



ALINHAMENTO DA ESTRATÉGIA DE PRODUÇÃO E OPERAÇÕES COM A ESTRATÉGIA DE NEGÓCIO DAS EMPRESAS –ESTUDO QUALITATIVO EM DUAS EMPRESAS DO SETOR METAL-MECÂNICO DE CAXIAS DO SUL

NOME BOLSISTA: ADRIELE ALVES FONTANA
ORIENTADORES: DR. CARLOS HONORATO SCHUCH SANTOS
DRª. MARGARETH RODRIGUES DE CARVALHO BORELLA

Objetivo geral:

Analisar a existência de alinhamento entre a estratégia de produção, operações e a estratégia de negócio das empresas.

Objetivos específicos:

- Identificar a existência de consenso entre a direção e a gerência de produção sobre o estabelecimento de critérios e o desenvolvimento de práticas nos contextos da estratégia empresarial e da estratégia de produção.
- Identificar a coerência interna do desenvolvimento das práticas de produção com a estratégia das empresas.

Metodologia:

O estudo é **descritivo** baseado em estudo de caso, adequado para investigar fenômeno contemporâneo dentro de contexto da vida real (YIN, 2001; TRIPODI *et al.*, 1975). As pesquisas deste tipo têm como objetivo a descrição das características de determinados fenômenos (GIL, 1999).

1) Empresas Seleccionadas para o estudo de caso:

Dois empresas de grande porte pertencentes ao setor metal-mecânico de Caxias do Sul. Essa escolha é justificada pelo estudo estar relacionado caracteristicamente com empresas industriais e pelas empresas inseridas neste setor apresentarem maior formalização de processos e de operações, impulsionadas pelo dinamismo inerente das cadeias produtivas nele inseridas, como a de auto-peças.

2) Realização das entrevistas nas empresas:

As entrevistas foram realizadas presencialmente com o diretor e o gerente de produção de cada empresa e em distintos momentos.

3) Instrumento de Pesquisa

É constituído por questões semi-estruturadas sobre práticas relacionadas à estratégia empresarial e práticas relacionadas à estratégia de produção.

Resultados e Conclusões:

Os resultados apontam que os diretores, em ambas as empresas, não fazem uma correspondência direta da estratégia empresarial com qualquer tipologia presente na teoria de estratégia. Entretanto, ambos demonstraram possuir uma posição estratégica em relação ao mercado. A primeira em presa deseja competir em mercados de baixo preço. Uma evidência importante é a constatação sobre o planejamento estratégico ser o principal meio para promover o alinhamento das práticas internas com os objetivos estratégicos. Essa questão, juntamente com a importância da comunicação e da participação dos líderes funcionais na execução do planejamento estratégico, proporciona uma contribuição teórica relevante para os estudos de alinhamento. Durante entrevista com os gerentes de produção das duas empresas (Apêndice B), foram constatados, em algumas questões, problemas de entendimento de conceitos e dissonâncias entre o que a empresa “diz que faz” e o que ela “realmente faz”.

RESPONDENTE: DIRETOR EXECUTIVO

QUESTÕES	Frear Ltda.	Lona S/A
Empresa	Frear Ltda.	Lona S.A.
Data de fundação	1986	1954
Controle Acionário	Empresa A (51%) e Sócia americana (49%)	Empresa B (51%), Fundo de Pensão (25%), Petrus (15%), demais acionistas (9%).
Número de Funcionários (2008)	950	2.500
Linhas de produtos/ Principais Produtos	Freios pneumáticos e hidráulicos para veículos comerciais (caminhões, ônibus e semi-reboques).	Lonas e pastilhas de freios, lonas industriais, sapatas, revestimentos de embreagem para veículos e motores.
Capacidade de Produção	840 mil unidades de freios à tambor e 300 mil unidades de freios à disco.	100 milhões de partes. Somente 95% da capacidade é efetivamente utilizada.
Faturamento Bruto de 2007	RS 295 milhões	523,6 milhões de reais
Projeção de Faturamento para 2008	RS 395 milhões	575 milhões de reais
Setor e Segmento de Mercado	Setor metal-mecânico. Segmento de mercado é o de auto-peças, principalmente as montadoras.	Setor metal-mecânico. Segmento de mercado é o de auto-peças (automobilístico em geral).
Principais Clientes	Montadoras 65% Mercado de exportação (EUA) 25% Peças de reposição 10%	30% montadoras de veículos e 70% mercado de reposição. Destes, 50% é mercado exportação e 50% mercado nacional.
Participação de mercado	55% da produção nacional de freios e 75% do mercado com todos seus produtos. Possui 100% do fornecimento para algumas montadoras.	Montadoras de Veículos: 95% do mercado nacional. Mercado de reposição: 60% do mercado nacional. Internacional (EUA): 30% com mix de produtos
1) Desde quando a empresa faz PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO (PE)? Quais profissionais participam do PE?	Desde a sua fundação. Todos os profissionais participam do processo, desde a alta direção até os funcionários de nível operacional. No entanto cada nível é responsável por uma instância diferente do PE.	Como ferramenta gerencial faz 12 anos. Antes, o PE era concebido na “cabeça” do Diretor Superintendente e somente o nível de direção tinha acesso às informações confidenciais.
2) Com que periodicidade é feito o PE?	O planejamento é realizado anualmente. Mensalmente são realizados momentos de “Pensamento Estratégico” onde as definições são avaliadas e corrigidas quando necessário. A empresa também faz planos para 2 a 3 anos: um Plano “Plurianual” com horizonte para 5 anos, revisado anualmente.	Antes, há 12 anos atrás, o PE era anual com revisões trimestrais. Hoje, o PE continua sendo anual e as revisões são mais frequentes.
3) O que é definido nesse PE?	Diretrizes, objetivos e orçamentos. É realizado um fórum onde são estabelecidas as estratégias e planos de ação para cada área da empresa.	O PE está mais voltado para o Pensamento Estratégico, na concepção da empresa é o mais importante. A maior dificuldade do PE é a sua execução, pois esta necessita do alinhamento dos 2.500 funcionários.
4) Qual é o NEGÓCIO da empresa, aquele em que a empresa decidiu desenvolver competências para poder conduzi-lo ao longo dos anos?	O negócio da empresa é “Segurança em freios para veículos comerciais”, um negócio focado e bem direcionado para o objetivo fim da empresa, segundo afirmação do respondente.	O Negócio definido no PE é: “Segurança no controle de movimentos”, mas para a execução das atividades, o negócio é produzir peças para conferir segurança no setor automotivo.
5) O que a empresa faz para levar adiante o seu NEGÓCIO? Qual é a sua ESTRATÉGIA EMPRESARIAL para enfrentar a concorrência?	A empresa mescla a força da tecnologia da sócia americana que possui centros de desenvolvimento em diversos países, com a capacidade de investimentos e a vontade de crescer de sua sócia brasileira.	- Ter competência técnica: capacidade de produção, desenvolvimento e laboratórios, campo de provas; - desenvolvimento de produtos com custo competitivo global; e não competir em mercados de baixo preço.
6) De que forma a ESTRATÉGIA EMPRESARIAL é desdobrada para as demais áreas funcionais?	A empresa utiliza indicadores que são transformados em objetivos e podem ser facilmente visualizados pelos envolvidos no processo. Isto se dá através do desdobramento da estratégia em planos de ação.	Por conta do PE, ações específicas são desdobradas em planos de ação com prazos, efeitos esperados das ações e com matriz de responsabilidades. A estratégia empresarial é alcançada através da execução do PE.
7) Qual é a ESTRATÉGIA DE PRODUÇÃO? Ela está baseada em quais dimensões de decisão?	A empresa mantém uma estratégia de nunca trabalhar no limite da capacidade. Ela é responsável por 100% do fornecimento de algumas empresas e tem que ter capacidade para atender as alterações na demanda. Mantém 20% de sua capacidade disponível..	Ela está baseada em ter volume, estoque de produtos prontos, qualidade e repetibilidade; em implementar melhorias, e em reduzir custo de para manter o preço competitivo em determinados mercados.
8) Quais são os INDICADORES CORPORATIVOS utilizados para medir o alcance da estratégia empresarial?	Financeiros: renda, resultado sobre vendas, retorno sobre patrimônio líquido, EBTDA. Mercado: participação, crescimento, satisfação do cliente. Aprendizado: satisfação dos funcionários. Internos: PPM, qualidade, acidentes de trabalho. Meio Ambiente: consumos de luz, água, energia. Fornecedor: desempenho do fornecedor.	Faturamento, CPV (custo dos produtos vendidos), lucro líquido, custo fixo, EBTDA.
9) Todas as demais áreas funcionais conhecem esses indicadores? Elas procuram desenvolver as suas ações com base nesses indicadores?	Todas as áreas conhecem os indicadores e desenvolvem ações baseadas neles.	Sim. Existe um Encontro de Gestão Mensal aonde se reúnem todos os gestores (diretores e gerentes) e são discutidos 32 indicadores.