles sobre o que são considerados para a criação de estratégia pelas empresas em termos de entrada e saída.

Para facilitar a compreensão, a figura 7, apresenta um comparativo entre semelhanças e diferenças observadas nas entrevistas em relação ao quesito da criação de estratégia nas entradas, das variáveis consideradas tanto ambiente interno quanto as variáveis do ambiente externo.

Figura 7 – Entradas para formulação das estratégias

Categorias	Semelhanças	Peculiaridades				
		ENTREVISTADO A	ENTREVISTADO B	ENTREVISTADO C	ENTREVISTADO D	ENTREVISTADO E
Análise do ambiente externo	Mercado		Ferramenta Matriz SWOT - busca através da análise do cenário externo e conhecendo as forças e fraquezas é feito o mapa estratégico, traçando os objetivos.	Estratégias de vendas.	Série de informações .Número de mercado e segmentação para melhor atuação.	Matriz Swot: feito por áreas mas olhando a empresa como um todo em nível de liderança, buscar novas maneiras de coletar informações a cada ano. Pesquisa de mercado, conhecimento, experiência das pessoas da empresa, economia, concorrentes, modelo de distri
	Economia		Crescer de forma sustentável e isto está dentro da nossa visão, crescimento de forma sustentável.olhar o ambiente externo para verificar aonde estão as oportunidades e ameaças ao crescimento.		Informações macroeconômicas: dólar, a inflação, como é que vai estar a taxa de juros, financiamentos	Posicionamento da empresa. Segmentação de mercados. Análise de concorrência.
	Fornecedores			Parceiro, quem produz.		
	Clientes	A consequência de um processos eficaz, traz ao cliente a satisfação do produto adquirido.		O cliente tem que saber que esta comprando um produto que tem valor. Cliente satisfeito , produto com qualidade, tudo com base no pedido que foi solicitado.		
Análise do ambiente interno	Pessoas	O humano é o maior patrimonia das empresas.		Funcionário bem qualificado/treinado.	As estratégias com as pessoas, como é que nós vamos estar com o nosso time, como é que vamos estar desenvolvendo do pessoal, que tipo de atividades vamos desenvolver com eles, como é que vamos estar fortalecendo o nosso time, treinamento, cursos.	Experiência das pessoas da empresa.
	Estratégias		Focos de crescimento, alocação os recursos. tendo a matriz swot como base e horizonte estratégico para a companhia e principal ferramenta para trabalhar o plano estratégico.	Estratégia no caso de vendas, estratégia comercial é o representante. Não temos estoques, vendemos para produzir. Agregar valor ao produto e ao cliente	Série de informações para o planejamento estratégico.Avaliação da macroeconomia, como é que vai ser o crescimento do PIB, o PIB vai ser positivo, negativo	As informações principais, economia, quem são os principais concorrentes, qual é o modelo de distribuição da empresa. Objetivos estratégicos. Planos de ação. Visão do futuro
	Estrutura física	Condições para que as pessoas possam desenvolver o trabalho .				
	Suplly Chain	Materias Primas- Insumos				Eficiência de comprar, produzir e vender
	Processos definidos	As pessoas também passam pelo processo, muitas pessoas dizem é importante o produto para que o cliente tenha satisfação, excelente, mas é importante que as pessoas que passam aqui pela empresa, pelo processo também no final saiam felizes, então as pessoas				O mapa estratégico é aquele elemento que te ajuda a conduzir todos os esforços da empresa num sentido só né, para não estar um indo para um lado, outro para outro.Faz um alinhamento das estratégias da empresa, através do mapa.

Fonte: Elaborada pela autora.

O planejamento estratégico é a compilação de todas as informações adquiridas nas entradas, para a avaliação do que será transformando em saídas. Dentro do planejamento estratégico, está toda a verificação dos dados levantados para a expansão do negócio, tais como análise interna e externa da empresa, análise do cenário econômico do mercado, a experiência da empresa e de seus profissionais para a alavancagem do seu posicionamento.

Uma observação muito interessante apontada pelo o gestor E salientou em relação a sua experiência ao planejamento estratégico consiste na percepção de que o:

“[...]o problema maior do planejamento não é o planejamento em si, é a execução. O único ponto do planejamento que eu vejo que as empresas erram e as pessoas erram muito é a base mal feita ou querer fazer muitas coisas ao mesmo tempo”.

Os gestores expuseram os elementos que podem ser contemplados para as saídas, tais como: a conclusão das estratégias e dos objetivos organizacionais, a segmentação de mercado, o posicionamento final que a empresa deseja obter, as metas para a organização e isso inclui o faturamento que estimam alcançar, o número de vendas, os mercados que serão explorados, o plano de ação da empresa, o produto final acabado, satisfação dos clientes, qualidade, agregar valor ao produto/serviço.

Sendo assim, de acordo com a Figura 8, foram identificadas as opiniões dos gestores sobre os elementos de saída.

Figuras 8 – Saídas para formulação das estratégias

Entrevistado A	Entrevistado B	Entrevistado C	Entrevistado D	Entrevistado E
<ul style="list-style-type: none"> -Pessoas satisfeitas e felizes; -Produto final com qualidade e satisfação do cliente; -É todo um conjunto não são coisas isoladas; -Condições de trabalho; -Investimento em tecnologia. 	<ul style="list-style-type: none"> - Planejamento futuro; -Objetivos que serão alcançados, num período de tempo; - Oportunidades de mercado; - Análise do potencial da empresa; -Objetivos de crescimento da empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> - Cliente satisfeito; - Produto com entrega no prazo e qualidade, com base no pedido; -Cliente feliz é o resultado final. 	<ul style="list-style-type: none"> - Verificação das oportunidades de mercado, segmentação, posicionamento mais forte, ou mais fraco; -Maior participação de mercado, estabelecimento de ações para cada indicador de mercado; - Praticar um “repoa” (revisão do planejamento); - Analisar os indicadores do mapa estratégico. 	<ul style="list-style-type: none"> -Olhar para seu planejamento deve buscar, qual é o meu diferencial competitivo. - Eficiência de comprar, produzir e vender. - Qual o posicionamento da empresa, onde ela quer se posicionar, ela quer ser líder, quer focar no seu segmento específico, quer ter toda a cadeia integrada vertical, quer dizer, tem várias estratégias.

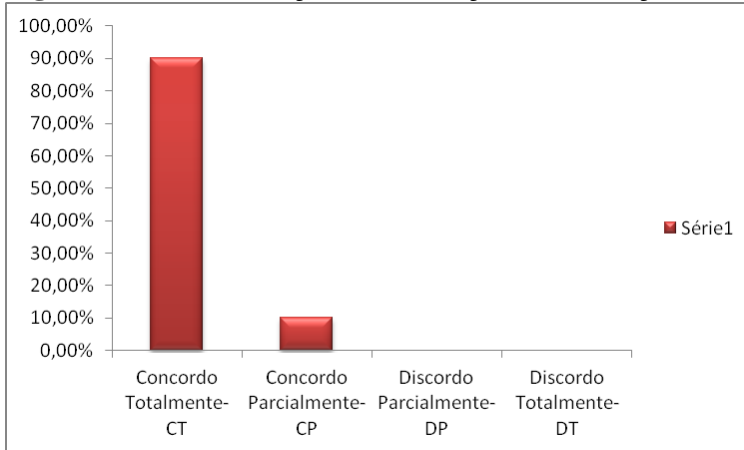
Fonte: Elaborada pela autora.

5.2 APLICABILIDADE DO MODELO PORTER

Uma das instigações que o trabalho buscou realizar foi entender se o Modelo de Michael Porter, que foi criado em 1979, ainda é válido no cenário atual. Para responder a isso, a questão foi subdividida em quatro outras questões, conforme abaixo:

Você considera (ou) este modelo das 5 forças para definir as estratégias de operação?

Figura 9 – Consideração das 5 forças na definição das estratégias de operação



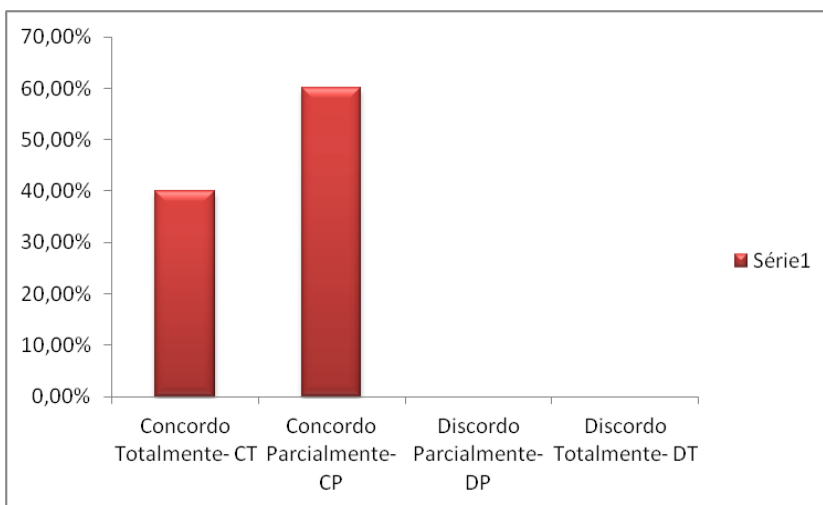
Fonte: Elaborada pela autora.

Os 90% dos entrevistados que concordaram totalmente, descreveram que não são as únicas empresas do mercado, que terão concorrentes, que o mercado é dinâmico, e que com a globalização não existe fronteiras. Além disso, existem os fatores tecnológicos, onde as informações chegam muito mais rápidas sendo que muitas vezes os produtos podem vir a ser copiados. Por conta disso, o modelo pode ser utilizado para definir as estratégias de operação.

Os 10% dos entrevistados que concordam parcialmente acreditam que o modelo das 5 forças é bastante atual, mas que não pode ser visto como único, ele serve como um apoio. Ressalta que cada empresa possui um modelo próprio, para ser mais competitiva, ou seja, este modelo serve de base mas que pode ser alterado de acordo com as necessidades da empresa.

Este modelo supre sua necessidade atual?

Figura 10 – Suprimento da Aplicabilidade do Modelo de Porter



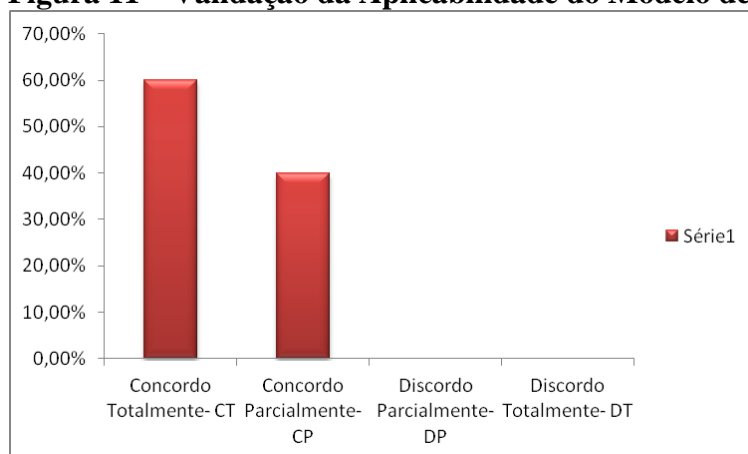
Fonte: Elaborada pela autora

Os 40% dos entrevistados que concordaram totalmente, acreditam que o modelo de Porter supre a necessidade atual, justamente por abranger os aspectos internos e externos da empresa, dando subsídios as estratégias da empresa. O ciclo de concorrência é algo natural que está acontecendo, e cada empresa vem buscando cada vez mais ganhar seu espaço.

Já os entrevistados que concordam parcialmente, sendo 60%, percebem que o modelo não supre em sua totalidade as necessidades atual das empresas. A maioria das empresas buscam os seus eixos, os seus diferenciais competitivos com maior eficiência operacional, e os fatores tecnológicos com um fator essencial na cadeia. Além disso, outro fator que não está elencado na cadeia, mas que é muito importante são as mudanças, como por exemplo, fatores como sustentabilidade que consequentemente abrange os três fatores econômico, social e ambiental, onde o impacto disso está cada vez maior nas decisões.

Você considera que este modelo ainda é válido?

Figura 11 – Validação da Aplicabilidade do Modelo de Porter



Fonte: Elaborada pela autora

A respeito dessa questão 60% dos entrevistados que concordam totalmente, acreditam que esse modelo ainda é válido, mas deve ser adaptado aos nossos dias, as necessidades, e as exigências dos clientes.

Cabe a comentar que os motivos aos quais alguns os 40% dos entrevistados que concordaram parcialmente expuseram a falta de mais atributos na cadeia, pelos motivos já citados anteriormente, como: eficiências operacionais, fatores externos a empresa e os próprios processos e modelos das empresas em que atuam.

Existe algo mais que você considera importante na definição da estratégia?

Quando questionado se existe algo a mais que pode ser considerado na definição das estratégias, os cinco gestores demonstraram ter percepções diferentes.

Para o Entrevistado A, as pessoas podem ser contempladas dentro das cinco forças de Porter. Como o modelo foi em criado em 1979 e neste período historicamente a indústria ainda vinha de um sistema de Taylor onde se priorizava muito o processo, e hoje se precisa colocar o capital humano em relevância.

O comentário do Entrevistado B sobre essa questão foi que existem três fatores que são importantes em sua percepção para a criação de estratégia. Um deles é ter um bom

Business Competitive Intelligence (BCI), a ferramenta do Business Intelligence (BI), e também a tecnologia como diferencial competitivo a empresa.

De acordo com o Entrevistado C além das cinco forças sinalizadas por Porter, a análise de cada negócio é um elemento a ser considerado, identificando as individualidades de cada cliente, e as especificações dos produtos. Também, complementa que as pessoas podem ser inseridas dentre as forças organizacionais, pois embora tenham ocorrido grandes avanços tecnológicos a mão de obra é um fator importante num processo, acarretando na entrega final desejada. E claro se adaptar, buscar novas ferramentas e se atualizar de acordo com o mercado.

No entanto o Entrevistado D salienta que as mudanças devem ser introduzidas na definição das estratégias, pois o mundo é dinâmico. A dinâmica do mundo é cada vez maior e mais acelerada, ou seja, as empresas estão lidando em cenários globais, e não apenas regionais, sendo assim, empresas do outro lado do mundo estão atuando aqui no Brasil, e vice e versa.

E por fim para Entrevistado E ressalta que o uso da ferramenta chamada Strategic Conduct Performance, ou também conhecido como modelo SCP, que expõem os choques externos ao setor, incluindo questões como o cenário econômico e financeiro, as variáveis do mercado externo, a análise da concorrência e questões como problemas ambientais e tributário. Existem fatores que também influenciam como: os governos de outros países, questões políticas, existem países que o governo assume as empresas, e em outros países que a empresa irá obter maior sucesso se tiver um bom relacionamento com os partidos e empresas de lá.

5.3 CRITÉRIOS COMPETITIVOS DE OPERAÇÃO

Na abrangência de critérios competitivos de operação, a aplicação do questionário aos gestores foi realizada em duas categorias. A primeira abrangendo os cinco critérios competitivos sendo eles: entrega, qualidade, inovatividade, flexibilidade e custos, com o questionamento aos entrevistados quais desses critérios proporcionam diferencial competitivo à empresa.

Respondendo a primeira categoria, nas análises das entrevistas, o critério competitivo que apresentou o maior destaque foi a inovação. Dos cinco entrevistados, quatro deles, destacaram a inovação como fundamental para a competitividade da empresa. Registrando que a inovação deve oferecer aos seus clientes um produto diferenciado, com boa base tecnológica, um bom desenvolvimento, com design diferenciado, e ressaltaram que a inovação pode começar internamente em seus processos, levando a empresa estar à frente de seus concorrentes.

Complementaram que todos os critérios competitivos são importantes para a empresa, e que não são fatores isolados, mas que um deles deve prevalecer, pois, assim, a empresa consegue focar em um ponto para se destacar. No entanto não adianta inovar, sem atender aos prazos de entrega, sem ser flexível a demanda do cliente, com custos de acordo com o mercado, e qualidade como fator primordial a um produto, que não é apenas mais um diferencial, mas sim requisito básico para entrega.

“[...] Todos eles são importantes, mas a diferenciação está na inovatividade, ou seja, na inovação, na base tecnológica do produto e na qualidade do produto. Claro que você não pode esquecer-se do custo,

flexibilidade, mas eu daria ênfase na nossa empresa à tecnologia que chamamos de inovatividade e a qualidade dos produtos como dois diferenciais competitivos dentro da companhia”.Entrevistado B

Colaborando com isso, um dos entrevistados, registrou que todos os critérios competitivos são fatores de competitividade, mas que para defini-los a empresa deve voltar sua atenção para seu próprio segmento de atuação e sua carteira de cliente, assim definindo qual critério será utilizado, mas enfatizou que a empresa deve utilizar no mínimo dois e no máximo três critérios para atuar.

Para a análise da segunda categoria sobre critérios competitivos foi aplicada três questionamentos sobre a visão dos gestores.

O primeiro questionamento foi: em sua opinião, podem ser considerados apenas esses cinco critérios competitivos aplicáveis ao cenário atual?

Para os entrevistados que concordaram parcialmente, aqui falamos de 90% dos entrevistados, faltou à inclusão das pessoas nos critérios competitivos, pois, o envolvimento delas com o negócio da organização são fundamentais, justificando-se pela necessidade de possuir além de tecnologia, pessoas treinadas e capacitadas para operar. Outro ponto levantado foi o relacionamento com o cliente, aproximando-se dele, entendendo as suas necessidades, para então conseguir atraí-lo e satisfazê-lo. E para um dos entrevistados, um assunto da atualidade que além dos cinco critérios competitivos pode ser inserido é a sustentabilidade tanto em termos econômicos, quanto social e ambiental.

Para o entrevistado que discordou parcialmente, falta incluir a entrega de serviço, justificando que não adianta apenas possuir custo minimizado, ser flexível ou/e inovador sem entregar ao cliente um pacote de soluções, ou seja, é ir além do básico, se mostrar presente em suas necessidades e atraí-lo após a venda.

Já o segundo questionamento: as empresas devem selecionar critérios competitivos de acordo com o mercado de atuação?

Dos cinco entrevistados, quatro concordam totalmente, e apenas um concorda parcialmente. Os entrevistados que concordaram totalmente relataram que para cada mercado a empresa deve fazer uma análise ponderada, mantendo o seu foco no critério principal. Além disso, existem as diferenças de mercado a ser avaliadas, considerando, por exemplo, a sofisticação deste, devendo a empresa oferecer um produto adequado aquele determinado mercado, caso contrário não obterá o resultado almejado. O entrevistado que concorda parcialmente afirma que, além de olhar o mercado a empresa deve considerar também a sua estratégia.

O terceiro questionamento: seria possível priorizar a todos os critérios simultaneamente?

Em relação aos cinco entrevistados, para dois entrevistados, concordando totalmente, relataram que:

“[...] Sim, pois eles são interdependentes, eles não são dissociados, eu faço isso encerro e faço isso e encerro. Não eu tenho que estar olhando o contexto global em todos os seus aspectos, em todas as suas nuances, com todas as suas modificações, bem importante estar olhando sempre tudo”. (ENTREVISTADO A)

“[...] Acredito que sim, tem que olhar todos eles, tem algum que pode ser mais forte, tipo flexibilidade tem que ser utilizada, a qualidade, tem a questão dos custos, o networking com o cliente e claro inovatividade”.
(ENTREVISTADO C)

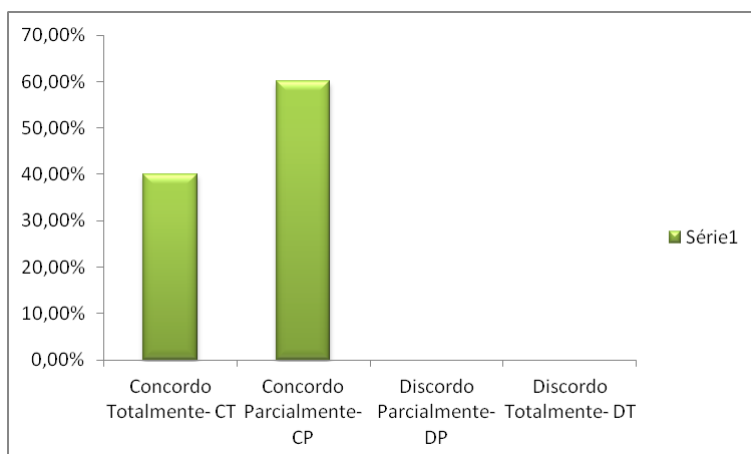
Os três entrevistados que discordaram totalmente, acreditam que quando se prioriza todos os critérios simultaneamente, a empresa perde foco, perde força da equipe, gastando muita energia, e não focando em seu *Know hall*, e que o mais adequado é priorizar um ou dois critérios trabalhando de forma segmentada.

5.4 REDE DE VALOR DE OPERAÇÕES

Quanto ao modelo de Paiva et al. (2004), sobre a Rede de Valor de Operações, foram aplicadas aos gestores três questões:

A primeira questão foi: você considera importante a RVO para formular a estratégia?

Figura 12 – Utilização da RVO na formulação de estratégias



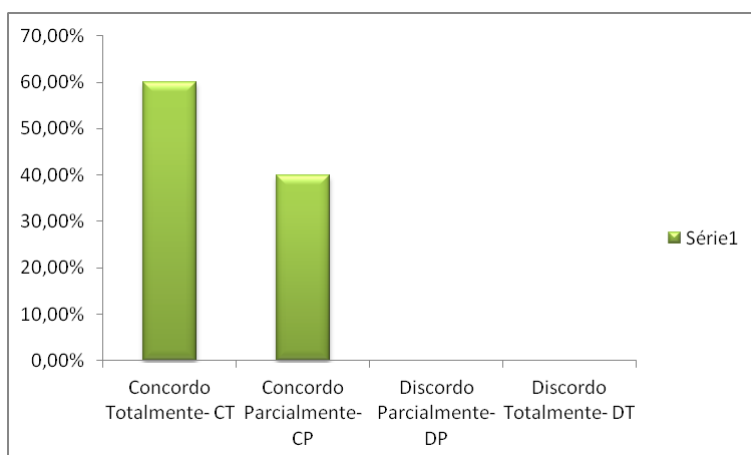
Fonte: Elaborada pela autora

Os gestores que apresentaram concordância total á utilização da RVO na formulação das estratégias, percebem que as atividades não são fatores isolados, mas sim dependente de matéria prima, da mão de obra das pessoas, de um produto inovador, com qualidade, e pensar na entrega e por fim a satisfação do cliente.

Em contrapartida os gestores que concordam parcialmente, veem a cadeia não como um processo sequencial, mas como um processo mais cíclico. O modelo é aplicado em totalidade para algumas empresas, mas existem outras que ficam carentes como, por exemplo, as empresas de tecnologia, ou os próprios bancos, pois existem mais interligações do que as demonstradas nesse modelo.

Você concorda com as 5 atividades sugeridas por Paiva?

Figura 13 – Concordância nas atividades de Paiva



Fonte: Elaborada pela autora

Os gestores que concordaram totalmente com as 5 atividades, justificam com os motivos citados na questão anterior.

Em contraponto, os gestores que concordaram parcialmente, expuseram a falta das pessoas dentro das atividades sugeridas, pois a empresa são as pessoas.

Em relação à segunda questão: quais são as atividades que em sua opinião agregam valor e que devem ser consideradas na formulação da estratégia?

Como cada entrevistado tem suas individualidades, houve pontos diferentes sobre a RVO na formulação das estratégias, mas todas as suas percepções de extrema relevância para a análise da pergunta. Na figura 14, temos um quadro comparativo entre as respostas de cada entrevistado sobre quais as atividades que agregam valor na RVO.

Figura 14 – Comparativo entre as atividades de RVO

Entrevistado A	“Não há como trabalhar de maneira isolada, mas que em alguns momentos há uma atividade que irá ser priorizada a outra, buscando agregar valor ao seu produto”.
Entrevistado B	“Deve-se trabalhar com base na matriz SWOT, fazendo uma análise do ambiente externo e conhecendo as forças e fraquezas para formular as estratégias e os objetivos que se está proposta alcançar”.
Entrevistado C	“A primeira coisa a ser feita é olhar o mercado, a demanda que ele está trazendo, para sim iniciar a projeção da entrega, avaliando os processos, para por fim iniciar a produção”.
Entrevistado D	“Agregar valor é tudo o que é feito em cima do que foi comprado. Iniciando na aquisição das matérias-primas, dos componentes e o trabalho interno da empresa para agregar valor”.
Entrevistado E	“Todo o valor que será agregado inicia com o de suply chain, na compra da matéria prima que será produzida e vendida, atendendo o propósito do cliente, não esquecendo da qualidade do produto, a questão de custo, a forma de entrega, a performance da empresa, sempre com base na visão, buscando ser mais eficiente e eficaz ao ponto de vender”.

Fonte: Elaborada pela autora

Na formulação das estratégias, cada gestor trouxe consigo as suas experiências profissionais, suas vivências de mercado, e sua formação. Pode-se perceber que suas respostas são conectadas com teorias que justificam as suas percepções para a criação de novas estratégias.

Para o Entrevistado A, analisar as variantes e a situação de mercado é um fator importante quando se fala em novas estratégias:

“[...] As empresas precisam olhar as necessidades dos mercados consumidores, se percebe que algumas empresas se aventuram e não pesquisam exatamente o que vai acontecer”. Mas as empresas que pesquisam tem maior sucesso, pois lançam os produtos conforme a necessidade dos consumidores. É importante olhar o que está acontecendo no mundo, pois hoje com a globalização e o acesso a internet você pode comprar produtos de qualquer lugar do mundo, assim as pessoas não precisam mais sair de casa possuindo a comodidade para compra. Claro que ainda você ir à loja, sendo atendido, tocar o produto, mas temos que considerar que os consumidores potências que estão surgindo são jovens e nasceram no computador e eles comprar virtualmente sem problema algum”.

Nesse sentido Kotler e Keller (2006) afirmam que na análise do ambiente externo, são verificadas as ameaças e oportunidades, uma unidade de negócios deve ficar atenta e monitorar forças macro ambientais (econômicas, demográficas, tecnológicas, político-legais e socioculturais) e também agentes micro ambientais (clientes, concorrentes, distribuidores e fornecedores) que afetam suas possibilidades de acarretar lucros.

Para o Entrevistado B, uma forma de se definir novas estratégias, é através da Ferramenta BI- Business Intelligence.

“[...] A empresa precisa ter de uma forma bem estruturada um BI, ela tem que poder coletar as informações sobre o seu mercado e sobre a sua concorrência, sobre os movimentos futuros. A introdução de um Business Intelligence dentro da empresa é algo importante”.

Para Turban et al (2009) a ferramenta BI – *Business Intelligence* tem como objetivo permitir o acesso interativo aos dados, proporcionar a manipulação de dados e entregar aos gestores a capacidade de realizar a análise adequada e aprofundada, analisando dados, desempenhos, históricos passados da empresa, e conseqüentemente tomar uma decisão mais assertiva e concreta. O processo do BI consiste na transformação de dados em informações.

Em contrapartida para o Entrevistado C, as pessoas são fatores chaves para criação de novas estratégias, influenciando diretamente nas tomadas de futuras decisões.

“[...] São as pessoas, o mercado aonde ele vai se inserir, eu não posso pensar numa fábrica nova, num país onde não tenho mão de obra a rede de fornecedores, questões logísticas, a comunidade, isso tudo influencia em uma nova proposta. E, por exemplo, as pessoas, hoje nós também temos que nos adaptar as diferentes gerações, o que a X fazia de uma maneira a Y hoje faz totalmente diferente, hoje eles são nossos atuais gestores isso é pra gente ver como as coisas mudaram. Precisamos de pessoas preparadas, tecnologia, habilidades de mão de obra e inovar sair da zona de conforto para novos desafios”.

Salienta Filho (2007, P.32) que “a mão de obra deixou de ser considerada como um simples recurso ou insumo dos processos produtivos e passou a ser valorizada, pois é ela que tem a responsabilidade de gerenciar ações empresarias”.

Em relação à criação de novas estratégias o Entrevistado D, acredita que a base para a avaliação delas pode ser considerado o modelo de Porter, com mais alguns critérios que agregariam, tais como as pessoas.

“[...] O que eu consideraria para uma nova proposta de estratégia de negócio? Eu levaria em conta o trabalho de Porter que eu acho ele básico e fundamental e colocaria aquilo que nós falamos algumas coisas a mais. Mas eu consideraria a base dele, que é uma base. Ele tem uma base científica que fundamenta o trabalho dele, a teoria dele. Eu usaria dessa base e adicionaria algumas coisas que vem mudando no mundo. Sustentabilidade e Recursos Humanos. Ele se apega muito no aspecto técnico e deixa a parte de RH fora aí, fora em termos, não está saliente. E para mim as empresas são as pessoas. Para mim não tem outro caminho”.

Para Porter (2004) a estratégia competitiva de uma empresa consiste na abordagem de negócio e de iniciativas que se comprometem a atrair clientes e entender suas expectativas, para resistir às pressões competitivas e fortalecer sua posição de mercado. Criando o Modelo de Porter das cinco forças competitivas: (i) concorrentes do setor; (ii) ameaça de novos concorrentes; (iii) ameaça de substitutos; (iv) poder de barganha dos compradores; (v) poder de barganha dos fornecedores.

No sentido das pessoas como fator chave, salienta Gil (2001, p.15):

Os administradores de recursos humanos de hoje não podem considerar os empregados como meros recursos de que a organização pode dispor a seu bel-prazer. Precisam tratá-los como pessoas que impulsionam a organização, como parceiros que nela investem.

E por fim o Entrevistado E, trouxe em suas considerações sobre novas estratégias de um modo abrangente contento fatores como diferenciais competitivos, análises do mercado e questão da Sustentabilidade.

“[...]O primeiro é foco, e olhando o foco assim é aquela pergunta: qual que é meu diferencial competitivo no mercado onde eu atuo ou quero atuar, que seja no mundo ou nos mercados objetivos da empresa. Tu tem que falar muito que os teus concorrentes vão ser globais. E o segundo eu acho que a questão de sustentabilidade é uma coisa que está muito forte no mundo, no Brasil cada vez mais também. Tem que olhar sobre o impacto social, econômico e ambiental na empresa. Tem que cuidar o lado político, o lado sustentável e o lado da ética, que é a questão que se busca cada vez mais nas empresas”.

Segundo Kotler e Keller (2006) para avaliar as oportunidades de crescimento, é preciso o envolvimento com o planejamento de novos negócios, bem como a possibilidade de redução

ou extinção de negócios já superados. Segundo Carvalho (2001), o sucesso de uma estratégia está em conhecer bem as regras e os outros jogadores, manter-se em canais fortes de acompanhamento as mudanças no ambiente competitivo, estando a par sempre das novas tendências.

A seleção dos critérios competitivos precisa ser realizada analisando as necessidades dos clientes; os trade-offs existente entre os critérios competitivos; a atuação da empresa nesses critérios em relação aos seus concorrentes; e os recursos estratégicos que a empresa possui ou que possa vir a ter. Recursos Estratégicos são determinados como recursos que podem conferir a organização sua capacidade em vantagens competitivas (BARNEY, 2001).

No quesito desenvolvimento sustentável, uma empresa sustentável no entendimento de Barbieri (2007), seria aquela que cria valor de longo prazo aos acionistas ou proprietários e contribui para a solução de problemas ambientais e sociais.

6. CONCLUSÃO

Esse estudo foi conduzido por meio do objetivo geral que buscava averiguar a visão dos gestores sobre a validação das teorias de estratégias de manufatura utilizadas por empresas de grande porte do setor metal mecânico da serra gaúcha.

Pelo tema ser de grande amplitude, as revisões bibliográficas que subsidiaram o desenvolvimento deste trabalho, proporcionaram uma base consolidada para um melhor entendimento dos conceitos relacionados às teorias, bem como, para a criação do questionário aplicativo aos gestores.

O questionário aplicativo, se deu em forma de uma entrevista semi estruturada, aplicada entre o entrevistado e o entrevistador. Os gestores foram muito receptivos e falaram abertamente sobre as suas opiniões referente aos assuntos abordados, demonstrando conhecimento aos temas e buscando sempre exemplificar para deixar o mais claro possível.

Os resultados adquiridos com o decorrer da pesquisa foram de caráter satisfatório, pois pode ser analisado que as respostas destes gestores eram advindas de sua bagagem teórica já adquirida. Um dos pontos de ressalvas dos entrevistados consiste no fato de que as bases teóricas, muitas delas pelo ano de criação, devem ser adaptadas para a atualidade do mercado onde as empresas estão inseridas, buscando sempre a melhor estratégia de posicionamento e consolidação.

Um ponto de bastante destaque ao realizar a etapa de análise das respostas dos gestores entrevistados, foi que eles não conseguiram desvincular de suas opiniões as experiências que adquiriram na empresa em que atuam. Os exemplos utilizados, as ferramentas da empresa, as suas experiências de negócio, influenciaram em suas respostas.

Os objetivos específicos do trabalho foram contemplados, pois, consistiam em investigar junto a estes gestores, se as metodologias existentes na área ainda são válidas para a formulação das estratégias das organizações. Procurou-se averiguar as percepções dos gestores sobre as variáveis consideradas nas estratégias empresariais e se os conceitos clássicos nessa área ainda possuem validade no cenário atual das empresas. E notou-se que as metodologias ainda são válidas para a formulação das estratégias, mas com alguns pontos de considerações por conta da mudança de mercado, pois uma estratégia de negócio deve ser muito bem fundamenta para ser a mais assertiva lincada aos objetivos da empresa.

As entrevistas proporcionaram além de respostas satisfatórias, uma satisfação em saber que o que estamos adquirindo vem a cada dia se aperfeiçoando, e que as mudanças estão ocorrendo de maneiras mais rápida, tornando as empresas mais competitivas, e os gestores mais dinâmicos.

Pode-se ressaltar que as entrevistas não foram apenas relatos, mas sim experiência de pessoas que estão à frente de grandes organizações. E que conseguem lidar de forma dinâmica com competências e dinamismo, em relação às flutuações de mercado, das influências da sociedade e da modernização tecnológica e de pessoal, fazendo assim, uma conexão entre teoria, prática, vivência e visão de negócio.

Finalizando esta análise, pode-se concluir que o estudo elaborado atingiu o seu objetivo, demonstrando a validação das metodologias existentes, o quanto uma base bem fundamentada, uma estratégia devidamente definida, através dos pontos que interveem na organização, podem agregar valor a empresa e mantê-la em destaque buscando maior vantagem competitiva dentre um ambiente concorrido. Mas lembrando de que uma empresa deve constantemente ampliar as suas visões de mercado, de pessoal, de processo e de negócio, adaptando-se as mudanças de um mundo globalizado.

REFERÊNCIAS

ANSOFF, H. I. **Estratégia empresarial**. São Paulo: McGraw-Hill, 1977.

BARBIERI, José Carlos. **Gestão ambiental empresarial: conceitos, modelos e instrumentos**. 2. ed. São Paulo, 2007.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2004.

BARNEY, J. B. **Resource-based theories of competitive advantage: A ten-year retrospective on the resource-based view**. Journal of Management, v.27, n.6, p.2001.

BNDES- Banco Nacional do Desenvolvimento. **Site institucional** disponível em: <http://www.bndes.gov.br/> Acesso em: 24 Abr.2014.

CARVALHO, M.M. **Qualidade em Projeto :Manufatura Classe Mundial "**, São Paulo, Editora Atlas, p.114-130.2001.

CIC- Câmara de Indústria Comércio e Serviço. **Site institucional** disponível em: <http://www.cic-caxias.com.br/> / <http://www.cicsfarroupilha.com.br/> Acesso em 07 Julh.2014

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de pesquisa em administração**. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003

DAVEL, E.; VERGARA, S. C. **Gestão com pessoas e subjetividade**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

FAHEY, L.; RANDALL, R. M. **MBA curso prático: estratégia**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

FERREIRA, M. S. **A formação de redes de conhecimento nas indústrias metal-mecânica de confecções de Nova Friburgo**. Rio de Janeiro, 2002.

FILHO, H. **A valorização do capital humano no ambiente empresarial**. Banas da Qualidade, São Paulo, ano XVII, n. 185, p.32, 2007.

FLINT, D. J.; LARSSON, E.; GAMMELGAARD, B. Logistics innovation: a customer value oriented social process. **Journal of Business Logistics**, v. 26, n. 1, p. 113-147, 2005.

FLICK, U. **Desenho da pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Artmed, 2009.

GIL, A.C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

GIL, A.C. **Gestão de Pessoal: Enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.

HAMEL, G. A era da revolução. **HSM Management**, n. 24, p.116-126, 2001.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C. **Intenção estratégica**. In. Mintzberg, H. e Quinn, J.B. O processo da estratégia, 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

HILL, T. **Manufacturing Strategy: text and cases**, 2 ed. New York: Palgrave, 2000.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de Marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson e Prentice Hall, 2006. C:\ProgramData\Avira\AntiVir\Desktop\IPM\IpmDocument.html - .remind_later.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006

MILES, M. B.; HUBERMAN, A. M. **Qualitative data analysis**. Thousand Oaks: Sage Publications, 1994.

MOTTA, P. R. **Gestão Contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente**. Rio de Janeiro: Record, 1991.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de estratégia: Um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MINTZBERG, Henry. **Criando Organizações eficazes: estruturas em cinco configurações**. São Paulo: Atlas, 1995.

MINTZBERG, H.; LAMPEL, J.; QUINN, J. B.; GHOSHAL, S. **O Processo da Estratégia: Conceitos, Contextos e Casos Selecionados**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 13 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

PAIVA, E. L.; CARVALHO, J. J. M.; FENSTERSEIFER, J. E. **Estratégia de Produção e de Operações: Conceitos, Melhores Práticas e Visão de Futuro**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

PAGNONCELLI, D.; VASCONCELLOS, F. P. **Sucesso Empresarial Planejado**. Rio de Janeiro: Qualitumark, 1992.

PORTER, M. E. **Estratégia Competitiva: Técnicas para análise de Indústrias e da concorrência**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

PORTER, M. E.; MONTGOMERY, C. A. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. 6.ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

SCHRAMM, W. **The nature of communication between humans**. In W. Schramm & D. F. Roberts (Eds.), *The process and effects of communication* p. 3-53. Urbana, IL: University of Illinois, 1971.

SEBRAE- Serviço Brasileiro de apoio às Micro e Pequenas empresas. **Site institucional** disponível em: <http://www.sebrae-sc.com/> Acesso em: 24 Abr.2014.

SIMECS- Sindicato das Indústrias Metalúrgicas, Mecânicas e de Material Elétrico de Caxias do Sul. **Site institucional** disponível em: <http://www.simecs.com.br> / Acesso em: 23 Abr.2014.

THOMPSON, A.; STRICKLAND, A. **Strategic Management**, 12 ed. New York: McGraw-Hill, 2001.

TURBAN, E.; SHARDA, R.; ARONSON, J; KING, D. **Business Intelligence: um enfoque gerencial para a inteligência do negócio**, Artmed, p. 254, 2009 .

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 11. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

VON NEUMANN, J.; MORGENSTERN, O. **Theory of Games and Economic Behavior**. Princeton: Princeton University Press, 1944.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejando métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2010.

APÊNDICE A – ROTEIRO BÁSICO DE QUESTÕES

Questões de Aplicação:

Data:

Nome:

Empresa:

Sector:

cargo:

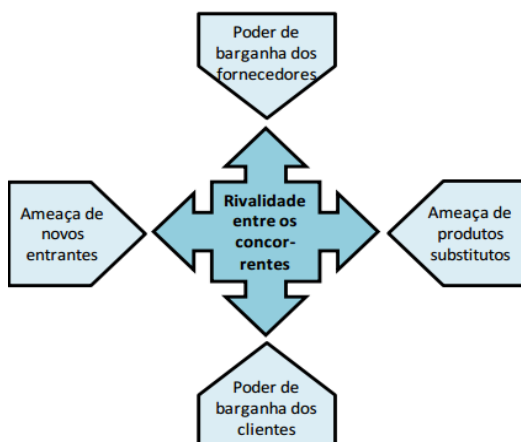
1- Em sua opinião, como gestor de uma importante Organização, o que são considerados atualmente para a criação de estratégias pelas empresas, em termos de:



2-

Entradas

Baseado no Modelo de Michael Porter (1979) são consideradas 5 forças, como análise dos critérios de competitividade, para que uma empresa possa desenvolver uma estratégia eficiente



Você considera(ou) este modelo das 5 forças para definir as estratégias de operação?

Concordo Totalmente	Concordo Parcialmente	Discordo Parcialmente	Discordo Totalmente

Este modelo supri sua necessidade atual?

Concordo Totalmente	Concordo Parcialmente	Discordo Parcialmente	Discordo Totalmente

Você considera que este modelo ainda é válido?

Concordo Totalmente	Concordo Parcialmente	Discordo Parcialmente	Discordo Totalmente

Existe algo mais que você considera importante na definição da estratégia?

Saídas

Critérios Competitivos de Operações



3-Em sua visão, dentre esses critérios, quais proporcionam diferenciais competitivos à empresa?

4-

Saídas

Critérios Competitivos de Operações

- Podemos considerar apenas esses 5 critérios competitivos aplicáveis ao cenário atual ?

Concordo Totalmente	Concordo Parcialmente	Discordo Parcialmente	Discordo Totalmente

Outros? _____

- Empresas devem selecionar critérios de acordo com o mercado de atuação?

Concordo Totalmente	Concordo Parcialmente	Discordo Parcialmente	Discordo Totalmente

Por quê? _____

- Seria possível priorizar a todos estes critérios simultaneamente?

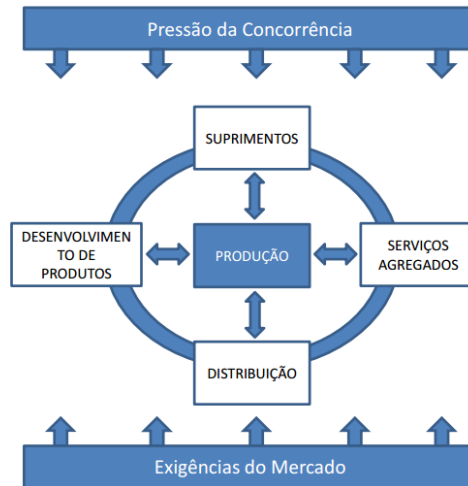
Concordo Totalmente	Concordo Parcialmente	Discordo Parcialmente	Discordo Totalmente

Por quê? _____

5-

Rede de Valor de Operações - RVO

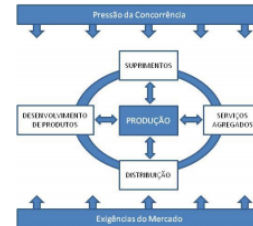
Paiva et al. (2004) considera a RVO composta pelas seguintes atividades interrelacionadas



- Rede de Valor de Operações - RVO

Paiva et al. (2004) considera a RVO composta pelas seguintes atividades interrelacionadas:

- Desenvolvimento de produtos
- Suprimentos
- Produção
- Distribuição
- Serviços agregados



Você considera importante a RVO para formular a estratégia

Concordo Totalmente	Concordo Parcialmente	Discordo Parcialmente	Discordo Totalmente

Você concorda com as 5 atividades sugeridas por Paiva

Concordo Totalmente	Concordo Parcialmente	Discordo Parcialmente	Discordo Totalmente

Quais são as atividades que na sua opinião agregam valor e que devem ser consideradas na formulação da estratégia?

6- Se você fosse definir uma nova proposta sobre estratégia de negócio, o que consideraria?