



Estratégia de Produção Alinhada à Estratégia Corporativa: Estudo de Caso

Fernanda Rizzon, Janine Bertelli¹, Andressa Daiane Tormen, Paulo Fernando Pinto Barcellos

RESUMO

Em cenários competitivos de intensa concorrência entre as empresas, é necessário que as organizações busquem custos de produção cada vez menores com a finalidade de oferecer produtos com preços competitivos ao mercado consumidor e lucratividade para a empresa. Assim, conhecer e entender a estratégia da organização é algo primordial em todos os níveis gerenciais, uma vez que a busca pela competitividade é trabalho de todos dentro da organização. Assim, o presente estudo tem por objetivo determinar se há alinhamento estratégico competitivo entre a estratégia de produção e a estratégia corporativa de uma unidade de negócio fabricante de utilidades plásticas térmicas instalada na Serra Gaúcha. A fim de atender a esse objetivo, foi desenvolvido um estudo de caso na referida unidade de negócio onde foram entrevistados cinco funcionários, atuantes em diferentes setores, por meio de entrevistas semiestruturadas. As entrevistas buscaram encontrar os fatores determinantes do alinhamento da estratégia de produção desenvolvida pela empresa à estratégia corporativa, desde fatores estruturais e infraestruturais até fatores referentes ao relacionamento com clientes e fornecedores. Os resultados encontrados demonstraram que há alinhamento entre as estratégias de produção e a estratégia corporativa, principalmente no desenvolvimento de ações voltadas a estratégia de competição em baixo custo e que o alinhamento estratégico é um importante instrumento de gestão.

Palavras-Chave: Estratégia de produção. Estratégia corporativa. Alinhamento estratégico.

1 INTRODUÇÃO

Pesquisas anteriores mostram que a execução bem sucedida da estratégia é considerada pelos gestores uma prática importante para o bom desempenho organizacional (PRIETO; CARVALHO; FISCHMANN, 2009). Nesse contexto, o alinhamento estratégico é um conceito que representa dois eixos sobre a questão da vantagem competitiva: o primeiro eixo aborda a vantagem competitiva com ênfase no poder de mercado, sendo o alinhamento uma condição inerente ao ajuste da estratégia às oportunidades e ameaças do ambiente de atuação da empresa (PORTER, 1979); o segundo eixo enfoca a visão da empresa baseada em recursos, cuja ênfase do alinhamento recai sobre os fatores internos da empresa (WERNERFELT, 1984; BARNEY, 1991; COLLIS; MONTGOMERY, 1995).

O conceito de alinhamento está presente tanto no processo de formulação quanto nos procedimentos de implementação da estratégia (VENKATRAMAN; CAMILLUS, 1984; HREBINIAK; JOYCE, 2001). No processo de formulação, o alinhamento refere-se ao ajuste da estratégia ao ambiente competitivo e também está presente no consenso entre os estrategistas quanto ao resultado das decisões estratégicas, influenciando o grau de comprometimento e impulsionando a comunicação da estratégia aos demais níveis hierárquicos (FLOYD; WOOLDRIDGE, 1992; EISENHARDT, 1999).

Para Contador (1996), em cenários competitivos de intensa concorrência entre as empresas é necessário que as organizações busquem custos de produção cada vez menores com a finalidade de oferecer produtos com preços competitivos ao mercado consumidor e lucratividade para a empresa. Assim, conhecer e entender a estratégia da organização é algo primordial em todos os níveis gerenciais, uma vez que a busca pela competitividade é trabalho de todos dentro da organização e não de alguns indivíduos isoladamente (JOHNSON et al., 2007).

¹Com fomento do Instituto Federal do Rio Grande do Sul - IFRS



Porter (1996) afirma que a empresa deve delinear seu modo de ação na indústria em que compete a partir da sua estratégia competitiva, que define o modo como a empresa decide competir em um determinado mercado em resposta as estratégias de seus concorrentes. Assim, segundo o autor, deve competir objetivando construir vantagem competitiva, ou seja, uma posição que seus concorrentes não consigam ou tenham dificuldade em imitar. Dando continuidade, Pires (1995) enfatiza que a estratégia de produção emerge das prioridades competitivas de produção e dos recursos estruturais e infraestruturais da produção. Para o autor, a estratégia de produção representa os modelos de ação que a área de produção deverá utilizar para que atue de modo a estar alinhada com a estratégia competitiva da empresa.

Neste cenário, segundo Prieto et al. (2009), gestores apontam a dificuldade em promover o alinhamento estratégico e faltam pesquisas indicando quais ações devem ser colocadas em prática. Poucos modelos de alinhamento estratégico existem e eles oferecem diferentes visões a respeito do alinhamento, sendo que nem todos foram testados empiricamente (PRIETO et al., 2009). Frente ao exposto, o presente estudo tem por objetivo determinar se há alinhamento estratégico competitivo entre a estratégia de produção e a estratégia corporativa de uma unidade de negócio fabricante de utilidades plásticas térmicas, pertencente a um grupo empresarial, instalada na Serra Gaúcha, demonstrando como esta temática é abordada na referida empresa.

A fim de atender a esse objetivo, este artigo está estruturado em: (1) seção introdutória; (2) construção teórica referente aos temas de estratégia de produção e alinhamento estratégico competitivo; (3) método de pesquisa desenvolvido; (4) análise e interpretação dos resultados e; (5) considerações finais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

ESTRATÉGIAS DE PRODUÇÃO

Segundo Lira, Gomes e Cavalcanti (2015) a estratégia de produção é definida como um esforço sistêmico para alinhar os objetivos internos de produção com os interesses competitivos da empresa em relação ao seu mercado de atuação. A partir desse entendimento, a função de produção passa de um contexto passivo para um contexto ativo em relação ao cumprimento dos principais objetivos competitivos empresariais (LIRA; GOMES; CAVALCANTI, 2015).

Para Slack, Chambers e Johnston (2002) a estratégia de produção refere-se a um padrão de decisões e ações estratégicas, o qual definirá o papel, os objetivos e as atividades de produção. Segundo os autores, é um processo onde os objetivos de desempenho de produção serão definidos e as decisões de produção, sejam elas estruturais ou infraestruturais, serão tomadas considerando os objetivos propostos. Hayes e Wheelwright (1984) afirmam que a função de produção não precisa ter a máxima eficiência ou a engenharia perfeita, mas precisa ter consistência entre sua capacidade e a vantagem competitiva buscada pela empresa e tomar decisões estratégicas apropriadas, levando em consideração os recursos que estão sob sua responsabilidade de decisão. Conforme Hayes e Wheelwright (1984) as decisões estratégicas de produção são divididas em dois grupos: (1) dos recursos estruturais e; (2) dos recursos infraestruturais. Os recursos estruturais estão relacionados com fatores como a capacidade, as instalações, a tecnologia, a integração vertical, etc.; os recursos infraestruturais se relacionam com recursos os humanos, a qualidade, os sistemas de produção e a organização (HAYES; WHEELWRIGHT, 1984).

Em uma perspectiva *top down*, Slack, Chambers e Johnston (2002) ressaltam que a estratégia de produção será influenciada pelas decisões estratégicas determinadas em níveis estratégicos superiores, como a estratégia corporativa ou a estratégia competitiva. Nesta



perspectiva, a estratégia de produção segue ou apoia a estratégia competitiva da empresa (SLACK; CHAMBERS; JOHNSTON, 2002). Já na perspectiva *bottom up*, Slack, Chambers e Johnston (2002) ressaltam que a estratégia de produção poderá influenciar funções individuais dentro da empresa quanto a restrições e capacidades e, até mesmo, incorporar ideias advindas da experiência diária obtida pelas funções da empresa.

ALINHAMENTO ESTRATÉGICO COMPETITIVO

Segundo Porter (1990) uma organização decide buscar vantagem competitiva através da prática, em seu segmento, do menor preço ou da diferenciação em produtos. Ainda, conforme propõe Porter (1986), o grau de concorrência para a organização em seu segmento depende de cinco forças competitivas: a ameaça dos potenciais entrantes, o poder de barganha dos compradores, o poder de barganha dos fornecedores, a ameaça de produtos substitutos e a rivalidade existente entre concorrentes. Assim, Johnson et al. (2007) afirmam que entender as forças competitivas que impactam as organizações de um mesmo segmento é primordial para os gestores, pois esse entendimento irá impactar na atratividade do segmento e nas decisões de produto/mercado.

Dando continuidade, Cavenaghi (2001), ao descrever o processo de elaboração da estratégia, salienta que esta deve ser incorporada por cada unidade de negócio da empresa e que cada unidade deverá elaborar sua própria estratégia que definirá sua missão e seus objetivos em seu ambiente e mercado, buscando estar de acordo com os objetivos da estratégia corporativa e visando contribuir com os objetivos corporativos estabelecidos. A estratégia competitiva é o modo de ação que uma empresa terá na indústria em que compete, podendo ser responsiva ao ambiente ou tentar moldá-lo a seu favor (PORTER, 1996). A estratégia competitiva deverá considerar fatores como a rentabilidade e também, determinar como será a posição competitiva da empresa frente à concorrência de modo que permita melhor retorno financeiro (PORTER, 1996).

A estratégia, no nível corporativo, especifica as ações da empresa ao administrar um grupo de negócios que compete em vários mercados (HITT et al., 2008), já a estratégia funcional é aplicada em unidades funcionais específicas do negócio, por exemplo, estratégia de produção, estratégia de marketing, estratégia em finanças e enfatiza a maximização dos recursos de cada função (GINSBERG; VENKATRAMAN, 1985). A implementação da estratégia abrange o ajuste de vários elementos organizacionais em um período de tempo mais amplo do que o tempo despendido na elaboração da estratégia (HREBINIAK; JOYCE, 2001). Segundo Prieto et al. (2009), os gestores apontam a dificuldade em promover o alinhamento estratégico e faltam pesquisas indicando quais ações devem ser colocadas em prática. Poucos modelos de alinhamento estratégico existem e eles oferecem diferentes visões a respeito do alinhamento, sendo que nem todos foram testados empiricamente (PRIETO et al., 2009).

Para Miles e Snow (1984), o alinhamento estratégico é visto tanto como um processo quanto como um resultado em busca do ajuste dinâmico da organização ao seu ambiente externo e aos seus recursos internos. Segundo os autores, organizações de sucesso realizam o alinhamento estratégico em relação ao seu mercado de atuação e suportam as suas estratégias com estruturas e processos gerenciais adequados. O desempenho da organização é altamente dependente, tanto do alinhamento interno como do externo e, o processo de alcançar ambos os alinhamentos é dinâmico e precisa de monitoramento e ajuste contínuo (LABOVITZ; ROSANSKY, 1997; SIGGELKOW, 2001).

Diante da complexidade do cenário competitivo, o alinhamento estratégico tem a finalidade de assegurar que as atividades necessárias ao processo de transformação da estratégia em ação sejam ordenadas de maneira lógica e integrada, sem perder a flexibilidade, permitindo



que mudanças estratégicas possam ser incorporadas ao processo (PRIETO; CARVALHO; FISCHMANN, 2009).

O alinhamento entre os níveis estratégicos pode ocorrer, segundo Wheelwright (1984), em três níveis: da estratégia corporativa, da estratégia competitiva ou das estratégias funcionais. O autor aborda duas formas em que o alinhamento estratégico pode ser utilizado: o alinhamento vertical entre as estratégias existentes nos três níveis mencionados e; o alinhamento horizontal entre as várias estratégias que pertencem a um mesmo nível. O conceito de alinhamento estratégico vertical está ligado ao da operacionalização da estratégia em diferentes níveis organizacionais (GINSBERG; VENKATRAMAN, 1985; HITT et al., 2008). De acordo com Kathuria et al. (2007), o alinhamento vertical refere-se à configuração das estratégias, dos objetivos, dos planos de ação e das decisões através dos níveis da organização.

Powell (1992) argumenta que o alinhamento estratégico requer que o gestor demonstre capacidade de integração e que a habilidade de alinhamento organizacional poderia ser considerada um recurso estratégico rentável, capaz de melhorar o desempenho organizacional. Nesse mesmo sentido, Barney e Mackey (2005) afirmam que se a habilidade de uma empresa de implementar a estratégia é válida, rara, difícil de imitar, então a capacidade de implementação de estratégias é uma fonte potencial de vantagem competitiva.

3 MÉTODO DE PESQUISA

Frente ao objetivo de determinar se há alinhamento estratégico competitivo entre a estratégia de produção e a estratégia corporativa de uma unidade de negócio fabricante de utilidades plásticas térmicas, pertencente a um grupo empresarial, um estudo de caso foi desenvolvido. A referida unidade de negócio é a segunda maior unidade de negócios da empresa pesquisada, contando com 130 colaboradores e tendo faturamento médio anual de 60 milhões de Reais. Também se optou por estudar esta unidade de negócios da organização por ser, entre as quatro, a que apresentou maior crescimento nos últimos cinco anos.

Para tal, no presente estudo, de caráter qualitativo exploratório (HENNINK; HUTTER; BAILEY, 2011; REMLER; VAN RYZIN, 2011), realizou-se, inicialmente, a revisão de artigos que trazem os conceitos de Alinhamento Estratégico Competitivo e Estratégia de Produção, buscando desenvolver a fundamentação teórica dos temas pesquisados.

Dando continuidade, procedeu-se o estudo de caso propriamente dito. O estudo de caso, segundo Yin (2015), é utilizado em muitas situações, contribuindo para o entendimento de fenômenos individuais, grupais, organizacionais, sociais, políticos, etc. O estudo de caso torna-se para o pesquisador, “uma investigação empírica que investiga fenômenos contemporâneos em profundidade, especialmente quando os limites entre fenômenos e contextos não são claramente evidentes” (YIN, 2015, p. 17). Assim, procederam-se as entrevistas em profundidade (GODOI; MELLO; SILVA, 2006; LANKSHEAR; KNOBEL, 2008; FLICK, 2009) com o Coordenador Comercial e de Produto, com a Coordenadora de Produção, com um dos Projetistas, com a Compradora e também com a Gerente Geral da unidade estudada, tendo como instrumento de pesquisa um questionário adaptado do trabalho de Bilibio (2010) (Anexo A) e validado por dois especialistas da área de estratégia. Foram selecionados cinco funcionários de diferentes áreas e com diferentes níveis de conhecimento sobre a estratégia de produção da organização. Além desses aspectos, procurou-se entrevistar coordenadores que, somados, fossem responsáveis por quase que a totalidade dos funcionários dessa unidade de negócio, representando assim, as percepções gerais da organização.

Os dados coletados nas entrevistas foram analisados através da análise de conteúdo (GODOI; MELLO; SILVA, 2006; LANKSHEAR; KNOBEL, 2008; FLICK, 2009;), buscando responder ao objetivo da pesquisa de determinar se há alinhamento estratégico competitivo



entre a estratégia corporativa e a estratégia de produção na unidade de negócios estudada. Os resultados obtidos são apresentados na próxima seção.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Frente ao objetivo da pesquisa de determinar se há alinhamento estratégico competitivo entre a estratégia de produção e a estratégia corporativa em uma das unidades de negócio da empresa, procederam-se as entrevistas semiestruturadas com os profissionais atuantes nos setores descritos na Figura 1.

Figura 1 - Perfil dos entrevistados

Entrevistado	Cargo	Tempo de Empresa	Número de funcionários (setor)
A	Coordenador Comercial e de Produto	8 meses	16
B	Coordenador de Produção	2 anos e 2 meses	105
C	Projetista	6 anos	3
D	Gerente Geral	22 anos	130 (total)
E	Comprador	1 ano e 8 meses	2

Fonte: Elaborada pelos autores conforme dados da pesquisa.

A Figura 2 sintetiza os principais achados nas contribuições dos entrevistados para a determinação de como a estratégia de produção da empresa se alinha a estratégia corporativa para o alcance da competitividade.

Figura 2 – Principais achados do estudo

Área	Achados
<i>Destaque em produto</i>	Caixas térmicas.
<i>Estratégia competitiva</i>	Liderança em custos; ausência de novos entrantes; pressão por preços baixos e alta qualidade; pressão para a redução de custos.
<i>Cenário competitivo</i>	Não surgiram produtos substitutos; concorrência de produtos similares.
<i>Clientes</i>	Valorizam preço, qualidade, <i>design</i> e tradição da marca; negociação com clientes estratégicos em pedidos de grandes volumes; pesquisa de satisfação.
<i>Fornecedores</i>	Negociação para compra de matérias-primas.
<i>Tecnologia</i>	Atualização de ferramentas e maquinário; parque fabril moderno.
<i>Integração da estratégia</i>	Engenharia de produto e produção participam do planejamento estratégico; acompanhamento de tendências de mercado, moda e concorrência.
<i>Desempenho da produção</i>	Fabricar produtos de alta qualidade com custos competitivos.

Fonte: Elaborado pelos autores conforme dados da pesquisa.

Buscando identificar os fatores estruturais e infraestruturais de produção que influenciam a competitividade da empresa, questionaram-se os entrevistados quanto ao produto



mais vendido pela empresa, ao que todos responderam serem as caixas térmicas. Nesse produto, a principal matéria-prima empregada é o polipropileno, sendo que esta unidade é a responsável pela produção de caixas e garrafas térmicas e produtos isotérmicos. A empresa conta com uma linha de produtos de cerca de 350 itens, conforme informações dos entrevistados. Quanto aos dados sobre a estratégia competitiva, caracterizando as forças competitivas, tem-se que, no último ano, na mesma região, não houve o surgimento de novos entrantes atuantes no mesmo segmento e/ou linha de produtos, porém uma empresa concorrente desistiu de comercializar uma linha semelhante à da empresa.

Os entrevistados afirmaram que fatores de ameaça de novos entrantes no mesmo segmento e linha de produtos estão relacionados à pressão do mercado consumidor por preços baixos e alta qualidade e a pressão da empresa para a redução de custos de produção sem prejuízos à qualidade. Esses são, também, fatores de competição entre a empresa e seus concorrentes. O mercado de produtos térmicos e isotérmicos baseia-se na redução de custos, melhor preço de venda e reconhecimento e tradição de marca.

No atual cenário competitivo, não houve evolução de empresas fabricantes de produtos substitutos, uma vez que a concorrência se dá por produtos similares. O entrevistado D afirmou que o mercado está em expansão na linha de produtos térmicos em polipropileno, assim, há uma tendência de que estes produtos venham a ocupar a fatia de mercado dos produtos isotérmicos. Não há competição de produtos substitutos e sim de produtos similares, visto que há evolução tecnológica e preços mais acessíveis para a aquisição de matérias-primas já empregadas pela empresa, e isso pode proporcionar maior custo-benefício tanto em produção para a empresa quanto para o cliente.

Segundo informações das entrevistas, a unidade de negócio estudada possui cerca de 5000 clientes ativos e cerca de 2500 clientes inativos, considerando dados do último ano. Esses clientes ativos são, principalmente, pequenos e médios varejistas da região e de outros estados, clientes da própria cidade (Farroupilha/RS) e região, indústrias da região e agentes de exportação; clientes estes que valorizam o preço, a qualidade, o *design* e a tradição da marca. Com relação ao poder de barganha dos clientes, existem negociações com os clientes estratégicos (para alguns, formalizadas através de contratos de fornecimento devido à frequência de abastecimento) e para pedidos de grandes volumes e valores. Já as negociações com os fornecedores ocorrem sempre que existe a necessidade de compra de matéria-prima a partir da realização de três cotações.

Quanto à caracterização de estratégias genéricas, de acordo com Porter (1986), as estratégias competitivas possíveis de serem adotadas por uma empresa são três: liderança no custo total, liderança em diferenciação ou liderança no enfoque. A empresa pesquisada tem como estratégia competitiva a liderança em custo. Na visão dos cinco entrevistados, a competitividade entre as empresas é baseada em custos de fabricação e ainda, destacam o preço baixo como um dos aspectos valorizados pelo cliente no momento da compra.

Neste sentido, Porter (1986) defende que para a conquista do posicionamento estratégico em menor custo, a organização precisa investir fortemente em tecnologias de fabricação buscando maior eficácia de seus recursos em comparação com os concorrentes. A afirmação do autor pode ser fortalecida pelas respostas dos entrevistados quando falam sobre os recursos de informática e *software* dos quais a unidade dispõe, demonstrando o investimento da empresa em atualização de ferramentas e maquinário.

No que se refere à caracterização da integração da estratégia competitiva com a estratégia de manufatura da unidade de negócio, o departamento de engenharia de produto e de produção participa da gestão e/ou do planejamento estratégico através dos encontros de planejamento, juntamente com coordenadores, que visam à construção do planejamento, a revisão da agenda estratégica e reuniões periódicas de controle. O planejamento estratégico da empresa é elaborado para nortear a empresa por cinco anos, porém é revisto a cada dois anos.



As reuniões de controle e de agenda estratégica pós elaboração do planejamento são mensais ou por demanda.

O objetivo de desempenho da produção é, conforme as entrevistas, fabricar produtos de alta qualidade com custos competitivos, sem esquecer o *designe* que é um dos aspectos considerados importantes para o cliente. O objetivo do setor de produção está alinhado às estratégias da empresa no que se refere à busca de menores custos, competitividade em preço e atendimento a demanda dos clientes por qualidade e *designe*.

Quanto às decisões estruturais e infraestruturais que acompanham a estratégia de produção, a empresa conta com *softwares* e ferramentas de Tecnologia da Informação que colaboram com suas funções e auxiliam na tomada de decisão, trazendo maior competitividade para a empresa. A empresa mantém um parque fabril moderno, com equipamentos com tempo de utilização inferior a sete anos. O controle de qualidade é realizado diretamente no setor de produção pelos próprios operadores. A empresa não possui um departamento específico para o controle de qualidade. De acordo com as entrevistas, a empresa possui funcionários polivalentes no setor de produção e isso repercute na qualidade dos produtos produzidos e na agilidade para a solução de demandas.

A maior parte da sua produção ocorre em série, porém a empresa faz importação de sua linha de bolsas térmicas em fornecedores externos e terceiriza a produção de alguns produtos isotérmicos. O transporte é uma atividade indireta terceirizada e, eventualmente, alguns projetos de *designe* são realizados externamente a empresa. A cada dois anos, a empresa investe na renovação do *designe* de seus produtos para acompanhar as tendências de mercado, de moda e a movimentação dos seus concorrentes com o intuito de proporcionar praticidade e maior valor percebido para os clientes. Entretanto, aspectos como as serigrafias de garrafas térmicas são renovadas com maior frequência, a cada ano.

Segundo os entrevistados, a empresa realiza pesquisas de satisfação com seus clientes a fim de compreender seus pontos fortes e fracos, conhecer as expectativas dos clientes, investir estrategicamente em seu posicionamento no mercado e na sua imagem, e para mensurar como as ações da empresa estão sendo percebidas pelo mercado, com frequência bienal. Pesquisas de satisfação realizadas anteriormente indicaram que a empresa possui pouca relevância de marca na mente de seu cliente, apontando para a necessidade de fortalecimento da marca, visto que o cliente percebe a qualidade e o *designe* diferenciado dos produtos.

Os entrevistados foram questionados, também, quanto à percepção de como a estratégia de seu setor de atuação se relaciona com a estratégia competitiva da empresa. O entrevistado C e o entrevistado E colocaram que seria válido que todos os funcionários da organização tivessem acesso aos objetivos determinados pelo planejamento estratégico. Os demais entrevistados não tiveram sugestões quanto a aspectos em que a estratégia poderia ser melhorada quando questionados sobre sugestões de melhorias estratégicas.

Comentando sobre os desafios a serem enfrentados pela empresa no futuro, os entrevistados apontaram a necessidade de ampliar a participação de mercado da empresa, pulverizando para novos nichos de mercado, manter o atual índice de crescimento, fortalecer a marca tornando-a um argumento em vendas e a necessidade de alinhamento de informações dentro da organização, envolvendo todos os colaboradores. A Figura 3 apresenta as contribuições dos entrevistados quanto aos desafios enfrentados pela empresa para o futuro.

Figura 3 – Contribuições dos entrevistados

Entrevistado	Contribuições
--------------	---------------



A - Coordenador Comercial e de Produto	Necessidade de ampliar mercados para expandir as operações da empresa e atingir os objetivos do planejamento estratégico atual
B - Coordenador de Produção	O setor fabril necessita de maiores investimentos e precisará ampliar sua mão-de-obra para se alinhar com as diretrizes do planejamento estratégico
C - Projetista	O setor trabalha pelo bem da empresa, mas sem a certeza de estar alinhado com a estratégia competitiva
D - Gerente Geral	Acredita que todos os setores estão alinhados e trabalhando em prol do crescimento e desenvolvimento da unidade
E - Comprador	Procura o melhor resultado para a empresa, buscando fornecedores confiáveis, sólidos e com melhor custo benefício. Acredita que este seja um dos propósitos que o planejamento estratégico objetiva

Fonte: Elaborada pelos autores conforme dados da pesquisa.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A unidade de negócio pesquisada apresentou sua estratégia competitiva voltada para a redução de custos, indo ao encontro das afirmações de Porter (1986) de que a empresa deve definir o modo como irá competir em seu mercado frente a seus concorrentes e com Contador (1996) que afirma que custos de produção menores proporcionam o oferecimento de produtos com preços competitivos ao mercado consumidor. Assim, os profissionais entrevistados demonstram como a estratégia de baixo custo está sendo desenvolvida quando salientam a importância do controle de qualidade, de profissionais polivalentes atuantes na empresa, investimentos em tecnologia da informação e modernização da estrutura fabril, busca de matérias-primas com preços competitivos e qualidade compatível às necessidades da empresa e dos clientes. Essas são medidas que impactam diretamente para a redução dos custos de produção.

Resgatando o objetivo de determinar se há alinhamento estratégico competitivo entre a estratégia de produção e a estratégia corporativa de uma unidade de negócio fabricante de utilidades plásticas térmicas, o estudo atingiu seu objetivo, demonstrando o alinhamento das estratégias de produção com a estratégia competitiva da empresa. Pode-se perceber que as atividades desenvolvidas na linha de produção e as decisões estratégicas relacionadas à área de produção também objetivam a redução de custos. Nas entrevistas foi constatado que alguns setores da empresa não têm acesso ao planejamento estratégico formal, porém desenvolvem atividades alinhadas a estratégia sob a orientação de seus superiores. Os funcionários de cargos operacionais sentem a necessidade de conhecer o planejamento estratégico da empresa, seus objetivos e metas, assim, expor o planejamento para toda a organização fortalecerá o vínculo dos trabalhadores com seu trabalho e os motivará para o engajamento nas atividades que contribuirão para o sucesso organizacional. Expor o planejamento estratégico para toda a empresa é uma atitude que repercute positivamente na motivação dos funcionários (RUMELT, 2011).

Sintetizando os achados das entrevistas, para que a empresa permaneça no mercado, ela precisa ter produtos que atendam às necessidades de seus clientes. Neste sentido, os compradores, lojistas ou atacadistas, valorizam o preço dos produtos, o *design* e a qualidade oferecida, além de considerar a tradição da marca. Estando as prioridades do setor de produção e demais setores da empresa alinhadas com a busca da qualidade e da redução dos custos, que se refletem na redução do preço de venda ao consumidor, isso caracteriza o alinhamento estratégico.



Uma limitação do presente estudo se deve ao fato do mesmo ser um estudo de caso único, em uma unidade de negócios específica da empresa. Estudos futuros poderiam ampliar a compreensão do alinhamento estratégico competitivo expandindo a pesquisa para as outras unidades de negócio, comparando os resultados entre unidades. Outra sugestão para estudos futuros seria abordar a temática desenvolvida neste estudo em empresas que possuem filiais, estudando seu alinhamento com as decisões estratégicas da empresa matriz e em empresas franqueadoras em relação a suas franqueadas.

REFERÊNCIAS

- BARNEY, J. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.
- BARNEY, J. B.; MACKEY, T. B. Testing resource-based theory. In D. J. Ketchen, & D. D. Bergh (Eds.) *Research methodology in strategy and management*. Oxford: Elsevier, 2005.
- BILIBIO, D. G. Análise do Alinhamento Estratégico em Empresas do APL Moda Sudoeste. *Dissertação - Mestrado em Engenharia de Produção*. Universidade Estadual Paulista. Bauru: 2010.
- CAVENAGHI, V. Gestão do Desempenho Empresarial: A contribuição da área de manufatura. 2001. *Tese - Doutorado em Engenharia de Produção*. Universidade de São Paulo, USP, São Paulo, 2001.
- COLLIS, D. J.; MONTGOMERY, C. A. Competing on resources: strategy in the 1990s. *Harvard Business Review*, p. 118-128, 1995.
- CONTADOR, J. C. *Modelo para aumentar a competitividade industrial*. São Paulo: Edgard Blücher, 1996.
- EISENHARDT, K. M. Strategy as strategic decision making. *Sloan Management Review*, p. 65-72, 1999.
- FLICK, U. *Uma Introdução à Pesquisa Qualitativa*. 3 ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.
- FLOYD, S. W.; WOOLDRIDGE, B. Managing strategic consensus: the foundation of effective implementation. *Academy of Management Executive*, v. 6, n. 4, p. 27-39, 1992.
- GINSBERG, A.; VENKATRAMAN, N. Contingency perspectives of organizational strategy: A critical review of the empirical research. *Academy of Management Review* v. 10, n. 3, p. 421-434, 1985.
- GODOI, C. K.; MELLO, R. B.; SILVA, A. B. *Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estudos e métodos*. São Paulo: Saraiva: 2006.
- HAYES, R. H.; WHEELWRIGHT, S. C. *Restoring our competitive edge: competing through manufacturing*. USA: John Wiley & Sons, 1984.
- HENNINK, M.; HUTTER, I.; BAILEY, A. *Qualitative research methods*. Thousand Oaks: Sage Publications, 2011.
- HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. *Administração estratégica: competitividade e globalização*. 2ed. São Paulo: Thomson Learning, 2008.



- HREBINIAK, L. G.; JOYCE, W. F. Implementing Strategy: An appraisal and agenda for future research. In: Michael Hitt, R. Edward Freeman and Jeffrey Harrison (eds), *Handbook of Strategic Management* (Blackwell Business, 2001), p. 602-626, 2001.
- JOHNSON, G.; SCHOLLES, K.; WITTINGTON, R. *Explorando a Estratégia Corporativa*. 7 ed. Porto Alegre: Bookman, 2007.
- KATHURIA, R.; JOSHI, M. P.; PORTH, S. J. Organizational alignment and performance: past, present and future. *Management Decision*, v. 45, n. 3, p. 503-517, 2007.
- LABOVITZ, G.; ROSANSKY, V. *The power of alignment: how great companies stay centered and accomplish extraordinary things*. EUA: John Wiley e Sons, 1997.
- LANKSHEAR, C.; KNOBEL, M. *Pesquisa Pedagógica*. Porto Alegre: Artmed, 2008.
- LIRA, A. C. Q.; GOMES, M. L. B.; CAVALCANTI, V. Y. S. L. Modelo de alinhamento estratégico de produção – MAP: contribuição teórica para a área de estratégia de produção. *Production*, v. 25, n. 2, p. 416-427, 2015.
- MILES, R. E.; SNOW, C. C. Fit, Failure and the hall of fame. *California Management Review*, v. 26, n. 3, p. 10-28, 1984.
- PIRES, S. R. I. *Gestão Estratégica da Produção*. Piracicaba: Editora Unimep, 1995.
- PORTER, M. E. How competitive forces shape strategy. *Harvard Business Review*, p. 137-145, 1979.
- PORTER, M. E. *Estratégia Competitiva: Técnicas para a análise de indústrias e da concorrência*. Tradução de Elizabeth Maria P. Braga. 7ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.
- PORTER, M. E. The competitive advantage of nations. *Harvard business review*, v. 68, n. 2, p. 73-93, 1990.
- PORTER, M. E. *Vantagem Competitiva: Criando e sustentando um desempenho superior*. Rio de Janeiro: Campus, 1996.
- POWELL, T. C. Organizational alignment as competitive advantage. *Strategic Management Journal*, v. 13, n. 2, p. 119- 134, 1992.
- PRIETO, V. C. Análise de modelos de alinhamento estratégico interno. *Dissertação - Mestrado em Engenharia de Produção*. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. Departamento de Engenharia de Produção. São Paulo: 2006.
- PRIETO, V. C.; CARVALHO, M. M.; FISCHMANN, A. A. Análise comparativa de modelos de alinhamento estratégico. *Produção*, v. 19, n. 2, p. 317-331, 2009.
- REMLER, D. K.; VAN RYZIN, G. G. *Research Methods in Practice: Strategies for Description and Causation*. 2 ed. Sage Publishing, 2011.
- RUMELT, R. *Good Strategy, Bad Strategy: The Difference and Why It Matters*. Crown, USA, 2011.
- SIGGELKOW, N. Change in the presence of fit: the raise, the fall and renaissance of Liz Chairbone. *Academy of Management Journal*, v. 44, n. 4, p. 838-857, 2001.



SLACK, N.; CHAMBERS, S.; JOHNSTON, R. *Administração da Produção*. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

YIN, R. K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 5 ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

VENKATRAMAN, N.; CAMILLUS, J. C. Exploring the concept of 'fit' in strategic management. *Academy of Management Review*, v. 9, n. 3, p. 513-525, 1984.

WERNERFELT, B. A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, n. 5, p. 171-180, 1984.

WHEELWRIGHT, S. C. Manufacturing Strategy: defining the missing link. *Strategic Management Journal*, v. 5, p. 77-91, 1984.



ROTEIRO PARA A ENTREVISTA

PARTE I – DADOS GERAIS

- 1) Nome do Entrevistado
- 2) Cargo do Entrevistado
- 3) Tempo de Empresa
- 4) Número de funcionários diretamente ligados ao setor
- 5) Qual o produto mais vendido pela empresa?
- 6) Qual a principal matéria-prima utilizada?
- 7) Principais linhas de produtos da empresa?
- 8) Quantidade de modelos produzidos?

PARTE II - DADOS SOBRE ESTRATÉGIA COMPETITIVA CARACTERIZAÇÃO DAS CINCO FORÇAS COMPETITIVAS

ENTRANTES POTENCIAIS

- 9) Quantas empresas do mesmo segmento e linha de produto entraram na região no último ano?
- 9.1) Quantas empresas do mesmo segmento e linha de produto saíram da região no último ano?
- 9.2) Quais foram os fatores de ameaças de novos entrantes do mesmo segmento e linha de produto?

RIVALIDADE ENTRE EMPRESAS CONCORRENTES EXISTENTES

- 10) A competição entre a empresa e empresas concorrentes baseia-se predominantemente em que variáveis?

PRODUTOS SUBSTITUTOS

- 11) Houve evolução de empresas de produtos substitutos (por ex. fabricantes de produtos similares produzidos com outras matérias-primas)?
Existe forte concorrência de produtos substitutos? (por ex. produtos similares produzidos com outras matérias-primas)?
Em que variáveis baseia-se a competição de produtos substitutos?

PODER DE NEGOCIAÇÃO DE CLIENTES (COMPRADORES)

- 12) Indicar o número de:
Clientes ativos _____ Clientes inativos _____
- 13) A comercialização de produtos concentra-se principalmente em?
 - 13.1) Quais fatores o cliente (lojista) valoriza nas vendas?
 - 13.2) Existe negociação dos clientes na compra do produto?
 - 13.3) Em que circunstâncias existe a negociação do cliente?

PODER DE NEGOCIAÇÃO DO FORNECEDOR



- 14) Existe negociação da sua empresa na compra de matéria-prima?
14.1) Em que circunstâncias existe a negociação com o fornecedor?

CARACTERIZAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS GENÉRICAS

- 15) Pode-se identificar um posicionamento competitivo da empresa por meio de que estratégia?

PARTE III - DADOS SOBRE A ESTRATÉGIA DE PRODUÇÃO

CARACTERIZAÇÃO DA INTEGRAÇÃO DA ESTRATÉGIA COMPETITIVA COM A ESTRATÉGIA DE MANUFATURA

- 16) O departamento de Engenharia de Produto e de Produção participa da gestão ou do planejamento estratégico da empresa de que maneira?
Indique o número de funcionários diretamente ligados à participação do planejamento estratégico e suas funções?
Com que frequência aproximada as áreas da empresa se reúnem para a tomada de decisões estratégicas?

OBJETIVOS DE DESEMPENHO DE PRODUÇÃO

- 17) Que fatores são prioridades na fabricação de produtos?

DECISÕES ESTRUTURAIS E INFRA-ESTRUTURAIS QUE ACOMPANHAM A ESTRATÉGIA DE PRODUÇÃO

CARACTERIZAÇÃO DA TECNOLOGIA E DAS INSTALAÇÕES INDUSTRIAIS

- 18) A empresa possui sistema de informática, ou computadores, integrado em rede local ou internet?
O uso do computador aumenta a competitividade da empresa? Como?
Possui sistema de produção CAD-CAM para desenvolvimento dos projetos, desenhos técnicos?
Qual a idade média das máquinas e equipamentos que compõem a atual planta da empresa?

CARACTERIZAÇÃO INTEGRAÇÃO VERTICAL

- 19) Principais etapas do processo de produção?
19.1) Qual o percentual da produção?
Quais os principais componentes terceirizados?
Se a empresa terceiriza componentes para outros, qual é o percentual na produção? 19.4)
Quais atividades indiretas são terceirizadas?

CARACTERIZAÇÃO DO DESENVOLVIMENTO DE UM NOVO PRODUTO NO MERCADO OU A INOVAÇÃO DO MESMO

- 20) Qual é a frequência de mudança no desenho (*design*) dos produtos?
20.1) Qual a principal origem do *design* utilizado pela empresa?



CARACTERIZAÇÃO DA GESTÃO DA QUALIDADE

- 21) A sua empresa realiza pesquisa de satisfação de clientes?
- 21.2) Quais os principais objetivos da empresa quando pesquisa o cliente/mercado?
- 21.3) Qual tem sido o principal problema apontado pelos clientes?
- Qual a sistemática adotada para o controle de qualidade na sua empresa?
- Quais os indicadores gerenciais utilizados para monitorar a eficiência da produção?

CARACTERIZAÇÃO DOS RECURSOS HUMANOS

- 22) Quais os benefícios concedidos pela empresa?
- 22.1) Quais as medidas que a empresa vem tomando na área de recursos humanos?
- 22.2) A empresa possui funcionários na produção polivalente-multifuncionais?
- 22.3) Em que a política de remuneração da empresa baseia-se?

ANÁLISE

- 23) Como você analisa as estratégias de seu setor de atuação em relação a estratégia competitiva da empresa?
- 23.1) Em que aspectos você acredita que a estratégia poderia ser melhorada?
- 23.2) O que você vê como desafio para o seu setor e para a empresa no futuro?