



Universidade Federal de Campina Grande
Centro de Humanidades
Unidade Acadêmica de Administração e Contabilidade
Coordenação de Estágio Supervisionado

**ALINHAMENTO ENTRE ESTRATÉGIA COMPETITIVA E
ESTRATÉGIA DE PRODUÇÃO: UM ESTUDO DE CASO NUMA
INDÚSTRIA DE PAPEL E CELULOSE**

DIELLE OLIVEIRA FILOCRE RODRIGUES

Campina Grande – PB

2009

DIELLE OLIVEIRA FILOCRE RODRIGUES

**ALINHAMENTO ENTRE ESTRATÉGIA COMPETITIVA E
ESTRATÉGIA DE PRODUÇÃO: UM ESTUDO DE CASO NUMA
INDÚSTRIA DE PAPEL E CELULOSE**

Relatório de Estágio Supervisionado apresentado ao curso de Bacharelado em Administração da Universidade Federal de Campina Grande, em cumprimento parcial das exigências para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientadora: Prof^ª. Lúcia Santana de Freitas, Dra.

Campina Grande – PB

2009

COMISSÃO DE ESTÁGIO

Membros:

Dielle Oliveira Filocre Rodrigues

Aluna

Lúcia Santana de Freitas, Doutora

Professora Orientadora

Eliane Ferreira Martins, Mestre

Coordenadora de Estágio Supervisionado

Campina Grande – PB

2009

DIELLE OLIVEIRA FILOCRE RODRIGUES

**ALINHAMENTO ENTRE ESTRATÉGIA COMPETITIVA E ESTRATÉGIA DE
PRODUÇÃO: UM ESTUDO DE CASO NUMA INDÚSTRIA DE PAPEL E
CELULOSE**

Relatório aprovado em 16 de Fevereiro de 2009

Lúcia Santana de Freitas, Doutora
Orientadora

Darcon Sousa, Mestre
Examinador

Eliane Ferreira Martins, Mestre
Examinador

Campina Grande – PB
2009

Aos meus amados pais Isáac das Mercês Filocre Rodrigues e Maria Rita de Cássia Oliveira Rodrigues, aos meus queridos irmãos Moisés Oliveira Filocre Rodrigues e Paolle Oliveira Filocre Rodrigues, e a meu avô João Sertão de Oliveira. **DEDICO.**

AGRADECIMENTOS

Gostaria de agradecer primeiramente a **Deus**, pela força e perseverança que depositou em mim, fazendo com que eu tivesse capacidade de concretizar este trabalho.

Agradeço a meus queridos **pais, Isáac e Rita**, pela fonte de amor, carinho, sabedoria e confiança que sempre destinaram a mim, apoiando e compreendendo minhas decisões, mesmo sabendo que para isso seria necessário superarmos a distância, me fazendo ter a convicção de que esse apoio foi imprescindível para que eu chegasse a esse momento.

A meus **irmãos, Paolle e Moisés**, por serem pessoas essenciais na minha vida, pelo amor presente em nossas relações fraternais, os quais além de irmãos são grandes amigos, e não posso deixar de parabenizá-los por terem se tornado pessoas de caráter e responsáveis em tudo o que fazem;

A minha **família**, principalmente a meu **avô**, pela torcida que sempre destinaram à minha vitória como profissional;

A minha **orientadora, Lúcia Santana de Freitas**, pelas contribuições prestadas na realização deste estudo. Fico muito grata pelo tempo dedicado à evolução do meu pensamento e trabalho;

Aos demais **professores** do Departamento de Administração e Contabilidade UFCG, pelos ensinamentos prestados durante todo o curso.

Aos **colegas de sala**, por terem me proporcionado momentos felizes e inesquecíveis durante esses quatro anos, combinando aprendizado de todas as maneiras, seja na sala de aula, seja no dia a dia. Destacando-se entre esses, **Elisabeth Andrade e Primênia Souza** como pessoas amigas em todos os sentidos que se possa compreender, aonde eu venho agradecer por ter me recebido bem nessa cidade, se tornando essas, minha segunda família num lugar inicialmente desconhecido e longe de pessoas tão amadas. Agradecendo por nunca terem desistido de mim, e pelos momentos mais alegres como também os mais complicados pra nós, nunca me vou esquecer.

Aos **colegas de trabalho**, pelas contribuições e por terem compreendido minhas necessidades relacionadas aos empecilhos encontrados no decorrer da pesquisa.

Mais uma vez a **Elisabeth Andrade** pela valiosa colaboração no desenvolvimento do trabalho, assim como à **Stephanie Ingrid**. E por fim, agradecendo a todas as pessoas que contribuíram direta ou indiretamente para a concretização deste trabalho. **Obrigada!**

“A estratégia é executada não somente baseada no pensamento e na razão, mas também com sentimento de intimidade e harmonia.” **Verdu e Bulgacov**

RODRIGUES, D. O. F. **Alinhamento entre Estratégia Competitiva e Estratégia de Produção:** Um Estudo de Caso numa Indústria de Papel e Celulose. 81f. Relatório de Estágio Supervisionado (Bacharelado em Administração) – Universidade Federal de Campina Grande, Paraíba, 2009.

RESUMO

No atual contexto empresarial, as organizações necessitam agir de forma estratégica para que alcance um melhor espaço no mercado frente à concorrência, obtendo, sobretudo, resultados exitosos. Nesse sentido, faz-se importante delimitar o tipo de estratégia que irá adotar, fazendo com que as demais funções organizacionais estejam de acordo com a estratégia delimitada. Diante destas considerações iniciais, este estudo tem como objetivo geral verificar a existência de alinhamento entre as estratégias competitivas e de produção numa empresa de papel e celulose, localizada na cidade de Campina Grande – PB. Para se averiguar tal alinhamento, foi utilizado um modelo proposto por Pires (1994), que propõe a combinação das estratégias competitivas e das prioridades de produção. Para tanto, foram entrevistados o gerente de produção e o presidente da empresa visando à obtenção de maiores informações quanto à existência ou inexistência de um alinhamento. Quanto aos procedimentos metodológicos, a pesquisa caracteriza-se por ser do tipo exploratória-descritiva, conduzida sob a forma de um estudo de caso, e com abordagem qualitativa. Os resultados obtidos convergem para o fato de que a Empresa ABC apresenta um alinhamento entre a estratégia competitiva e de produção.

Palavras-Chave: Estratégia Competitiva; Estratégia de Produção; Áreas Decisivas; Alinhamento Estratégico.

RODRIGUES, D. O. F. **Alignment Between Competitive Strategy and Production Strategy: A Case Study in a Cellulose and Paper Industry.** 81 f. Report of Supervised Internship (Bachelor in Business Administration) - Federal University of Campina Grande, Paraíba, 2009.

ABSTRACT

In the current business environment, organizations need to act strategically so to achieve better positions front to competition, resulting, above all, in successful results. Accordingly, it is important to define the type of strategy to be adopted, so that the other organizational functions are consistent with the strategy defined. Face to these initial considerations, this study aims to verify the existence of alignment between competitive an productive strategies in a cellulose and paper company, located in the city of Campina Grande - PB. To investigate such an alignment a model proposed by Pires (1994) will be used. This model proposes the combination of the competitive strategies and the production priorities. Thus, the manager of production and president of the company were interviewed aiming to obtain more information about the existence or absence of such an alignment. As to methodological procedures, this research is characterized by being of exploratory-descriptive kind, conducted as a case study, and with qualitative approach. The results obtained point to the fact that ABC Company presents an alignment between competitive and production strategy.

Key words: *Competitive Strategy, Production Strategy; Decisive Areas; Strategic Alignment.*

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 01 – Conteúdo da Estratégia de Produção.....	32
FIGURA 02 – Combinações consideradas viáveis entre as estratégias competitivas e as prioridades competitivas da Produção.....	44
FIGURA 03 – Resultado geral da pesquisa.....	70

LISTA DE QUADROS

QUADRO 01 – Processo da Administração Estratégica	23
QUADRO 02 – Clientes Responsáveis pelo Faturamento da Empresa	59
QUADRO 03 – Grau de Importância das Prioridades Competitivas	61

LISTA DE SIGLAS

BRACELPA - Associação Brasileira de Celulose e Papel
FD - Folha Dupla
FS - Folha Simples
LOG - Tubete de papel depois de Rebobinado
BA - Bahia
CE - Ceará
PB - Paraíba
PCP - Planejamento e Controle da Produção
PIB - Produto Interno Bruto
UFCG - Universidade Federal de Campina Grande
UNS - Unidades de Negócios

SUMÁRIO

CAPÍTULO 1 - INTRODUÇÃO	16
Definição do Tema e do Problema de Pesquisa.....	17
Objetivos	17
Objetivo Geral	17
Objetivos Específicos.....	18
1.1. Estrutura do Trabalho	18
CAPÍTULO 2 - FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA DA PESQUISA	20
2.1. Contextualizando Estratégias.	20
2.2. Estratégia Corporativa	24
2.3. Estratégia Competitiva	25
2.4. Estratégia da Produção.....	29
2.4.1. <i>Crítérios Competitivos.....</i>	33
2.4.2. <i>Decisões Estruturais da Estratégia de Produção</i>	38
2.4.3. <i>Decisões Infra-Estruturais da Estratégia de Produção</i>	40
2.5. Alinhamento entre as Estratégias Competitivas e de Produção	42
CAPÍTULO 3 – PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	47
3.1. Aspectos Operacionais da Pesquisa	50
CAPÍTULO 4 – APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	53
4.1. Caracterização do Setor.....	53
4.2. Caracterização da Empresa	56
4.3. Estratégia Competitiva utilizada pela Empresa.....	59
4.4. Estratégia de Produção utilizada pela Empresa	60
4.4.1. <i>Qualidade</i>	61
4.4.2. <i>Confiabilidade e Rapidez na Entrega</i>	62
4.4.3. <i>Flexibilidade</i>	62
4.4.4. <i>Custos</i>	62
4.5. Decisões Estruturais e Infra-Estruturais.....	63
4.5.1. Decisões Estruturais.....	63
4.5.1.1. <i>Instalações</i>	63
4.5.1.2. <i>Capacidade Produtiva.....</i>	63
4.5.1.3. <i>Tecnologia.....</i>	64
4.5.1.4. <i>Verticalização</i>	65
4.5.2. Decisões Infra- Estruturais	65
4.5.2.1. <i>Recursos Humanos.....</i>	65
4.5.2.2. <i>Gerência da Qualidade.....</i>	66
4.5.2.3. <i>Fornecedores.....</i>	66
4.5.2.4. <i>Planejamento e Controle da Produção (PCP)</i>	67
4.5.2.5. <i>Logística</i>	67

4.6. Alinhamento Estratégico.....	68
CAPÍTULO 5 – CONSIDERAÇÕES FINAIS	73
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	76
APÊNDICE – ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA.....	79

CAPÍTULO 1 – INTRODUÇÃO

CAPÍTULO 1 INTRODUÇÃO

No atual contexto empresarial as organizações enfrentam com maior intensidade, ambientes complexos nos quais a globalização dos mercados propõe que haja flexibilidade na tomada de decisão, o que pode influenciar nas formas de adaptabilidade quanto ao surgimento de novos produtos ou maneiras de conquistar os clientes.

Essa imposição para concorrer firmemente no mercado é causada pela disseminação de crescentes tecnologias e conseqüentemente da facilidade com que as informações chegam ao mercado, estabelecendo assim, novos desafios aos administradores, que devem agir rapidamente através da formulação e implementação de estratégias, nos demais níveis organizacionais, quais sejam, corporativo, competitivo e funcional.

A utilização de estratégias adequadas, no que concerne à realidade de cada organização, é incrementada pelas interfaces diagnosticadas no seu ambiente, o que proporciona uma capacidade de resposta quanto a suas demandas. Essa adequada forma de agir é considerada como fator preponderante no processo de execução de estratégias. Entretanto, para que haja contribuição quanto ao êxito das organizações, torna-se imprescindível um alinhamento entre as estratégias escolhidas.

O alinhamento quando presente numa organização faz com que as demais funções organizacionais ajam de acordo com a estratégia delimitada pela empresa, ou seja, uma dá suporte para que a outra realmente aconteça, na medida em que trabalham alinhadas para o alcance da competitividade.

As estratégias são elaboradas e implementadas para se alcançar os objetivos de uma organização, e para isso, faz-se necessário que haja um alinhamento entre as estratégias a serem implementadas, quais sejam as competitivas e de produção.

No que se diz respeito à estratégia competitiva a mesma recebe uma ênfase significativa, tendo em vista sua dinâmica nas relações da empresa com seu ambiente competitivo. Assim, relaciona-se ao modo como a empresa enfrenta seus competidores, objetivando um rendimento superior ao obtido por estes.

Enquanto que a estratégia de produção está mais relacionada com o conjunto de políticas no âmbito da função de produção, dando sustento à posição competitiva da unidade de negócio, especificando como a produção suportará uma vantagem competitiva e como complementarará e apoiará as demais estratégias implementadas.

Portanto, dada a importância do alinhamento entre as estratégias competitivas e de produção, e considerando os vários tipos de estratégias existentes, cabe destacar o modelo

proposto por Pires (1994), o qual promove uma combinação entre as estratégias competitivas e as prioridades competitivas de manufatura, ou seja, de produção.

Esse modelo, tido como essencial na medida em que visa identificar ações de melhoria que promovam o aumento no desempenho dos negócios baseado e alinhado à estratégia organizacional. Para se identificar como se dá o alinhamento entre essas estratégias na empresa, observa-se a relação entre os critérios de desempenho escolhidos e compara-se com os critérios estratégicos competitivos numa dada empresa.

A necessidade de alinhamento estratégico independe do setor que a empresa atua. Entretanto, cabe destacar que no setor industrial alinhar estratégia competitiva e estratégia de produção torna-se imprescindível.

No que tange ao setor industrial de celulose, o Brasil pode ser considerado um dos maiores fabricantes de celulose e papel do mundo, devido a sua ampla reserva florestal, proporcionando um crescente quadro de competitividade em que as empresas devem manter sua posição no mercado externo, além de suprir a demanda interna.

A partir da perspectiva da demanda interna no setor de papéis, que por sua vez é destinada a comercialização do mercado doméstico, são fabricados papéis de embalagem, impressão, de escrever e sanitários, tendo esse último uma maior abordagem devido a constante necessidade das pessoas em geral em estar utilizando-os.

O papel para fins sanitário é elaborado através do papel *tissue*, ou seja, papel seda. Este segmento apresenta uma grande quantidade de pequenas empresas com atuação regional, o que leva a necessidade por parte dessas em competir e proporcionar o retorno dos negócios efetuados.

Nesse sentido, é válido ressaltar a grande vantagem encontrada no setor brasileiro de celulose e papel, sendo essa possibilitada pelo rápido crescimento de suas florestas, levando a um quadro positivo de competição, e de certa forma, a um relativo desenvolvimento do setor nas diversas regiões do país.

Diante de uma breve contextualização do tema em análise, formula-se o seguinte **problema de pesquisa:**

Há o alinhamento entre estratégia competitiva e estratégia de produção em uma empresa de papel e celulose?

Objetivo Geral:

Verificar a existência de alinhamento entre as estratégias competitivas e de produção.

Para alcançar este objetivo geral foram estabelecidos os seguintes **objetivos específicos**:

- Identificar a estratégia competitiva utilizada pela empresa em estudo;
- Identificar a estratégia de produção utilizada na empresa em estudo;
- Averiguar as contribuições da estratégia de produção à estratégia competitiva da empresa.

1.1 Estrutura do Trabalho

Este trabalho encontra-se estruturado em um ordenamento que se propõe a facilitar a compreensão das temáticas que serão abordadas. Seguindo este intuito, conta-se no **primeiro capítulo** a introdução da pesquisa, o qual expõe o problema de pesquisa, juntamente com o objetivo geral e os objetivos específicos. Posteriormente, o **segundo capítulo** apresenta a fundamentação teórica da pesquisa, enfatizando os temas: Estratégia Competitiva através da contextualização de estratégias, compondo um breve histórico a cerca do tema estratégia, processo da administração estratégica, decisões estratégicas nos níveis competitivos, corporativos, e funcionais; Estratégia da Produção, a qual é composta pelas prioridades competitivas e pelas Áreas Decisivas Estruturais e Infra-Estruturais; e o Alinhamento Estratégico. No decorrer do **terceiro capítulo** encontram-se explicitados os procedimentos metodológicos, descrevendo o processo de viabilização do estudo de caso, por meio da definição do tipo e técnicas que foram utilizadas e as formas de tratamento dos dados coletados. O **quarto capítulo** apresenta os resultados e suas devidas análises, e por fim, o **quinto capítulo**, o qual expõe as conclusões, evidenciando as limitações do trabalho, assim como as recomendações para futuras pesquisas.

CAPÍTULO 2 – FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

CAPÍTULO 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

No presente capítulo encontram-se referenciados autores clássicos e contemporâneos que direcionam seus trabalhos para os temas em análise, em especial, para a Estratégia Competitiva, a Estratégia de Produção e o Alinhamento Estratégico, com o objetivo maior de obter um efetivo embasamento teórico, além de disponibilizar para o leitor informações fidedignas e relevantes para um adequado entendimento do que estará sendo discutido ao longo do desenvolvimento deste trabalho.

Neste sentido, tem-se uma breve contextualização de estratégias, seguida de noções, fundamentos e conceitos da mesma. No decorrer da fundamentação, são apresentados conceitos da estratégia corporativa, estratégia competitiva, estratégia da produção e seus critérios competitivos e áreas de decisões estruturais e infra-estruturais. Por fim, tem-se um enfoque dado ao alinhamento e as referidas estratégias.

É sabido que, um consistente arcabouço teórico é resultante da exposição das diversas visões, idéias e posicionamentos dos autores na área, na medida em que permite visualizar as compatibilidades e confrontos existentes entre as mesmas, fornecendo os devidos fundamentos para a pesquisa e, sobretudo, suporte para realização da mesma.

2.1 Contextualizando Estratégias

A estratégia vem sendo utilizada há bastante tempo, desde os primórdios da civilização, onde diferentes situações e o desenvolvimento de novos ideais foram surgindo com a modernidade, e de tal forma, exigindo a adaptação da sociedade como um todo para uma possível sobrevivência, que porventura levou a diversas etapas para se chegar ao estabelecimento de um significado para o termo.

Segundo os autores Camargos e Dias (2003, pg. 28), um dos primeiros usos do termo estratégia foi feito há aproximadamente 3.000 anos pelo estrategista chinês Sun Tzu, que afirmava que “todos os homens podem ver as táticas pelas quais eu conquisto, mas o que ninguém consegue ver é a estratégia a partir da qual grandes vitórias são obtidas”.

A mais antiga definição sobre estratégia refere-se ao modo com que os exércitos militares tratavam da forma e dos meios para se combater um inimigo. De acordo com a Nova Enciclopédia Barsa (1998 apud Silva 2003), o termo etimologicamente provém do grego *strátégos*, “general”, “chefe”, composto de *strátós*, “exército” e *ágein*, “conduzir”. Desta forma, em princípio, suas concepções limitaram-se à arte do general que com seus

estrategemas enganava o inimigo, deslocando e dispondo suas forças em novos pontos. Nesse contexto, a estratégia engloba um conjunto de recursos que são utilizados nas operações militares e a tática limitam-se ao conjunto de normas que regem a execução dessas operações.

Inicialmente, a estratégia tinha como propósito a ação de comandar ou conduzir exércitos em tempos de guerra, representando um método de combater o inimigo na tentativa de vencer a guerra. Todavia, essas estipulações de caminhos a serem seguidos acabaram se estendendo a outros campos das atividades sociais, quais sejam, a política, a economia, ao ambiente empresarial e também ao acadêmico.

Tendo em vista essa perspectiva a estratégia pode ser considerada como um conjunto de ações fundamentadas na política de ocupar o espaço pretendido e conseqüentemente de vencer os rivais com a força de um ato de arte e inteligência. Logo, a sociedade contemporânea necessita intrinsecamente de estrategistas que proporcionem as soluções para os problemas enfrentados no dia a dia, tidos como incertos, voláteis, assim como o desafio de obter vantagem sobre a complexidade imposta pelo ambiente de negócios.

O mercado está cada vez mais propenso a mudanças e exige das organizações a busca por novas formas de atuação frente ao mercado as quais viabilizem o processo de identificação, formulação e utilização de estratégias que contribuam positivamente para a sua imagem diante de clientes e de concorrentes, tornando as organizações mais competitivas ao conquistarem seu espaço no contexto em que se encontram inseridas.

É válido salientar, que a estratégia é um termo difícil de ser definido, pelo fato de ser ampla a visão de vários autores, como também pela falta de consenso entre profissionais e pesquisadores.

Segundo Mintzberg e Quinn (1991 *apud* Camargos e Dias 2003), dependendo do contexto no qual é empregada, a estratégia pode ter o significado de políticas, objetivos, táticas, metas, programas, entre outros, numa tentativa de exprimir os conceitos necessários para defini-la.

De acordo com Oliveira (1991 *apud* Silva 2003), a estratégia está relacionada com a forma de utilizar adequadamente os recursos físicos, financeiros e humanos, tendo em vista a minimização dos problemas e a maximização das oportunidades do ambiente da empresa.

O conceito de estratégia empregado por Chandler (1998), refere-se à definição dos principais objetivos a longo prazo de uma empresa, bem como à adoção de linhas de ação e à alocação de recursos tendo em vista esses objetivos. Dessa forma, a estratégia é considerada um conjunto de regras de tomada de decisão para orientação do compromisso da organização.

A estratégia está presente quando uma empresa articula sua estratégia e, escolhe tomar uma direção em vez de outra. Logo, a empresa toma decisões que a comprometem como um conjunto particular de ações, ou seja, quando decide agir estrategicamente costuma deixar uma direção na qual agia e começa a articular novas formas de atingir seus objetivos (SLACK, *et. al* 2002).

Ainda segundo os referidos autores, as decisões estratégicas geralmente significam as decisões que:

- Têm efeito abrangente na organização à qual a estratégia se refere;
- Definem a posição da organização relativamente a seu ambiente;
- Aproximam a organização de seus objetivos de longo prazo.

Diante da necessidade por parte da organização de está buscando formas alternativas para crescer positivamente, é fundamental que se estude a melhor maneira de operar no ambiente ao estabelecer métodos que influenciem para uma execução mais proativa das ações a serem implementadas.

O reconhecimento da estratégia como prática permite tanto a revelação de um fenômeno significativo que havia estado obscurecido até então quanto a melhoria de algo em que as pessoas individualmente e a sociedade em geral possuem grande interesse (WHITTINGTON, 2004).

Com o intuito de aprimorar as práticas gerenciais, é bastante evidenciado entre organizações de sucessos o estímulo quanto à tentativa de está sempre agindo estrategicamente para o alcance dos objetivos definidos, e que, por muitas vezes são mudados em conseqüência da diversificação dos consumidores existentes, na medida em que a constante procura por produtos e serviços oferecidos ocorre de tal modo que é exigida a maior inovação para se perdurar no mercado atual.

As organizações para obterem o sucesso requerido precisam trabalhar de acordo com as perspectivas de seus consumidores, para tanto, é recomendável o incentivo à valorização dada ao mesmo, quanto a seus atributos e características, utilizando dessa forma da implementação de estratégias que facilitem a maior demanda pelos serviços ou produtos oferecidos.

Thompson Jr. e Strickland III (2000 *apud* Camargos e Dias 2003) definem estratégia como sendo um conjunto de mudanças competitivas e abordagens comerciais que os gerentes executam para atingir o melhor desempenho da empresa, logo caracteriza-se como sendo o planejamento do jogo de gerência para reforçar o posicionamento da organização no mercado,

promovendo a satisfação dos clientes e alcançando os objetivos de desempenho pré-estabelecidos inicialmente.

Neste sentido, verifica-se a importância da administração estratégica como um passo essencial para a consolidação dos objetivos pretendidos e, como conseqüência, o alcance da competitividade. Para tanto, é imprescindível que haja um adequado processo de planejamento e formação das estratégias a serem executadas numa organização, tendo em vista as diversas etapas que o envolvem. O Quadro 01 mostra como se dá o referido processo.

PROCESSO DA ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA
1ª Etapa - Análise do Ambiente Interno e Externo – É o processo de monitorar o ambiente organizacional para identificar os riscos e as oportunidades futuras.
2ª Etapa - Estabelecer a Diretriz Organizacional – Nesta etapa devem ser estabelecidas as diretrizes organizacional ou determinar a meta da organização. Nesta fase devem ser trabalhadas as questões envolvendo a missão organizacional e os objetivos.
3ª Etapa - Formulação da Estratégia – Esta etapa refere-se a projeção e seleção das estratégias que levem à realização dos objetivos organizacionais.
4ª Etapa - Implementação da Estratégia – Envolve colocar em prática as estratégias elaboradas e selecionadas sistematicamente que resultaram de etapas anteriores.
5ª Etapa - Controle Estratégico – É o processo de monitoração e avaliação do processo de administração estratégica para melhorá-lo e assegurar um funcionamento adequado.

Quadro 01: Processo da Administração Estratégica

Fonte: Certo (1993)

Conforme pode-se perceber, as organizações precisam estar atentas para uma seqüência de etapas estratégicas que vão contribuir direta e indiretamente para a melhor atuação no ambiente, assim como para sua sobrevivência em um mercado cada vez mais acirrado, conseguindo desse modo, o objetivo pretendido com maior solidez.

Na visão de Mintzberg e Quinn (1991 *apud* Camargos e Dias 2003), a estratégia existe em vários níveis em qualquer organização. Não deve restringir-se aos níveis gerenciais e diretivos, mas distribuir-se por toda a organização, levando-se em conta os diferentes graus de importância de cada nível hierárquico para o alcance dos objetivos organizacionais. A alocação hierárquica da estratégia na estrutura organizacional pode ser: corporativa, que determina em qual setor a empresa deve operar; unidade de negócios (UNs), que determina como se deve competir no setor ou negócio escolhido; e funcional, que determina como uma área funcional deve trabalhar a partir da estratégia de negócio escolhida.

As decisões ocorrem primeiramente no nível corporativo, logo depois na unidade de negócios, ou seja, a unidade responsável pela estratégia competitiva da empresa e, por conseguinte nas áreas funcionais. Diante disso, é interessante que a alta administração saiba se organizar estrategicamente, deliberando funções para cada departamento, com o intuito de que

cada um execute suas atividades de forma que suas ações complementem a perspectiva global da empresa.

Em segundo, no nível da estratégia competitiva, a qual define os limites de cada negócio, busca novas oportunidades, analisa as mudanças ambientais e esclarece como a empresa deverá manter uma vantagem em cada um deles.

Por fim, tem-se a estratégia funcional, que especifica como a determinada função dará suporte à vantagem competitiva definida pela estratégia de negócios, e como, ela complementarizará as outras estratégias funcionais.

É importante destacar que a ausência de um alinhamento entre os níveis corporativo, competitivo e funcional tornam os resultados esperados inconsistentes, uma vez que os mesmos sofrem interferência entre si, contribuindo para a formulação e aperfeiçoamento de programas de melhorias desenvolvidos e praticados pelas organizações.

A partir das considerações expostas sobre o tema estratégia, faz-se necessário uma maior contextualização acerca da estratégia corporativa e suas demais funções numa organização.

2.2 Estratégia Corporativa

A estratégia corporativa está relacionada com a maneira geral de se administrar uma organização, definindo o seu território com autenticidade, colocando os objetivos pretendidos em prática, na medida em que utiliza dos recursos e capacidade, e possibilita a criação de valor tanto interna quanto externamente à empresa.

A missão corporativa é a base de uma empresa, é a razão de sua existência. Fazem parte dessa questão a definição clara de qual é o seu objetivo atual e qual deverá ser no futuro, bem como a filosofia gerencial da empresa para administrá-lo. Uma vez definida a missão da empresa, os gerentes poderão priorizar suas ações e criar um padrão de decisões para todos os níveis hierárquicos dentro da empresa (TUBINO, 1997).

A estratégia corporativa é, portanto, de fundamental importância para o alcance dos objetivos da organização, uma vez que as decisões a serem tomadas na maioria das vezes precisam ser verificadas pela alta administração, ou seja, é competência da referida a seleção do melhor método para se delinear as funções de cada unidade corporativa.

Tal estratégia pode ser definida como o nível mais elevado da estratégia que trata de questões mais amplas, como em que negócio atuar e como explorar as sinergias entre as unidades de negócios (GUPTA 1999).

Ao estipular os objetivos e os caminhos da corporação, a estratégia corporativa determina as políticas e os planos para atingir estes objetivos, define os negócios onde a corporação irá atuar e o tipo de organização econômica e humana que ela almeja. (SANTOS e PIRES, 1998).

A estratégia corporativa define as áreas de negócios em que a empresa deverá atuar, e como ela deverá adquirir e priorizar os recursos corporativos para atender às reivindicações de cada unidade de negócios. Dessa forma, este tipo de estratégia faz com que os diversos negócios da empresa tenham um sentido comum, e obtenham resultados superiores à mera soma dos resultados individuais (TUBINO, 1997).

O estudo acerca das estratégias corporativas envolve, entre uma série de aspectos, a definição do negócio que a empresa irá atuar, sua diferenciação frente à concorrência, promovendo dessa forma a seleção das melhores oportunidades, identificação das ameaças no ambiente e delimitação dos objetivos de crescimento, servindo para tanto de estrutura para todas as funções da empresa.

No que concerne à determinação dos objetivos e as metas efetivas por períodos de médio a longo tempo de prazo, a estratégia corporativa é a responsável pela produção de políticas e do adequado planejamento na tentativa de alcançá-los.

De acordo com o autor Wheelwright (1984), a estratégia corporativa diz respeito à corporação, na medida em que procura gerenciar os recursos corporativos, organizar os vários objetivos estratégicos e definir os negócios nos quais a empresa vai participar.

A estratégia corporativa precisa consolidar as várias unidades de negócios com suas estratégias competitivas para que seja possível desempenhar o objetivo geral da empresa. Assim, a estratégia das unidades de negócios tem a função de determinar o escopo e os limites de cada negócio, suas ligações com a estratégia corporativa com o intuito de obter e manter uma vantagem competitiva no mercado.

Face ao exposto, pode-se evidenciar o quanto a estratégia corporativa contribui para o alcance da vantagem competitiva da organização como um todo. Tendo em vista essa perspectiva, as empresas vem utilizando de estratégias competitivas que permitam uma atuação mais eficaz no mercado, o que corrobora para a conquista da liderança empresarial entre clientes e fornecedores em potencial.

2.3 Estratégia Competitiva

As organizações que primam por conquistar a competitividade devem primeiramente determinar em que ramo atuar, definir seu público-alvo, assim como estabelecer medidas que possibilitem a satisfação plena dos consumidores atendidos, sendo a formulação das estratégias competitivas um dos possíveis caminhos a serem trilhados na busca por tornarem-se líderes.

O posicionamento das empresas passa a ser definido a partir da estratégia que as mesmas optam por adotarem, podendo o processo de escolha ser resultante tanto das características do meio ambiente como também da atuação das organizações e de sua influência nesse meio.

A postura competitiva, segundo Fahey (1994 *apud* Pizzo 2003), define como uma organização se diferencia dos concorrentes atuais e futuros aos olhos e entendimento dos consumidores. É a diferenciação embutida pela empresa em um produto que determina a escolha do consumidor por aquele produto.

As estratégias competitivas, também denominadas de unidades de negócios são organizações semi-autônomas dentro de uma corporação que atuam em determinada área de negócio. Dependendo da estrutura corporativa, essas unidades podem ser uma divisão do grupo, uma empresa em particular, uma unidade fabril, ou mais recentemente, dentro da idéia de produção focalizada, uma minifábrica dentro de uma fábrica (TUBINO, 1997).

Logo, a referida estratégia determina a posição competitiva da empresa, delineando quais os diferentes negócios a serem competidos no mercado, formulando para isso, estratégias que vão de acordo com as demais áreas funcionais na tentativa de garantir melhores metas de desempenho que de tal forma, propiciam a liderança esperada entre os concorrentes.

A competitividade resulta da capacidade da empresa em formar competências para a criação e desenvolvimento de produtos e serviços que em geral não podem ser antecipados. (PRAHALAD E HAMEL, 1998).

Pode-se ressaltar diante de tais considerações que a estratégia competitiva é quem determina qual a posição da organização frente aos concorrentes, uma vez que recebe uma ênfase maior do que as demais, devido à sua dinâmica em beneficiar os clientes, diminuir os custos, aumentando o volume de vendas e a margem de lucro.

Dessa forma, está relacionada ao modo como a empresa enfrenta seus competidores, objetivando um rendimento superior ao obtido por eles, sendo assim, as empresas têm

atentado para a necessidade de adotarem alternativas que sejam competitivas, no intuito de permanecerem no mercado.

Toda organização deseja atingir certo grau de competitividade para assumir uma posição mais estável no ambiente em que estão inseridas. Para tanto, os gestores responsáveis por escolher qual estratégia a ser utilizada precisam identificar seus pontos fortes e pontos fracos, bem como oportunidades e ameaças para assegurarem com eficácia os objetivos a que a empresa se sobrepõe.

Por pontos fortes e fracos entende-se que os mesmos referem-se as potencialidade e fragilidades do âmbito interno às empresas respectivamente, sendo estes fundamentais na determinação da posição atual diante das empresas pertencentes ao mesmo setor de atuação.

Com relação às ameaças e oportunidades verifica-se que as mesmas compreendem os fatores relacionados ao âmbito externo das empresas, definindo de certa forma como será seu posicionamento frente à concorrência na tentativa de vencer as barreiras impostas pelo mercado.

Beuren (2000 *apud* Silva 2004) cita que a estratégia remete para a posição da empresa no ambiente competitivo e a forma como ela poderá continuar se mantendo ou, até mesmo, elevando sua posição em relação a seus concorrentes. Para isso os gestores precisam buscar informações sobre a organização que não necessariamente encontram-se restritas ao seu ambiente interno, com vistas a identificar ameaças e oportunidades, criando um cenário para uma resposta eficaz e competitiva.

Neste sentido, é válido ressaltar a importância que deve ser atribuída ao ambiente externo às empresas, já que sua instabilidade é alta resultando na necessidade de produtos e serviços prestados com maior rapidez no mercado, o que pode afetar consideravelmente o ambiente interno, induzindo na incorporação de estratégias viáveis para acompanhar as concorrentes pertencentes ao mesmo ramo de atuação.

De acordo com Porter (1991 *apud* Pizzo 2003), estratégia competitiva é a busca de uma posição competitiva favorável em uma indústria, ou seja, a arena fundamental onde ocorre a concorrência. Dessa forma, este tipo de estratégia visa estabelecer uma posição lucrativa e sustentável contra as forças que determinam a concorrência da indústria.

Segundo Porter (1986), existe três tipos básicos de vantagem competitiva que se originam da estrutura industrial e da capacidade de uma organização lidar melhor do que seus concorrentes. Esses tipos de vantagens competitivas somados à faixa de atuação selecionada pela empresa resultam em três estratégias genéricas para obtenção de melhor desempenho em uma organização: liderança de custo, diferenciação e focalização.

- A liderança em custo compreende um conjunto de políticas funcionais orientadas para o objetivo de se obter um baixo custo, que proporcionem vantagem frente aos concorrentes, tornando-se assim, o tema central desta estratégia. Para atingir a liderança em custo, a empresa necessita de uma construção agressiva de instalações em larga escala, com a constante busca de redução dos custos através da minimização em áreas de pesquisa e desenvolvimento, despesas, publicidade, entre outros.
- A estratégia de diferenciação pode ser definida como a capacidade que uma empresa tem de diferenciar o produto ou serviço oferecido, no intuito de obter exclusividade no mercado. Este tipo de estratégia genérica destaca-se em relação à margem competitiva em função de se obter a lealdade dos consumidores em relação a uma marca. Isso, conseqüentemente, possibilita a prática de margens mais altas em detrimento de uma posição de baixo custo.
- A estratégia de focalização visa atender a um determinado alvo no mercado em que a empresa encontra-se inserida, também denominado de nichos. O objetivo desta estratégia genérica é enfocar um determinado grupo comprador, um segmento da linha de produtos ou um mercado geográfico. Dessa forma, é essencial que a empresa que opte pela mesma deve procurar atender seu alvo estratégico estreito de forma mais efetiva e eficiente que os concorrentes que estão competindo de forma mais ampla.

Diante das considerações realizadas sobre o tema em análise pode-se confirmar que as características determinantes da **estratégia de liderança em custo**, são determinadas pela forma agressiva e eficiente de uma política de controle através da redução de custos.

Por outro lado, pode-se referir à **estratégia de diferenciação** como a criação de algum fator que cause um diferencial nos seus produtos ou serviços oferecidos, de maneira que esse tenha uma unicidade no mercado de atuação.

Como resultantes da junção de ambas as estratégias mencionadas acima, tem-se a **focalização**, ou seja, determinada empresa tanto pode agir com fundamentos diferenciados, como diminuir os seus custos para clientes específicos a quem deseja atender.

Nesse sentido, ressalta-se que na era da informação, os clientes passam a exigir produtos e serviços com qualidade, uma vez que as empresas têm a oportunidade de fazerem uso em paralelo de tecnologias cada vez mais avançadas, o que permite aos clientes ditar julgamentos quanto à decisão de se fazer negócio com uma dada organização.

O conhecimento a cerca das forças competitivas põe em evidência os pontos fortes e fracos da empresa, esclarecendo as áreas em que as mudanças estratégicas podem resultar na maximização da função de retorno do investimento, identificando também outras áreas importantes que podem representar uma oportunidade ou uma ameaça à sua competitividade.

Ao analisar a empresa de modo sistêmico, verifica-se que a vantagem competitiva e o sucesso empresarial é proveniente de uma série de fatores relacionados não apenas ao nível estratégico, onde as decisões são tomadas, mas paralelamente ao nível operacional, onde há a execução e coordenação das atividades.

A partir dessa perspectiva torna-se interessante uma abordagem maior a cerca do sistema de produção, onde são processadas a entrada de materiais e as informações até a entrega do produto acabado aos consumidores. Logo, a estratégia desse sistema visa responder as expectativas do mercado da maneira mais rápida e confiável possível, além de atribuir valor aos clientes através da qualidade dos produtos e serviços oferecidos.

Neste sentido, é de bastante relevância destacar que o sistema de produção é responsável por dar subsídio à estratégia geral da empresa através de sua estratégia de produção, assim, tanto uma influencia como é influenciada pela outra por estarem em sintonia com as demais estratégias funcionais da corporação.

2.4 Estratégia da Produção

No cenário contemporâneo, saber agir estrategicamente é uma vantagem-chave para se obter competitividade, proporcionando uma melhor efetivação das empresas líderes de mercado, ao gerenciarem eficazmente a produção para o melhor desenvolvimento e lançamento de novos produtos, tanto no que se refere a vendas como a adequação de sua distribuição, o que ocasiona a satisfação dos consumidores em geral.

O ambiente empresarial exige que se definam estratégias que liguem a empresa com a sua realidade, na medida em que possibilita o estabelecimento de métodos e planos de ação mais rápida e eficiente para o alcance dos objetivos permeados. Para tanto, é de suma importância que na adoção de estratégias organizacionais, as empresas promovam uma perfeita harmonia entre os diversos níveis, onde a estratégia corporativa encontre-se alinhada a estratégia competitiva e esta, a estratégia de produção.

Uma estratégia é mais do que uma só decisão, é o padrão global de decisões e ações que posicionam a organização em seu ambiente e têm o objetivo de fazê-la atingir seus objetivos de longo prazo. Definir estratégia como um padrão de decisões ajuda a discutir uma

estratégia de produção mesmo quando ela não está expressa. Observar o padrão geral das decisões dá uma indicação do comportamento estratégico real (SLACK *et.al* 2002).

A administração da produção é uma ocupação que envolve inúmeras decisões, daí, é essencial que os gerentes de produção tenham um conjunto de princípios gerais que possam orientar a tomada de decisão em direção aos objetivos de longo prazo da empresa. Dessa forma, a estratégia de produção envolve a habilidade de colocar em prática a estratégia global da empresa, bem como a diminuição dos conflitos entre o mercado e a capacitação dos recursos de produção.

A estratégia de produção consiste na definição de um conjunto de políticas, no âmbito da função de produção, que dá sustento à posição competitiva da unidade de negócio, especificando como a produção suportará uma vantagem competitiva e como complementarizará e apoiará as demais estratégias (SLACK, *et.al* 2002).

Para o autor acima referenciado, o estudo de estratégia de produção se divide em dois grandes grupos: conteúdo da estratégia e processo de formulação. O primeiro está focado no “que” vai ser decidido, enquanto o segundo está interessado em “como” as decisões serão obtidas dentro das organizações.

No que tange o conteúdo de uma estratégia, a mesma é constituída por meio dos critérios competitivos e pelas áreas de decisões. Os critérios são tomados como base para as organizações que desejam se posicionar firmemente no mercado, e as áreas de decisões darão subsídio para a correta tomada de decisão.

Definem-se critérios competitivos como sendo um conjunto consistente de prioridades que a empresa tem que valorizar para competir no mercado. Ou seja, em função das competências da empresa, do tipo de mercado em que atua ou quer atuar, do grau de concorrência do mercado, do tipo de produto que ela produz, a empresa terá de priorizar alguns critérios competitivos, aproveitando as suas habilidades e as oportunidades de mercado para tornar a empresa competitiva (BARROS NETO *et al* 2001).

A estratégia de produção divide-se em decisões estratégicas que determinam a estrutura de produção e que determinam sua infra-estrutura. As decisões estruturais de uma operação produtiva são as que influenciam principalmente as atividades de projeto, enquanto as de infra-estrutura são as que influenciam a força de trabalho de uma organização, as atividades de planejamento, controle e melhoria. Ou seja, as melhores e mais caras instalações e tecnologia somente serão eficazes se a produção também possuir infra-estrutura adequada que governa a forma como a produção funcionará no dia-a-dia. (SLACK *et.al* 2002).

Vale destacar, que os fatores tidos como estruturais e infra-estruturais são integrados, com isso, as decisões tomadas em qualquer uma das categorias irão influenciar todas as outras.

Diante do contexto acerca dos critérios competitivos e das áreas de decisões estruturais e infra-estruturais, pode-se evidenciar o quanto são essenciais para o adequado funcionamento da estratégia de produção para dar suporte a estratégia competitiva da empresa.

Face ao intuito de verificar como se dá o alinhamento numa empresa, torna-se imprescindível a utilização de um modelo para servir como base para a realização do provável alinhamento. Logo, utiliza-se o modelo proposto por Pires (1994) referente às estratégias competitivas e a integração com a estratégia de produção, para a melhor compreensão de como se chegar ao requerido alinhamento.

Nesse sentido, vale ressaltar que esse modelo está sendo apresentado devido ao fato de ser seguido como referência por diversos autores na área, tendo como motivo também, os poucos estudos realizados acerca do alinhamento entre estratégia competitiva e de produção.

De acordo com Pires (1994, pg.30) uma estratégia de produção é principalmente, o resultado de um estudo detalhado e iterativo entre dois elementos cruciais no processo de sua elaboração: as prioridades competitivas ou missões de manufatura, e as decisões sobre as chamadas questões estruturais e infra-estruturais da manufatura.

Destarte, esse modelo representa a inter-relação entre estes dois elementos citados acima para o alcance dos resultados positivos da estratégia competitiva da empresa. O mesmo pode melhor ser visualizado na figura a seguir:

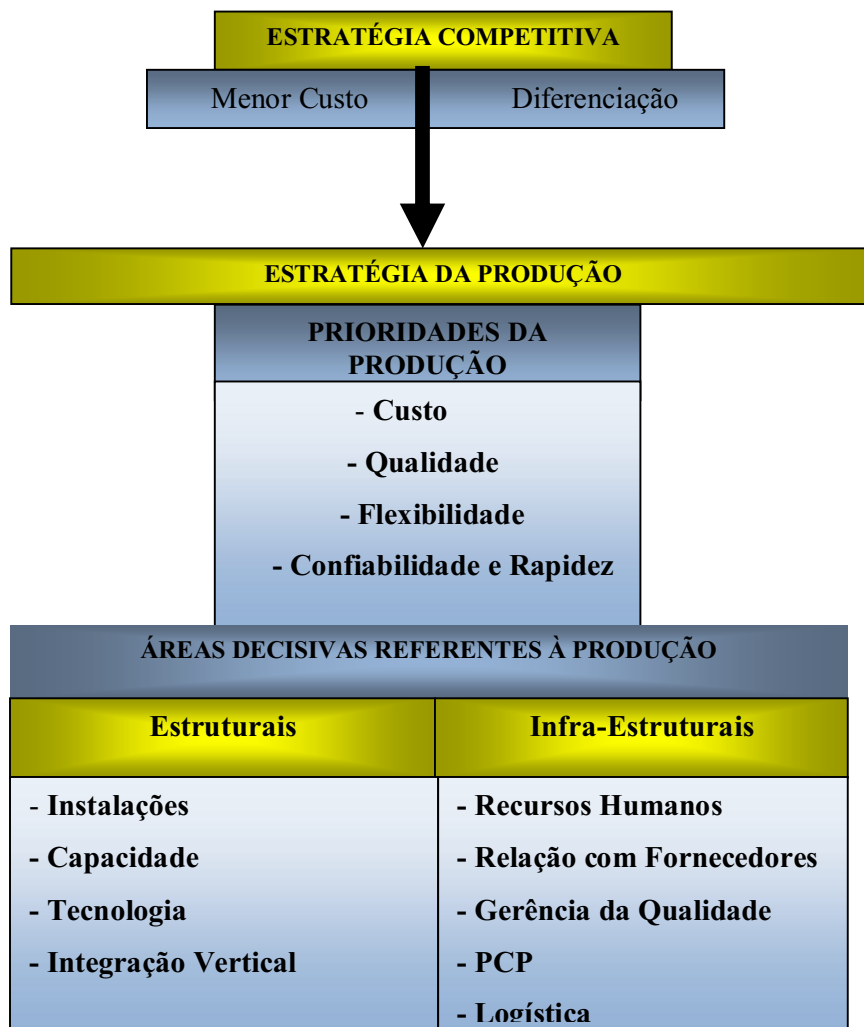


Figura 01: Conteúdo da Estratégia de Produção

Fonte: Adaptado de Pires (1994).

A partir dessa figura 01, pode-se perceber que o modelo foi adaptado devido ao fato de terem sido acrescentadas as áreas infra-estruturais Recursos Humanos e Logística, uma vez que essas se aderem mais à realidade da empresa em estudo, sendo melhor evidenciada na análise dos resultados.

Diante dessas considerações a respeito do modelo em estudo, é imprescindível uma abordagem maior acerca dos critérios competitivos e das áreas de decisões referente à produção.

Nesse sentido, os critérios competitivos que compõem a estratégia de conteúdo são definidos por Wheelwright (1984) como: custo, qualidade, desempenho na entrega (confiabilidade e rapidez), e flexibilidade. Já as categorias de decisão são determinadas a partir da necessidade de cada organização, podendo ser determinadas por decisões estruturais:

instalações, capacidade, tecnologia, integração vertical, e decisões infra-estruturais: recursos humanos, gerência da qualidade, relacionamento com fornecedores, planejamento e controle da produção e logística.

Os critérios competitivos podem ser classificados em dois tipos segundo SLACK *et. al* (2002):

(a) os critérios qualificadores: são os aspectos da competitividade nos quais o desempenho da produção deve estar acima de um nível determinado, para que possa ser considerado pelo cliente. Um desempenho inferior a esse nível possivelmente desqualificará a empresa de ser considerado pelo cliente. Logo, devem estar de acordo com um patamar mínimo exigido pelo mercado.

(b) os critérios ganhadores de pedido: são os que direta e significativamente contribuem para a realização de um negócio, para conseguir um pedido. Sendo considerados pelos consumidores como razões-chaves para comprar o produto ou serviço. Aumentar o desempenho em um critério de pedidos resulta em mais pedidos ou melhora a probabilidade de ganhar mais pedidos.

Face ao exposto, pode-se evidenciar com maior exatidão a definição de cada critério competitivo, já que o seu entendimento exige uma contextualização mais abrangente devido a muitos critérios conterem dimensões que possibilitem um entendimento a cerca de suas atividades.

2.4.1 Critérios Competitivos

Custo

O critério custo tem como função numa organização a procura pela redução dos custos ao máximo, possibilitando dessa maneira, a fixação de preços que estejam de acordo com o mercado, além de trazer retorno para a organização. É considerado por muitos autores da área como a forma de competir mais antiga e conhecida do setor de produção.

Segundo Pires (1994), a busca do baixo custo se baseia em três conceitos clássicos: a economia de escala, a curva de experiência e a produtividade.

A economia de escala é responsável por diminuir os custos unitários de produção em razão do aumento do volume de produtos.

Já a curva de experiência acontece quando se obtém maior desempenho pela atuação ao longo do tempo repetida e também pela execução da padronização continuada.

A produtividade é associada ao período de produção, a quantidade de insumos utilizados neste período e a produtividade total do período. Assim, a produtividade refere-se ao maior ou menor aproveitamento dos recursos nesse processo de produção, ou seja, diz respeito a quanto se pode produzir partindo de uma certa quantidade de recursos em um determinado período. (MOREIRA, 2002).

Logo, entende-se por custo a necessidade de procurar fazer as coisas de forma mais baixa possível, uma vez que a empresa compete em preços determinados pelo mercado e precisa diminuir seus custos para acompanhar o que o mercado propõe. Esse critério de desempenho contribui para o melhoramento da imagem da empresa frente a seus consumidores, já que quanto menos se gasta na produção dos bens e serviços, mais barato fica o preço destinado aos mesmos.

Flexibilidade

A flexibilidade pode ser entendida como a capacidade que as empresas e seus sistemas produtivos têm de estarem preparadas para mudarem o que fazem, ou seja, adaptar e enfrentar as atividades da produção, juntamente com as situações inesperadas, no intuito de atender as expectativas do mercado em que atua e dos clientes em potencial.

De acordo com Corrêa e Giancesi (1993), a valorização da customização e da variedade dos produtos, a diminuição do ciclo de vida do produto, o rápido desenvolvimento em tecnologia e o aumento da turbulência dos mercados, fez com que a flexibilidade fosse o critério mais valorizado nestes últimos anos em muitos setores.

Ainda seguindo os referidos autores, o conceito de flexibilidade é tido como bastante amplo o que dificulta a sua operacionalização. Por este motivo, é necessário definir os seus vários tipos:

- **Flexibilidade de produto:** facilidade com que a empresa consegue adaptar seus produtos a um grupo restrito de clientes ou a um cliente individualmente, ou seja, a capacidade de produzir bens e serviços de forma diferente e em circunstâncias diversas;
- **Flexibilidade de *mix*:** facilidade com que a empresa altera o que está sendo produzido num dado espaço de tempo, modificando os volumes de produção dos diferentes produtos oferecidos;
- **Flexibilidade de entrega:** facilidade com que a empresa altera os prazos de entrega anteriormente pactuados (para mais ou para menos), atendendo solicitação dos seus clientes, ou seja, a capacidade de servir os consumidores em tempos distintos; e

- **Flexibilidade de volume de produção:** facilidade com que a empresa se adapta às flutuações na demanda de mercado por seus produtos, mudando os totais produzidos. A quantidade de diferentes produtos e serviços que estão em disposição para servir o mercado.

A flexibilidade pode ser analisada também sob a questão de economia de escopo. Isto ocorre quando existem economias de custos, as quais são derivadas da fabricação de uma variedade de produtos (BARROS NETO *et. al*, 2001).

Desempenho na entrega

O desempenho na entrega pode ser dividido quanto à rapidez na entrega da produção tanto pela confiabilidade dada a esse processo. Essa última é responsável por fazer as coisas no tempo estimado para os consumidores receberem seus bens ou serviços prometidos. E a rapidez pode ser atingida na medida em que a função produção movimentada de forma eficiente os materiais e as informações internas como também externas à organização.

Pires (1994) considera que o termo rapidez consiste em englobar as questões referentes ao desempenho das entregas e a confiabilidade nos prazos estipulados. Assim a empresa poderá obter competitividade pelo alcance da confiança do cliente em relação ao prazo de entrega como também pela velocidade de entrega do produto.

A confiabilidade de entrega segundo Slack (1993) é a capacidade da empresa de entregar o produto no prazo prometido. Normalmente, este critério está diretamente atrelado com a definição do tempo de entrega (ou velocidade de entrega). Além disso, o reconhecimento de uma empresa como tendo um prazo de entrega confiável é forjado durante anos.

Dessa forma, para que as organizações possam trabalhar com esse tipo de critério é necessário que a produção tenha como capacidade desempenhar suas atividades mais rápido do que a concorrência e com mais confiança perante a clientela.

Qualidade

Esse critério tem como atribuição realizar as atividades da maneira mais correta possível, uma vez que existe uma proporção variada das coisas que a função produção precisa fazer e estas costumam variar de acordo com o tipo de operação de cada organização, ou seja, com o tipo de bens e serviços que a mesma oferece ao mercado.

O termo qualidade é definido de forma ampla e está relacionado com a obrigação de atender as especificações do projeto de um produto, como também, implica conhecer as expectativas dos consumidores (SILVA, 2003).

O conceito de qualidade possui ampla definição, a saber: ter produtos padronizados ou com desempenho superior aos dos concorrentes, possuir bom atendimento, higiene, limpeza e atratividade, e fabricar produtos segundo necessidade de clientes e sem defeitos (SILVA, *et. al* 2008).

Este critério competitivo contribui positivamente quanto ao atendimento direta e indiretamente das necessidades requeridas pela clientela. Logo, Barros Neto *et. al* (2000) baseado nas dimensões propostas por Garvin (1987), divide a qualidade em oito dimensões competitivas, quais sejam: desempenho intrínseco, características secundárias, confiabilidade, conformidade, durabilidade, confiabilidade como fornecedor (*serviceability*), estética, e qualidade percebida.

- **Dimensão desempenho intrínseco** - refere-se às características primárias (subjetivas) do produto, ou seja, são características básicas e intrínsecas que todo produto deve oferecer;
- **Dimensão (características secundárias)** - relaciona-se àquelas características que suplementam o funcionamento básico do produto, ou seja, são aquelas que diferenciam um produto do outro;
- **Dimensão confiabilidade** - reflete a probabilidade de um produto não funcionar ou funcionar mal dentro de um período de tempo especificado.
- **Dimensão conformidade** - diz respeito ao grau com que os produtos e serviços atendem aos padrões estabelecidos. Ou seja, ela está muito ligada ao cumprimento das normas e especificações.
- **Dimensão durabilidade** – pode ser resumidamente definida como uma medida do ciclo de vida de um produto, ou seja, como a capacidade dada a um produto de manter a durabilidade, dispondo de desempenho acima dos níveis mínimos exigidos, de forma que as exigências dos usuários que ocorre dependendo de cada situação específica sejam atendidas;

Esta definição leva à constatação de que não existe uma relação intrínseca entre a natureza do material e a sua durabilidade, pois esta última está diretamente ligada às condições de exposição e às próprias soluções de projeto. Há uma forte ligação entre esta dimensão e a confiabilidade (BARROS NETO *et. al*, 2000).

Ainda segundo Garvin (1987), seguem-se as classificações determinadas pelo mesmo:

- **Dimensão confiabilidade como fornecedor (*serviceability*)** - está diretamente ligada à prestação da empresa, ou seja, a rapidez, a cortesia e a competência no atendimento aos clientes;
- **Dimensão estética** - está relacionada à aparência externa dos produtos. Nesta dimensão, há um alto grau de subjetividade, pois ela está diretamente ligada às percepções dos clientes.
- **Dimensão qualidade percebida** - está bastante ligada à reputação da empresa. É também subjetiva e reflete a imagem que o produto tem no mercado, construída ao longo do tempo em função do histórico da empresa. Pode ser influenciada por campanhas publicitárias, mas depende sobremaneira da qualidade do produto e dos serviços associados.

Ainda seguindo os referidos autores no que tange esse tipo de critério competitivo, os mesmos propõem que os requisitos de qualidade e desempenho do produto são fornecidos pelo projeto que, na maioria das vezes, é dissociado fisicamente do setor de produção. Portanto, se a análise destas dimensões for restrita à função produção, somente as dimensões conformidade (aos projetos e contratos) e serviços associados têm relação direta com esta função. Adicionalmente, poder-se-ia buscar o fortalecimento, a longo prazo, da imagem da empresa como possuidora de excelente setor de produção.

Uma vez que os critérios competitivos foram definidos juntamente com suas prioridades, tem-se como relevante a definição a cerca das áreas de decisões, uma vez que são imprescindíveis para a correta atuação da estratégia de produção, consistindo na elaboração de políticas de ação em cada sistema produtivo.

As categorias de decisões são formadas por um conjunto consistente de decisões que incidem sobre a função produção das empresas com o intuito de cooperar no atendimento dos objetivos competitivos desejados.

Essas categorias de decisões podem ser agrupadas, conforme a sua natureza, em dois grandes grupos: estruturais, que se caracterizam por serem decisões onerosas, de longo prazo e de difícil reversão; e infra-estruturais, que se caracterizam por serem decisões menos onerosas, de prazos mais curtos e de mais fácil mobilização (WHEELWRIGHT, 1984).

Ainda seguindo os referidos autores, um dos pontos importantes para a efetivação da estratégia empresarial é a coerência interna e externa da tomada de decisão. A primeira ocorre de duas maneiras: entre as categorias de decisão da produção (coerência horizontal) e entre estas e os critérios competitivos da produção escolhidos (coerência vertical). Já a coerência

externa ocorre entre os critérios competitivos e a estratégia competitiva da unidade de negócios.

Estas decisões podem ser avaliadas por meio de um planejamento das atividades, as quais são constituídas pela análise da capacidade de prever e integrar elementos fundamentais para não se chegar a um problema.

Com isso, serão abordadas as principais áreas de decisão dentro de um sistema produtivo em que o planejamento estratégico da produção deve agir.

2.4.2 Decisões Estruturais da Estratégia de Produção

Instalações de Produção

Para a organização que busca conseguir vantagem competitiva no mercado, é interessante que a mesma se instale num ambiente em que haja a concentração de várias outras, permitindo assim, uma maior articulação das atividades essenciais à operação dos produtos e serviços oferecidos, além de proporcionar a facilidade da informação entre fornecedores e clientes, como também a aglomeração de riqueza no ambiente em que estão atuando.

Segundo Moreira (2002), as decisões sobre localização de instalação são estratégicas e fazem parte integral do processo de planejamento. Neste ponto, localizar significa determinar o local onde será a base de operações, onde serão fabricados os produtos ou serviços e onde se fará a administração do empreendimento. Os fatores determinantes nas decisões de localização envolvem a localização dos recursos, tais como: matérias-primas, água, energia, proximidade de mercado, tráfego, localização dos competidores e mão-de-obra.

Neste sentido, é importante destacar que a decisão quanto à localização da instalação vai depender da realidade de cada organização, já que a instalação se refere a localização geográfica, tamanho, volume e mix de produção, arranjo físico e forma de manutenção.

Capacidade de Produção

De acordo com Moreira (2002) a capacidade refere-se à quantidade máxima de produtos e serviços que podem ser produzidos numa unidade produtiva, num dado intervalo de tempo. Alguns fatores que influenciam a capacidade são: instalações, composição dos produtos e serviços, projetos do processo, fatores humanos, fatores operacionais e fatores

externos. Esses fatores representam um caráter estratégico, pois influenciam diretamente no planejamento das instalações produtivas e, conseqüentemente no planejamento das necessidades de mão-de-obra e equipamento.

Logo, as decisões referentes à capacidade podem incorrer em prejuízo para a organização se não forem tomadas de forma que atribuam valor aos fatores citados, já que é a partir deles que serão escolhidos como implementar a execução da atividades da produção.

Tecnologia de produção

Esta categoria procura discutir as questões relacionadas com a escolha dos processos produtivos juntamente com as máquinas e dispositivos de produção e segurança. Também fazem parte desta categoria as escolhas referentes à tecnologia de movimentação e armazenamento de materiais e à tecnologia de informações e comunicação, por estarem estas fortemente ligadas ao desempenho da tecnologia de processo (BARROS NETO, *et. al* 2000).

A tecnologia da produção estão relacionadas com as decisões quanto ao tipo e o nível de automação adotados, uma vez que possibilita a adequação das inovações destinadas a novos produtos, como também permite uma maior flexibilização no processo produtivo.

Segundo Moreira (2002), a capacitação é uma tecnologia que diz respeito à aplicação de sistemas mecânicos. Eletrônicos e computadorizados para operar e controlar a produção. Esta tecnologia inclui: máquinas-ferramentas automáticas para processar peças; máquinas automáticas para montagem; robôs industriais; e sistemas automáticos de manuseio e estocagem de materiais; sistemas automáticos para inspeção e controle de qualidade; controle e feedback do processo por computador; sistemas computadorizados para planejamento, coleta de dados e tomadas de decisões para apoiar atividades de produção.

Integração vertical

A integração vertical diz respeito à forma de produzir que as organizações costumam adotar em seus respectivos sistemas de produção. O referido sistema se inicia com a entrada de matérias-primas e informações, passa pelo processo de transformação até a chegada do produto acabado aos clientes finais. Desta forma, esta integração é responsável pelo número e nível de funções numa empresa, sendo essas funções refletidas quando a empresa decide se a produção vai ocorrer internamente ou externamente, muitas vezes preferindo optar pela terceirização.

A terceirização é uma das decisões mais importantes na estratégia de produção de qualquer empresa, uma vez que será atribuída a outras empresas fornecedoras a responsabilidade por determinada atividade, proporcionando assim, uma cadeia de valores entre clientes e fornecedores.

A partir das conceituações e descrições a cerca das decisões referentes às categorias estruturais, torna-se essencial que se definam também as decisões infra-estruturais que são as ações que devem ser implementadas para que as decisões sejam de fato tomadas e conseqüentemente atinjam o critério competitivo requerido pela organização.

2.4.3 Decisões Infra-Estruturais da Estratégia de Produção

Recursos Humanos

Esta categoria está relacionada ao gerenciamento de recursos humanos no que tange a função produção, quais sejam: recrutamento, seleção, contratação, remuneração, motivação, treinamento e promoção. Para um resultado mais eficaz das decisões tomadas quanto ao referido gerenciamento, é imprescindível que haja uma ligação entre esse departamento de recursos humanos com a estratégia competitiva da organização e com a estratégia de produção.

Gerência da qualidade

A gerência da qualidade está relacionada com a forma de buscar garantir da melhor maneira possível a qualidade dos produtos oferecidos ao consumidor final. Deste modo, as organizações que primam pela qualidade como prioridade competitiva, devem estar atentas aos padrões e as formas de controle da qualidade dos bens e serviços processados na empresa.

As decisões quanto à qualidade são fundamentadas através do processo de definição de quais ferramentas serão melhores adotadas para o sucesso do produto oferecido. Para tanto, é necessário está sempre avaliando os materiais e serviços, como também os programas de controle de qualidade.

Relação com fornecedores

As questões relativas a fornecedores estão ligadas ao grau de integração vertical da empresa. A empresa poderá obter contatos e parcerias com múltiplos fornecedores, provocando uma competição entre eles a fim de facilitar a negociação de insumos. Como também, a empresa poderá desenvolver um relacionamento a longo prazo e de confiança mútua entre os fornecedores. (PIRES, 1994).

Esta categoria na medida em que o tempo passa vem ganhando mais força, uma vez que muitas empresas estão optando por não fabricar e sim por terceirizar, o que causa um relacionamento intrínseco entre essas empresas e os fornecedores, possibilitando a formação de parcerias.

Planejamento e controle da produção

As decisões referentes ao planejamento e controle da produção devem atender as expectativas dos critérios competitivos adotados pela estratégia da produção, já que esse planejamento pode afetar direta e indiretamente a vantagem competitiva da organização.

Logo, com o intuito de obter um planejamento eficaz da produção, é preciso estar sempre esquematizando as atividades necessárias para atender a demanda no prazo determinado, ou seja, planejando as reais necessidades de capacidade, as aquisições de materiais, programando níveis de estoques, minimizando a incerteza, prometendo prazos com precisão, além de auxiliar na tentativa de diminuir os riscos nas tomadas de decisões por parte da alta administração.

Como se pode verificar, a estratégia de produção deve ser considerada em toda e qualquer organização, pois representa a reunião de recursos destinados à execução de seus bens e serviços.

Logística

O termo logística vem sendo freqüentemente utilizado no âmbito empresarial e acadêmico, uma vez que está se incorporando cada vez mais às funções executadas pelas organizações, na medida em que facilita as condições de trabalho, desde a obtenção da matéria-prima até a distribuição do produto acabado aos consumidores finais.

De acordo com Ballou (1995), a logística empresarial compreende todas as atividades realizadas por uma empresa, quais sejam, a movimentação e armazenagem, facilitando o fluxo de produtos, desde o ponto de aquisição da matéria-prima até o ponto de consumo final, assim como dos fluxos de informação que colocam os produtos em movimento, com o propósito de providenciar níveis de serviço adequados aos clientes a um custo razoável.

Logo, a área de logística é de tal forma responsável por garantir a eficiência das condições operacionais de cada função atrelada ao fluxo do sistema de distribuição do produto final.

Diante desse contexto, pode-se perceber o quanto os critérios competitivos assim como as áreas decisivas estruturais e infra-estruturais precisam estar alinhadas com a estratégia competitiva da empresa.

Dessa forma, para que as empresas tornem-se competitivas, a estratégia de produção deve estar em constante interação com a estratégia global da empresa. Segundo Gupta e Lonial (1998 *apud* Nogueira *et. al*, 2001), há comprovação na literatura de que as estratégias competitivas e de produção contribuem simultaneamente para a competitividade das empresas.

Partindo-se desta premissa, o enfoque dado ao alinhamento entre as referidas estratégias torna-se importante dada a contribuição para a formulação e aperfeiçoamento de programas de melhorias que possam está sendo desenvolvidos e implementados no âmbito das organizações.

2.5 Alinhamento entre a Estratégia Competitiva e de Produção

Para que as organizações consigam obter a competitividade desejada no mercado faz-se importante que as mesmas realizem uma ligação entre suas estratégias, corroborando assim para a chegada mais rápida ao objetivo de competir no mercado com liderança. Com isso, se evidencia como os conceitos de estratégias competitivas e de estratégias de produção expostos no decorrer do presente trabalho, vêm ganhando força.

Alguns autores atualmente têm proposto um alinhamento por parte das organizações entre as estratégias de produção e as competitivas, citando-se como exemplo Silva (2003), Pires (1994), dentre outros. Neste sentido, é válido ressaltar que as pesquisas acerca do alinhamento estratégico são recentes no âmbito organizacional.

Tais estratégias sobre alinhamento têm dado ênfase maior às estratégias genéricas de Porter (1986) liderança por custos, diferenciação e focalização e aos critérios competitivos de

Wheelwright (1984) flexibilidade, desempenho das entregas, custo e qualidade, juntamente com as áreas de decisões estruturais e infra-estruturais, na medida em que tornam possível o alinhamento entre as estratégias competitivas e de produção.

Nesse sentido, pode-se compreender que o alinhamento estratégico permite perceber melhor como se dão os principais elementos de um sistema de produção, bem como sua utilidade para a redução de barreiras intra-organizacionais e conseqüente melhoria da estratégia adotada pela empresa.

Para o alcance de resultados positivos no que se diz respeito à efetivação do alinhamento proposto é imprescindível que ambas as estratégias possuam os mesmos objetivos, proporcionando uma sintonia justificada pela interdependência como também pela influência mútua dessas estratégias isto é, se a estratégia da empresa for por competir em qualidade, torna-se necessário que sua estratégia de produção seja direcionada para esse sentido, procurando buscar ao máximo atender as exigências requeridas.

Dessa forma, pressupõe-se que para verificar como se dá o alinhamento das estratégias em questão, é preciso da utilização de um modelo que possibilite uma combinação precisa das atividades executadas por cada uma. Para tanto, tem-se como modelo para a consecução de tal objetivo o proposto por Pires (1994).

No referido modelo, onde a estratégia de produção tem como objetivo dá subsídio à estratégia da corporação e a de negócios, como citado por Santos e Cyrne (2001 *apud* Silva 2003), e também por Pires (1995), os quais propõem uma combinação conveniente entre a estratégia de produção, estabelecida pelo desempenho das prioridades competitivas e a política de decisões nas diferentes áreas estruturais e infra-estruturais da função produção, com a estratégia corporativa.

Deste modo, para verificar-se o alinhamento estratégico, toma-se como referência o modelo proposto por Pires (1995):

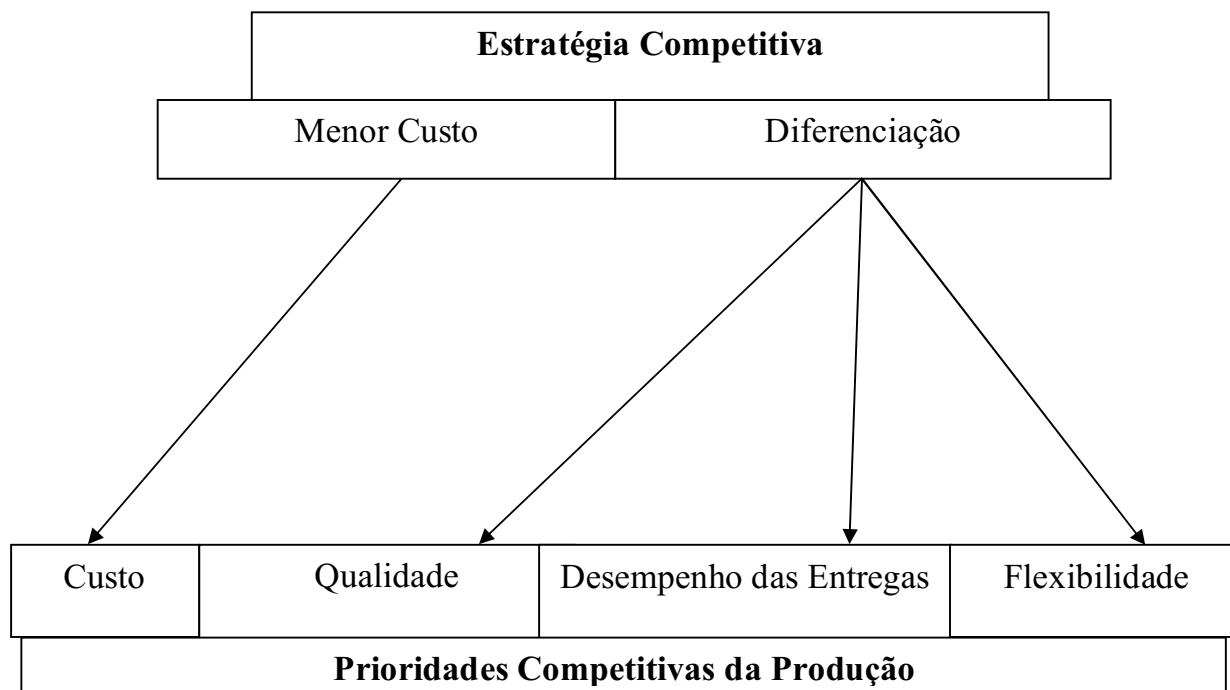


Figura 02: Combinações consideradas viáveis entre as estratégias competitivas e as prioridades competitivas da Produção.

Fonte: Pires (1994)

Este modelo tem como foco os aspectos de combinação de cada estratégia competitiva com as estratégias de produção. Logo, existem quatro combinações concordantes entre as devidas estratégias, quais sejam:

Estratégia competitiva “**menor custo**” combinada com a prioridade competitiva “**custo**”;

Estratégia competitiva “**diferenciação**” combinada com a prioridade competitiva “**qualidade**”;

Estratégia competitiva “**diferenciação**” combinada com a prioridade competitiva “**desempenho das entregas**”;

Estratégia competitiva “**diferenciação**” combinada com a prioridade competitiva “**flexibilidade**”;

O modelo apresentado identifica oito possíveis combinações. Porém apenas quatro combinações são viáveis em razão de serem facilmente concordantes, e, além disso, as outras quatro combinações excluídas requerem situações e tecnologias de produção ainda inacessíveis à grande maioria das indústrias brasileiras, Pires (1994 *apud* Silva 2003).

Ainda tomando como base os referidos autores, também há um modelo em que todas as definições estruturais e infra-estruturais devem estar de acordo com as prioridades competitivas da manufatura almejadas e devem atuar de forma interdependente e complementar.

Diante do exposto a cerca do alinhamento entre as estratégias competitivas e de produção, pode-se inferir o quanto essa interdependência pode trazer benefícios para a organização, na medida em que possibilita uma atuação mais firme e eficaz no mercado e conseqüentemente entre os clientes que buscam atender.

Desse modo, o alinhamento é de suma importância para as organizações que tem como foco competir de maneira proativa, e de certa forma colaborando para a criação de valor na cadeia em que se encontram inseridas.

Diante do exposto na fundamentação teórica, segue-se uma abordagem acerca dos procedimentos metodológicos utilizados na pesquisa, tornando melhor a compreensão dos caminhos tomados para se chegar à análise dos dados.

CAPÍTULO 3 - PROCEDIMIENTOS METODOLÓGICOS

CAPÍTULO 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo são apresentados os aspectos básicos que toda pesquisa científica necessita para que possa ser operacionalizada e após seu desenvolvimento, venha a oferecer conclusões e resultados válidos para acrescentar e consolidar novos conhecimentos. Dessa forma, será dada ênfase a aspectos tais como, caracterização da pesquisa; levantamento e natureza dos dados; características do contexto da pesquisa; assim como o instrumento de coleta de dados utilizado e que viabilizou a consecução da referida pesquisa.

É importante haver clareza e objetividade na exposição dos aspectos metodológicos da pesquisa, a fim de que a mesma alcance o seu real objetivo, qual seja, facilitar e orientar o contexto e os caminhos necessários para poder executar adequadamente a coleta, tratamento e análise dos dados.

A adequada elaboração de uma pesquisa exige um planejamento baseado nos conceitos a serem utilizados, assim como da contextualização de suas características, para que os resultados encontrados ocorram satisfatoriamente. Dessa forma, para se atingir esses resultados, é imprescindível que haja um procedimento a ser seguido pelo pesquisador além de certo grau de envolvimento com a pesquisa escolhida.

Minayo (1993 *apud* Silva e Menezes 2001) considera a pesquisa como atividade básica das ciências na sua indagação e descoberta da realidade. É uma atitude e uma prática teórica de constante busca que define um processo intrinsecamente inacabado e permanente. É uma atividade de aproximação sucessiva da realidade que nunca se esgota, fazendo uma combinação particular entre teoria e dados.

A pesquisa é fundamentada e metodologicamente construída objetivando a resolução ou o esclarecimento de um problema. O problema é o ponto de partida da pesquisa. A sua formulação dependerá o desenvolvimento da sua pesquisa (SILVA E MENEZES, 2001).

Logo, para o estabelecimento da investigação científica é necessário a adoção de procedimentos que levem ao método científico, sendo esse um conjunto de processos ou operações mentais que se devem empregar na investigação, sendo a linha de raciocínio adotada no processo de pesquisa.

Os métodos que fornecem as bases lógicas à investigação são: dedutivo, indutivo, hipotético-dedutivo, dialético e fenomenológico (LAKATOS e MARCONI, 2001).

Révillion (2001 *apud* Sousa et al 2008) destaca que os tipos de pesquisa são considerados complexos, devido ao fato de utilizarem variáveis diferentes quanto a sua classificação, entre elas, a natureza das variáveis pesquisadas (pesquisas qualitativas e

pesquisas quantitativas); a natureza do relacionamento entre as variáveis estudadas (pesquisas descritivas e pesquisas causais); a dimensão da pesquisa no tempo (pesquisas ocasionais e pesquisas evolutivas), e assim por diante.

Neste sentido, o procedimento metodológico adotado no trabalho, engloba o tipo de pesquisa, os critérios adotados, assim como os procedimentos utilizados na elaboração dos instrumentos de pesquisa e pela análise dos dados.

A pesquisa em estudo apresenta-se classificada quanto aos objetivos como descritiva e exploratória, quanto à abordagem como qualitativa. E do ponto de vista dos procedimentos técnicos é considerada um estudo de caso.

No que tange a classificação dos objetivos, tem-se uma preocupação em explicar o porquê da pesquisa ser classificada em exploratória e descritiva.

Segundo Marconi e Lakatos (1999 *apud* SOUSA *et al*, 2008) a pesquisa do tipo exploratória é definida como uma investigação de pesquisa empírica cujo objetivo é a formulação de questões ou de um problema, com tripla finalidade : desenvolver hipóteses, aumentar a familiaridade do pesquisador com o ambiente, fato ou fenômeno, para a realização de uma pesquisa futura mais precisa ou modificar ou clarificar conceitos.

De acordo com Acevedo e Nohara (2004) “A pesquisa descritiva pode ser utilizada pelo investigador quando o objetivo de estudo for: descrever as características de um grupo, estimar a proporção dos elementos de determinada população que apresente características ou comportamentos de interesse do pesquisador; descobrir ou compreender as relações entre os constructos envolvidos no fenômeno em questão”.

Ainda segundo os referidos autores, os mesmos ressaltam que a pesquisa descritiva não objetiva explicar o fenômeno investigado, ela visa apenas descrevê-lo.

Gil (2007 *apud* SOUSA *et al*, 2008) afirma que a pesquisa descritiva tem como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis. [...] Uma de suas características mais significativas está na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados. [...] São pesquisas descritivas aquelas que visam descobrir a existência de associações entre variáveis.

Assim, o presente trabalho apresenta esse tipo de pesquisa, por ter como método a descrição das características, uma vez que descreve o alinhamento estratégico e todas as particularidades estratégicas utilizadas pela empresa em análise.

No que concerne a abordagem da pesquisa, a mesma é tida como qualitativa, devido apresentar uma interpretação do pesquisador diante do contexto em que se encontra inserido, e por não apresentar procedimentos que dependam de análise estatística.

A pesquisa qualitativa considera que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, isto é, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números. A interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados são básicas no processo de pesquisa qualitativa. Não requer o uso de métodos e técnicas estatísticas. O ambiente natural é a fonte direta para coleta de dados e o pesquisador é o instrumento-chave. É descritiva. Os pesquisadores tendem a analisar seus dados indutivamente. O processo e seu significado são os focos principais de abordagem. (SILVA E MENEZES, 2001)

Neste sentido, a pesquisa é qualitativa na medida em que ocorre uma inter-relação entre o pesquisador e o ambiente de pesquisa, já que se tem a necessidade de uma maior visualização através do acompanhamento e da análise *in loco*, contribuindo para a compreensão de determinados procedimentos entre as variáveis analisadas. Esta fase objetivou uma maior compreensão sobre o tema em estudo e conseqüentemente propiciou um delineamento mais preciso do problema em questão.

A pesquisa qualitativa encontra-se dividida em três tipos, quais sejam: documentais, etnográficas e estudos de caso. Como a pesquisa em questão trata-se de um estudo de caso, este terá uma abordagem mais enfática.

No que tange os procedimentos da pesquisa, essa é considerada um estudo de caso, visto envolver o estudo de mais de um objeto, na medida em que proporciona um maior detalhamento do conhecimento pretendido já que não há a possibilidade de controlar os fatores envolvidos.

Como destaca Acevedo e Nohara (2004) “a pesquisa de estudo de caso caracteriza-se pela análise em profundidade de um objeto ou um grupo de objetos, que podem ser indivíduos ou organizações. O estudo de caso como estratégia de pesquisa é um método que compreende o planejamento, as técnicas de coleta de dados e as abordagens de análise dos dados. É um delineamento que se preocupa com questões do tipo “como” e por que”, que focaliza acontecimentos contemporâneos e não exige controle sobre eventos comportamentais”.

Godoy (1995 *apud* Rocha 2004) destaca que o estudo de caso tem enfoque exploratório e descritivo. O pesquisador deve estar sempre com a mente aberta, pois novos elementos surgem ao longo da pesquisa. As técnicas fundamentais de pesquisa são a observação e a entrevista. Produz relatórios que apresentam estilo mais informal, narrativo, ilustrado com citações, exemplos e descrições fornecidas pelos indivíduos.

De acordo com Yin (2002 *apud* Rocha 2004), tão mais confiável será o estudo de caso quanto mais coerente e bem feito for o seu Protocolo de Pesquisa. Este é o alicerce

operacional do trabalho, base do seu construto, de tal forma que, no limite, um outro pesquisador pudesse prosseguir a pesquisa exatamente como planejado por seu precursor.

Na medida em que o método do estudo de caso permite uma melhor visão no que concernem os resultados da gestão estratégica, e oferece oportunidade quanto ao maior entendimento a cerca do que se busca compreender na realização desse estudo, torna-se imprescindível a utilização de uma coleta de dados, coleta essa compreendida através de um roteiro de entrevista semi-estruturada.

Segundo os autores Lakatos e Marconi (2001), a entrevista promove uma conversação efetuada face a face, de maneira metódica e proporciona ao entrevistador, verbalmente, a informação necessária para a pesquisa.

Este tipo de entrevista é também conhecido como semi-estruturado, por apresentar um núcleo de questões principais ou específicas que o entrevistador explora em profundidade, podendo a seu critério incluir outras questões que permitam elucidar fatos ou complementar informações. Nestas entrevistas, exigem-se prática do entrevistador para manter o fluxo de informações e constantemente ter presentes os objetivos da pesquisa para evitar perder o foco, ou possíveis vieses. (PASQUALE, 2005).

Nesse contexto, verifica-se que na medida em que a entrevista consiste no objetivo de se colher de determinada fonte ou pessoa informante, dados a cerca da pesquisa em andamento, faz-se imprescindível a utilização de um roteiro, devendo esse ser bem formulado para permitir melhor aproveitamento desses dados.

3.1 Aspectos Operacionais da Pesquisa

Inicialmente, foi aplicado um roteiro de entrevista semi-estruturado para atingir os objetivos estipulados pela pesquisa em questão, na medida em que serviu como instrumento de auxílio para melhor entendimento da empresa.

A coleta de dados teve como complemento a observação direta no próprio local de trabalho, pelo próprio pesquisador, que exerceu a observação de caráter informal e de forma não estruturada e não disfarçada.

Desse modo, o presente estudo foi realizado numa Indústria de Papel e Celulose, e para a devida obtenção dos dados foi feita uma entrevista semi-estruturada com o presidente da empresa, e o gerente de produção. Entrevista essa adaptada do modelo para a estratégia da produção de Pires (1994).

A construção e a aplicação do instrumento de coleta de dados propiciaram a conseqüente apresentação dos dados e a discussão dos resultados encontrados na pesquisa, na medida em que são relacionados com a base teórica utilizada.

O instrumento de coleta de dados utilizado contém perguntas, em sua quase totalidade, do tipo de aberta, elaboradas conforme o roteiro seguido através do referido modelo, no qual primeiramente se fez perguntas sobre as estratégias competitivas custos e diferenciação respectivamente. Em seguida, realizaram-se perguntas de múltipla escolha quanto ao grau de importância das prioridades competitivas, onde: 0 - sem importância, 5 mais ou menos importante e 10 muito importante. Logo, objetiva-se medir o grau de importância atribuído a cada uma das prioridades competitivas encontradas na empresa.

Seguindo o modelo foram realizadas perguntas abertas no que tange às áreas decisivas estruturais e infra-estruturais, e por fim, questionou-se quanto aos clientes que realmente destinavam seus produtos e serviços.

Diante tais considerações, são expostas no próximo capítulo, as análises realizadas para o entendimento do problema de pesquisa formulado, proporcionando de tal forma, um resultado sistematizado e analisado do estudo de caso.

**CAPÍTULO 4 – APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS
RESULTADOS**

CAPÍTULO 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste item são expostas as devidas análises realizadas para o atendimento ao problema de pesquisa formulado e seus respectivos objetivos, encontrando-se estruturado da seguinte forma: inicialmente são apresentadas a caracterização do setor, a caracterização da Empresa ABC, por conseguinte são verificadas a estratégia competitiva, a estratégia de produção e por fim o alinhamento estratégico

4.1 Caracterização do Setor

Como o presente trabalho foi realizado numa empresa de papel e celulose, faz-se imprescindível uma maior caracterização a respeito da mesma, possibilitando o maior entendimento acerca de como está estruturado esse setor industrial de bastante relevância no país.

A Indústria de Papel e Celulose tem uma relativa importância para a economia brasileira, na medida em que é responsável por, aproximadamente, 1% do PIB do país, segundo dados da Associação Brasileira de Celulose e Papel (Bracelpa). E contém projeção de um total de 12,85 milhões de toneladas para os próximos anos (BRACELPA, 2008).

A Bracelpa elabora, juntamente com as empresas, um plano de trabalho para fortalecer a competitividade do papel produzido no País. Em 2008, a produção cresceu de 9,0 milhões de toneladas para 9,2 milhões de toneladas, com variação de 2,1%, enquanto a importação aumentou de 1,097 milhão de toneladas para 1,33 milhão de toneladas (21%). O consumo aparente cresceu 5,3%, de 8,0 milhões de toneladas para 8,5 milhões de toneladas. (BRACELPA, 2008).

A indústria de papel e celulose é considerada uma indústria tradicional, uma vez que basicamente produz *commodities*, com tecnologia relativamente acessível e cada vez mais globalizada.

Diante do intenso crescimento da industrialização de papéis, sendo esse causado pelo desenvolvimento da população mundial e nacional, a exigência quanto ao produto fabricado torna-se gradativamente maior, resultando assim, na importância dada a esse setor por parte de diversas entidades atrelada ao desenvolvimento do país.

Nessa perspectiva, destacam-se dois fatores com importante diferencial no que diz respeito ao setor em relação à concorrência no país. Primeiro, as empresas de celulose e papel instaladas no Brasil são referência mundial em manejo florestal e sustentabilidade, com destaque para o fato de que 100% da produção de celulose e papel no Brasil vêm de florestas plantadas, que são recursos renováveis. Além disso, o setor investiu muito em pesquisa e, hoje, as florestas plantadas alcançaram a maior produtividade do mundo – em média, 41 m³/ha/ano para o eucalipto e 35m³/ha/ano para o pínus. (BRACELPA, 2008).

A indústria de celulose se caracteriza por ser de produção contínua e por produzir, praticamente, um único produto e em grande escala. As empresas que estão integradas à produção de papel podem, em sua linha, fabricar diversos produtos. No que se refere ao consumo de recursos, ela possui um alto custo de instalação (ativos) e alta estrutura de apoio. (DEON, 2001).

Esse setor é caracterizado por possuir uma cadeia produtiva com muita diversidade, na medida em que compreende as etapas de reflorestamento, produção de madeira, fabricação de celulose, fabricação de papel, conversão de papel em artefatos, produção gráfica, produção editorial e reciclagem do papel utilizado.

No que tange as atividades de produção de papel e conversão em produtos, essas são operadas por empresas de todos os portes. Para tanto, são diversos os tipos de papéis, quais sejam: papel para imprensa, papéis para imprimir e escrever, papéis para embalagem, papéis para fins sanitários, papel cartão, dentre outros.

Na medida em que o presente trabalho faz-se referente ao segmento de papéis para fins sanitários, é de bastante valia uma abordagem em relação a esse tipo de papel, denominado por papel *tissue*.

Os papéis *tissue* são assim nomeados devido às suas propriedades físicas, que lembram as de um tecido: suavidade, espessura, capacidade de absorção de umidade e resistência. Esses papéis possuem baixas gramaturas (15 a 50 g/m²) e são produzidos com base em diversos tipos de fibras, sendo as curtas e as recicladas as de maior utilização. As fibras curtas dão maciez ao papel enquanto as longas dão resistência (Vital, 2008).

Logo, papéis para fins sanitários (ou papéis *tissue*) é o nome genérico dado a uma categoria de produtos que, de acordo com a segmentação da Associação Brasileira de Celulose e Papel (Bracelpa), engloba os seguintes papéis: Papel Higiênico Popular; Folha Simples de Boa Qualidade; Folha Simples de Alta Qualidade; Papel Higiênico Folha Dupla; Toalha de Cozinha; Toalha de Mão; Guardanapo; Lenço; e Lenço Hospitalar.

Uma das particularidades desse segmento é que boa parte da produção destina-se ao mercado consumidor final e não a outras indústrias, como no caso dos demais papéis. Esse fato exige dos produtores de *tissue* uma estrutura de comercialização voltada para o consumidor doméstico, fazendo com que a propaganda da marca e a logística sejam tão importantes quanto a produção industrial a baixo custo. (MATTOS e VALENÇA, 1999).

As marcas de mercado são bastante diferenciadas, representando uma família de produtos com características distintas. Os papéis higiênicos, além de serem segmentados em folhas simples (FS) e em folhas duplas (FD), são compostos por um conjunto de variantes, tais como: papéis com ou sem coloração; com ou sem perfume; papéis com impressões, dentre outros.

Nesse contexto, é de suma importância confirmar o quanto o mercado de papéis para fins sanitários é dinâmico, na medida em que está em constante processo de inovação. Diferentemente do setor de celulose e papéis, o mercado é formado por oligopólios, ou seja, não costuma apresentar *comodities*, uma vez que o preço dos papéis de *tissue* varia de acordo com as marcas e as qualidades intrínsecas a cada produto, como a cor, o cheiro, a maciez, a capacidade de absorção de umidade, dentre outras.

Segundo Vital (1998), entre os diferentes tipos de papéis produzidos, os papéis sanitários apresentam a menor relação exportações/produção. Sob o ângulo do consumo *per capita* de papéis higiênicos, pode-se observar que, no acumulado dos últimos cinco anos, todas as regiões geográficas nacionais apresentaram crescimento, com destaque para o Sul, Norte/Nordeste (N/NE) e Centro-Oeste (C-O). No país como um todo, o consumo cresceu em 20% por habitante, o que corresponde a quase 4% ao ano.

Com o passar do tempo, o mercado vai evoluindo e as exigências dos consumidores vão aumentando, fazendo com que a demanda por papéis sanitários de folha simples diminua gradativamente, na medida em que a demanda por papéis de folha dupla começa a ganhar espaço no mercado, uma vez que se torna intensa a procura por produtos de maior qualidade, demonstrando o avanço do estágio de desenvolvimento do país.

Face ao exposto, pode-se evidenciar o quanto o setor brasileiro de papel e celulose no que tange os diversos segmentos de produtos fabricados, tem uma representação considerável para a competitividade das empresas que investem no setor e conseqüentemente para o desenvolvimento do país como um todo.

4.2 Caracterização da Empresa

A pesquisa foi realizada na empresa ABC, a qual recebe esse nome fictício com o intuito de se preservar a identidade da empresa em estudo, bem como o nome de seus produtos também são fictícios. Como informações adicionais pode-se citar que a empresa de Papel e Celulose possui um capital social de R\$ 80.000,00 e, um faturamento anual correspondente à R\$ 14.754.590,30. Ocupa uma área de aproximadamente 7000m², da qual só o setor de produção corresponde a uma área aproximada de 3600m², além de possuir três galpões destinados ao armazenamento de insumos e produtos acabados.

A empresa ABC, foi fundada em de Outubro de 2005, há pouco mais de 3 anos, com o objetivo de dedicar-se à atividade de conversão de papéis para fins sanitários.

O maquinário inicialmente era mais pobre, totalmente manual, a linha automática começou a ser mais equipada em 2007, porém no final desse mesmo ano, houve uma queda grande nas vendas de papel higiênico devido à falta de bobina de papel no mercado, fazendo com que o estoque tivesse uma alta e começasse a declinar de vez, o que proporcionou a demissão de quase todos os funcionários, reduzindo os três turnos de trabalho para um turno. Todavia em janeiro de 2008 a produção começou a normalizar e a empresa a permanecer em atividade no mercado nordestino.

A instalação dessa fábrica de papéis no estado da Paraíba foi vislumbrada pelo seu proprietário a partir da necessidade de expandir no mercado nordestino e conseqüentemente de ganhar o reconhecimento da sua marca através da consolidação de seu papel pioneiro na região atuante, sendo considerada uma fornecedora qualificada entre as demais indústrias de papéis regionais, na medida em que conquista a clientela atendida.

Além desses motivos que corroboram para a ascensão da empresa, um critério fundamental quanto á instalação e a permanência da empresa na região de Campina Grande-PB é o incentivo fiscal concedido pelo Governo do Estado.

Recentemente, foi instalada mais uma unidade na Bahia, localizada na cidade de Santo Amaro no recôncavo baiano. Um fator de diferencial entre as duas organizações, é que em razão da Empresa ABC/PB está instalada entre grandes capitais nordestinas, o fluxo de destinação do produto acabado chega com maior facilidade aos demais estados, mantendo uma relação de efetiva parceria com seus clientes. Enquanto a Empresa ABC/BA distribui o produto para o mercado baiano e os estados mais próximo da redondeza, como Sergipe e Alagoas, uma vez que o estado é amplo e tem que ser atendido, atribuindo assim sua representatividade nesse espaço.

A Empresa ABC começou suas atividades com a produção de guardanapos de papel, papel toalha, e com pouco espaço de tempo foi percebendo que a produção de papel higiênico traria mais rentabilidade para a empresa, na medida em que a necessidade dos consumidores por esse produto é de uma maior demanda.

Atualmente, não se produz mais papel toalha nessa unidade, assim como foi reduzida a produção de guardanapos. Logo, a produção de papel higiênico em relação à de guardanapos é bem maior devido à necessidade dos consumidores ser mais alta, o que faz com que a empresa dê bastante prioridade em atender a esta clientela, uma vez que são responsáveis por 90% do seu faturamento.

Em relação à produção de guardanapos pode-se inferir que a procura no mercado não é de alto volume o que prejudica a produtividade da empresa, incidindo numa menor produção para que assim não haja a perda de papel como também de espaço no estoque.

Atualmente, a referida organização possui 82 funcionários dentre os quais 50 operam no setor de produção, número que corresponde a 61% do total de funcionários. Além dos respectivos funcionários responsáveis pela produção, os demais integrantes da organização estão assim distribuídos: Contabilidade, Comercial, Departamento pessoal, Diretoria administrativa, Estoquista, Expedição, Faturamento, Financeiro, Gerência de produção, Manutenção elétrica, Portaria, Presidência.

A empresa é ciente da importância da utilização dos equipamentos de proteção individual e o uso dos mesmos são obrigatórios para todos os funcionários no setor de produção da fábrica.

A Empresa ABC destina sua atividade à conversão de papéis *tissue* em papéis para fins sanitários, sendo esses classificados como: papel higiênico e guardanapos.

A capacidade produtiva da empresa atualmente é em média de 3500 fardos por dia, onde cada fardo corresponde a 64 unidades de papel higiênico, permitindo uma produção de fardo anual de 900.000 fardos/ano.

Os produtos fornecidos no mercado são classificados como:

Papel Higiênico: Linha Econômica (ABC Econômico) e Linha Plus (ABC Plus), sendo esses papéis respectivamente considerados como o produto com a melhor relação custo x benefício de toda a linha atendendo a uma terceira faixa de mercado, e como o produto top de linha, ou seja, um papel higiênico com melhor valor agregado de mercado em sua categoria. Já os guardanapos fornecidos ao mercado são classificados como Guardanapos ABC.

Os principais insumos ou recursos de entrada utilizados no processo produtivo de papéis sanitários da empresa são: A bobina de papel, a maculatura ou cartão natural (fabricação de tubetes), a cola adesiva, o filme plástico para embalagem (serigrafados e com código de barras).

As etapas do processo produtivo ocorrem da seguinte maneira:

- Fabricação dos tubetes;
- Rebobinamento do papel no tubete na metragem especificada;
- Acompanhamento do picote e da gofragem do papel;
- Corte do log (tubete depois de rebobinado) em rolos no tamanho e na largura padrão;
- Embalagem do produto, e;
- Lacre do pacote.

As fontes de fornecimento são advindas em sua maioria de outros estados, devido à distância desses são utilizados pela empresa critérios para seleção, como o prazo de entrega, a confiabilidade, o preço e a qualidade das matérias-primas, de modo que não venha prejudicar a produção.

Pode-se confirmar que a empresa apresenta parcerias com diversos clientes, além de fornecer um produto específico para esses quando se é exigido. Paga-se um *royalties* para usar a marca da ABCD, sendo esta última a mais vendida na região norte e nordeste. Além de atualmente terceirizar os serviços da ABCDE para a produção de Fraldas, sendo esse fato não enfatizado no decorrer da análise, devido ser muito recente no mercado.

No que tange o alcance da organização, a Empresa ABC atende ao polígono Paraíba, Pernambucano, Rio Grande do Norte e Ceará, e muitas vezes à região da Bahia e Alagoas também, corroborando assim para uma crescente ampliação de sua marca.

Nesse sentido, vale ressaltar que a fábrica em estudo vem praticando formas de se destacar, já que vai instalar uma nova filial em Fortaleza-CE, para atingir a públicos mais próximos dessa região e de certa forma consagrar sua marca no mercado.

A seguir serão tratados os aspectos relativos à estratégia competitiva, estratégia de produção e o alinhamento estratégico.

4.3 Estratégia Competitiva Utilizada pela Empresa

Conforme exposto no capítulo 2, uma empresa obtém competitividade no mercado através de estratégias competitivas genéricas, quais sejam, a liderança no custo, a diferenciação e o enfoque. Neste sentido, é imprescindível uma contextualização a cerca da análise realizada a partir do referido modelo em estudo, para que se possa entender como a empresa atua a respeito dos fatores estratégicos que contribuem para o alcance de uma vantagem competitiva.

A liderança em custo envolve um conjunto de políticas orientadas para o objetivo de se obter um baixo custo proporcionando vantagem frente aos concorrentes.

A partir da entrevista semi-estruturada e da observação *in loco* foi percebido que a Empresa ABC apresenta algumas características intrínsecas a esse tipo de estratégia, na medida em que busca maneiras de atuar de forma competitiva no mercado trabalhando com o estabelecimento do baixo custo.

Uma das características pertinentes à tentativa de atuar com um menor custo por parte da empresa, se refere ao modo como enxuga ao máximo os custos com matéria-prima e devidos fatores que estão interligados direta ou indiretamente ao processo produtivo. Tendo-se como exemplo dessa diminuição de custos, a maneira como busca trabalhar com a utilização de *comodities*, onde os custos dos produtos costumam não se alterarem.

Cabe destacar que, o público-alvo para o qual a empresa direciona seus produtos está relacionado aos que se concentram numa camada mais popular, ou seja, com pouca exigência quanto ao valor agregado de produtos, o que proporciona á mesma a vantagem de atender a essa clientela utilizando de matéria-prima com preços mais acessíveis.

Essa atribuição relacionada à clientela da empresa pode melhor ser constatada através da entrevista realizada com os respectivos gestores no quadro abaixo, onde confirmam a faixa de clientes que costumam prestar seus serviços atendendo-os na medida em que suas reais necessidades sejam atingidas.

FAIXA DOS PRINCIPAIS CLIENTES		RESPONSÁVEIS PELO FATURAMENTO	
		Gerência da Produção	Presidência
A e B	MAIS EXIGENTES		
C e D	INTERMEDIÁRIO	100%	70%
D e E	MENOS EXIGENTES		

Quadro 02: Clientes Responsáveis pelo Faturamento da Empresa

Fonte: Elaboração Própria (2009)

Como se pode verificar os dois entrevistados entendem que grande parte do faturamento da empresa se encontra destinado aos clientes considerados como intermediários, ou seja, nem exigente demais e nem de menos. Esse fato permite aos gestores trabalharem com o baixo custo e conseqüentemente com um produto de menor valor agregado e de certa forma competitivo no contexto em que se encontram inseridos, uma vez que seus principais concorrentes também atuam com a mesma faixa de clientes no mercado.

Face ao exposto, é perceptível que a empresa age para que suas ações estejam de acordo com o público para o qual direcionam seus produtos e serviços, ou seja, trabalhando estrategicamente com o menor custo de suas atividades. Portanto, pode se inferir que a Empresa ABC utiliza como estratégia competitiva a **de baixo custo**.

Para tanto, faz-se imprescindível uma análise mais aprofundada através da estratégia de produção da empresa, para que se possa averiguar se há um alinhamento entre essas estratégias, e então confirmar se a mesma realmente faz com que suas atividades estejam de acordo com o tema central dessa estratégia, ou seja, a redução dos custos.

4.4 Estratégia de Produção utilizada pela Empresa

Os critérios competitivos são considerados importantes na medida em que determinam as habilidades das empresas no que tange a sobrevivência correspondente aos anseios do mercado.

Tais critérios podem ser diagnosticados na empresa através de uma análise da estratégia de produção utilizada, a qual é identificada pelo potencial de vantagem competitiva desse setor. Logo, esses critérios competitivos também chamados de prioridades competitivas por diversos autores, são definidos pelo mercado, e com relação à estratégia de produção da empresa ABC foram identificados os seguintes critérios: Custo, Qualidade, Flexibilidade, Confiabilidade e Rapidez, os quais serão comentados no decorrer da análise.

Destarte, utiliza-se esse quadro abaixo para melhor compreender como se dá a estratégia de produção na empresa, o qual retrata o grau de importância de cada uma das prioridades competitivas na percepção de cada gestor.

Nesse quesito foram perguntados respectivamente o grau de importância dessas prioridades, sendo de 0 a 10, conforme metodologia.

PRIORIDADES COMPETITIVAS	GRAU DE IMPORTÂNCIA (0 A 10)	
	ENTREVISTADOS	GERÊNCIA DA PRODUÇÃO
Custo	7	8
Confiabilidade e Rapidez	6	7
Qualidade	9	8
Flexibilidade	6	9

Quadro 03: Grau de Importância das Prioridades Competitivas

Fonte: Elaboração Própria (2009)

Face a essa análise, pode-se verificar que existe uma discrepância relativamente baixa entre a percepção da presidência e da gerência, uma vez que a diferença de cada prioridade é apenas de um ponto, o que demonstra a relevância desses fatores para a contribuição da produtividade da empresa.

Vale destacar, que o critério Flexibilidade, não é compreendido pela presidência como de muito valor para a produção, uma vez que apresenta uma diferença de 3 pontos na visão dos mesmos, sendo essa justificada, pela gerência da produção trabalhar no dia a dia com essa função e perceber o quanto flexível se deve ser para atender a necessidade da clientela e consequentemente da produção em si.

Não obstante, pode-se melhor evidenciar como se dão essas **prioridades** na produção da referida empresa a qual foi proporcionada através da observação *in loco*:

4.4.1 Qualidade

A empresa ABC busca dispor de produtos com um padrão mínimo de qualidade, mas que atende as reais necessidades de seu público-alvo, assim como aos clientes em potenciais.

No entanto, pode-se verificar que esse critério deixa a desejar no que tange a produção, uma vez que há a falta de um controle de qualidade nas suas devidas atividades, o que certamente vem a prejudicar o processo produtivo e consequentemente a qualidade do produto em si, visto que costumam tomar ações isoladas quanto ao que consideram certo nesse processo devido a não existência de programas destinado a qualidade.

4.4.2 Confiabilidade e Rapidez na Entrega

Estes critérios são identificados na produção da empresa em análise, uma vez que a mesma consegue efetuar suas entregas no tempo pré-determinado, ou seja, de acordo com a negociação realizada, o que permite verificar a rapidez na entrega, o que gera de certa forma a confiabilidade por parte da clientela fidelizada.

Logo, mesmo não se utilizando de transportes próprios para a distribuição dos produtos, a empresa entrega seus produtos e serviços de acordo com o tempo estimado por seus consumidores, o que vem a confirmar o quanto consegue se destacar nesses critérios.

4.4.3 Flexibilidade

Quanto à flexibilidade, pode-se verificar que há uma mudança de certa forma rápida do que se é produzido, uma vez que as ações são tomadas de acordo com a programação diária da produção, e quando essa não ocorre devido a situações diversas que costumam aparecer no dia a dia, a gerência, como já foi dito, consegue adaptar suas atividades necessárias à geração de produtividade.

4.4.4 Custos

Quanto ao critério custo, pode-se evidenciar que esse deixa a desejar no que concerne à produção, uma vez que há desperdícios no processo produtivo devido à falta de programas ou ações específicas e contínuas para a redução de custos.

Essa geração de custos para a empresa é identificada algumas vezes, quando se quebra as máquinas e deixa de se produzir o papel, e também quando se falta a bobina de papel utilizada na conversão, sendo essa falta ocorrida devido à distância dos fornecedores, o que vem a proporcionar que a produção pare de funcionar e traga prejuízos para a empresa, ou seja, ao invés de se reduzir os custos como a mesma prefere, esses acabam aumentando.

Desse modo, faz-se imprescindível uma maior análise referente às decisões estruturais e infra-estruturais para que se possa definir melhor se há realmente um alinhamento entre as referidas estratégias em estudo por parte da empresa papel e celulose.

4.5 Decisões Estruturais e Infra-Estruturais

Anteriormente foram levantados os dados e as análises das características gerais da empresa estudada. Contribuindo para identificar a predominância da estratégia competitiva global e as prioridades competitivas de produção.

Nesta seção são apresentadas e analisadas as práticas que compõem a estratégia de produção por meio dos fatores estruturais e infra-estruturais de produção, a fim de conferir o alinhamento da estratégia de produção com a estratégia competitiva.

4.5.1 Decisões Estruturais

4.5.1.1 Instalação

A instalação da produção da empresa é concentrada num ambiente amplo, possuindo três galpões destinados ao armazenamento de insumos e produto acabados, num total de 3600m². Proporcionando um espaço adequado para a fabricação de papéis, uma vez que a quantidade de pessoas e de máquinas é constante e relativamente grande.

O *layout* das instalações da fábrica é bem estruturado e distribuído de uma maneira que proporciona o espaço adequado para o fluxo de movimentação exigido num sistema de produção, sendo considerado de boa qualidade, na medida em que atende as reais necessidades da produção diária.

A quantidade de máquinas operadas são cinco, sendo 1 máquina Tubeteira utilizada na fabricação dos tubetes, ou seja, o tubo central do rolo de papel higiênico, 2 máquinas Rebobinadeiras, utilizadas na transferência do papel da bobina para o tubete, realizando o picote e a gofragem, 1 máquina Cortadeira, essa corta o log em rolos de papel higiênico, e 1 máquina Enfardadeira, a qual enfarda os rolos de papel higiênico em um filme plástico impresso.

4.5.1.2 Capacidade Produtiva

A empresa ABC adota como sistema a produção por fluxo em linha, sendo esse classificado como produção em massa, uma vez que a mesma apresenta baixa variedade e alto

volume. A alta padronização dos produtos faz com que o processo produtivo se torne simples e de rápida execução, garantido de certa forma uma alta produtividade.

A produção ocorre parcialmente, uma vez que metade do procedimento é produzido manualmente, sendo essa produção manual relativamente 70% menor do que a produção das máquinas. A empresa produz em média 3500 fardos por dia, onde cada fardo corresponde a 64 unidades de papel higiênico. A porcentagem de produtos defeituosos varia em torno de 6% a 10 % da produção diária, o que representa um grande prejuízo para a produtividade da empresa.

No que concerne a capacidade de produção da empresa, a mesma utiliza em média 80% da capacidade total da produção, ou seja, não utiliza a capacidade total, isso acontece devido à alta produção causar o excesso de produtos em estoque e prejudicar as vendas, uma vez que os mesmos têm a facilidade de amassarem e de mofarem.

Logo, percebe-se que a capacidade produtiva depende do produto produzido visto o estoque de produtos acabados durarem em média dois dias para serem distribuídos pelo mercado, sendo o máximo de permanência de produtos em estoque na empresa o equivalente a 20 dias.

4.5.1.3 Tecnologia

Quanto ao nível de automação adotado na produção, não há a utilização de máquinas de acordo com as novas tecnologias, devido a empresa tentar reduzir os custos com maquinário. Entretanto, as máquinas não são obsoletas, mas também não são consideradas as mais modernas, assim como, tem partes do processo produtivo que não estão estruturados para medir o desperdício na produção, em consequência da não existência de uma automação seqüencial das máquinas.

A máquina cortadeira executa um desperdício de 3 cm em cada uma das extremidades do log (tubete depois de rebobinado). Este desperdício é retirado do processo durante a inspeção que há quando os rolos estão sendo transportados para o enfardamento. Os excessos encontrados equivalem a 5% da produção diária. Posteriormente, esses são prensados e armazenados para serem vendidos às empresas destinadas à reciclagem de papéis.

Essa máquina costuma quebrar em média de duas vezes no mês, mesmo sendo considerada a mais moderna em relação às outras. Necessitando de constantes manutenções, exigindo a interrupção da operação da máquina, o que limita a capacidade produtiva do processo, na medida em que cria gargalos devido ao tempo em espera destinado ao conserto.

Os desperdícios são certamente gerados pela baixa tecnologia existente em uma das máquinas de rebobinagem, que provoca uma anomalia em alguns logs, na medida em que proporciona rolos cortados de forma imprecisa e fora do padrão de espessura adotado na produção, resultando em produtos deformados e altamente sensíveis para seguir aos próximos procedimentos, o que prejudica a qualidade do produto em transformação.

Esses rolos de papéis cortados sem conformidade são repassados de forma anônima, ou seja, sem marca, sendo revendidos para pequenos comerciantes da localidade a preços populares, como tentativa de diminuir o prejuízo. Esses são vendidos com uma redução em média de 50% do valor de mercado.

4.5.1.4 Verticalização

No que tange à integração vertical da empresa, todo o processo de produção dos papéis para fins sanitários ocorre internamente. Entretanto, o processo de distribuição do produto ocorre externamente, uma vez que há a preferência por parte da gerência em terceirizar apenas o frete, visto que grande parte da clientela encontra-se concentrada em outras regiões.

O fato de optar pela terceirização quanto ao frete torna-se uma alternativa viável na medida em que proporciona um maior direcionamento para a execução de suas atividades primordiais.

4.5.2 Decisões Infra-Estruturais

4.5.2.1 Recursos Humanos

A qualificação da mão-de-obra relacionada à produção corresponde aos objetivos da empresa, na medida em que tais funcionários realizam suas devidas funções com eficiência. Outro ponto a ser considerado é o fato de priorizar na gerência de produção pessoas que detenham elevado conhecimento na área, a fim de que estas venham a agregar valor para a empresa.

No entanto, na prática verifica-se que possíveis falhas que possam estar ocorrendo no gerenciamento das atividades rotineiras da empresa, tende a contribuir para a ocorrência de conflitos, principalmente no setor de expedição, onde muitas vezes os funcionários reclamam do desgaste físico quando se é preciso ficar mais horas para o carregamento de transportes.

Na área de recursos humanos não se pode deixar de mencionar a alta rotatividade de funcionários na empresa, o que deve está sendo constantemente revisto e reavaliado, uma vez que não é positivo para a empresa tanto numa perspectiva interna quanto externamente.

4.5.2.2 Gerência da qualidade

No que tange a gerência da qualidade, os procedimentos adotados pela empresa são realizados de acordo com o que essa especifica, ou seja, tomam ações isoladas sem seguirem especificações estipuladas por alguma norma, além do que não costumam realizar diagnósticos no intuito de prevenir a ocorrência de produtos com defeitos, proporcionando o aumento dos custos no processo produtivo.

Nesse sentido, a empresa não utiliza ferramentas de controle de qualidade que visem alinhar os objetivos pretendidos pela empresa com o que está sendo executado, a partir de adaptações ou possíveis correções no sistema produtivo como um todo. Como se pôde verificar há uma carência quanto ao controle de qualidade da empresa, uma vez que essa falha gera um trabalho que acaba sendo refeito, bem como a perda de produtos e a produção não uniforme.

4.5.2.3 Fornecedores

Quanto aos contatos e parcerias com fornecedores, a empresa prefere adotar um menor número de fornecedores, na medida em que a mesma valoriza a pontualidade quanto à entrega dos pedidos realizados e o contato fidelizado dos fornecedores perante a necessidade da empresa, o que faz com que a empresa atue com preços mais competitivos dado o maior poder de negociação.

Os pedidos de matérias-primas são feitos quinzenalmente e dependendo da necessidade de matéria-prima, são realizados mensalmente, permitindo assim que não ocorra a falta dessas em estoque e evite o atraso na produção.

As fontes de fornecimento são advindas em sua maioria de outros estados. Para tanto, deve-se tomar cuidado para que o fator distância não venha prejudicar a produção, uma vez que os principais fornecedores estão localizados em regiões como: Bahia, Santa Catarina, São Paulo, Pernambuco.

Muitas vezes há conflito na entrada de matéria-prima na fábrica, devido à maioria dos fornecedores optarem por transportadoras que não facilitam a distribuição, realizando algumas vezes três etapas até chegar à final, causando o atraso na entrega das matérias-primas.

4.5.2.4 Planejamento e Controle da Produção (PCP)

O planejamento da produção é realizado a partir da orientação do comercial, sendo esse ocorrido diariamente, permitindo que a gerência da produção seja flexível quanto ao planejamento e controle da produção, uma vez que muitas vezes não se tem grandes pedidos e procura-se buscar formas de adiantar a produção para que essa não fique parada.

Quando ocorre alguma disfunção nas máquinas, o responsável pela programação da produção adota como estratégia para cumprir a entrega dos pedidos, o aumento da jornada de trabalho dos operários para garantir a entrega dos produtos no prazo pré-estabelecido.

Como se sabe a produção é programada de acordo com os pedidos realizados, exigindo da gerência flexibilidade, uma vez que os produtos não podem ser estocados por muito tempo. Diariamente entra 3500 fardos da produção em estoque e saem para o mercado 3000 fardos, o que deve ser evitado sempre que possível, tendo em vista que esse estoque pode vir a ocasionar em perdas para a empresa, dado o tipo de produto que comercializa.

4.5.2.5 Logística

No que concerne a reposição de matérias-primas em estoque, esta ocorre mediante o recebimento de insumos, posterior a esse recebimento é feita uma vistoria de conformidade em relação a pesos e quantidade para serem armazenados pelo estoquista.

Pode-se observar a preocupação por parte da empresa com a entrada de insumos no processo produtivo e com a sua devida armazenagem, os quais devem ser freqüentemente controlados, devido a sua perecibilidade e limitação do estoque.

Face ao exposto, verifica-se que a empresa facilita o fluxo de entrada de matérias-primas, seu processamento, até o fluxo de saída, onde faz com que todas essas etapas ocorram de maneira eficaz até o momento da expedição do produto acabado.

No entanto, não existe o setor específico de logística na empresa, e a empresa prefere terceirizar a distribuição dos produtos, no intuito de se reduzir os custos com esse serviço.

Uma vez identificada a estratégia competitiva e a estratégia de produção subsidiada por suas devidas áreas decisivas, segue-se uma compreensão mais abrangente a cerca do alinhamento entre as referidas estratégias.

4.6 Alinhamento Estratégico

A estratégia competitiva identificada na empresa diante da observação *in loco* é a de menor custo e quanto às suas prioridades competitivas analisadas foi verificado que grande maioria contribui para que a mesma trabalhe com o menor custo na produção.

As **prioridades competitivas** que não contribuem para a redução de custos são consideradas a qualidade e o custo, enquanto que a flexibilidade e a confiabilidade juntamente com a rapidez são preponderantes nas atividades da empresa, corroborando de tal forma para a competitividade esperada pela mesma.

No entanto, prioridade essencial como o custo para se obter o sucesso da estratégia requerida, acaba muitas vezes prejudicando as atividades do processo produtivo por não se conseguir baixá-lo. Podendo ser destacado para tanto, a falta de programas para o gerenciamento da qualidade, que de certa forma deixa a desejar no aspecto da produção do produto.

Quanto às **decisões estratégicas** no nível estrutural, as que contribuem para a redução de custos são instalação e capacidade, sendo as que não contribuem são a tecnologia e verticalização.

Nas **instalações**, é observado um espaço amplo e com um adequado *layout*, o que corrobora para um processo de produção, uma vez que não prejudica o fluxo de movimentação.

Quanto à **verticalização**, constata-se que quase todos os procedimentos adotados na produção são realizados internamente, e são identificadas algumas falhas geradas nesse processo, como desperdícios causados pela tecnologia, e pela falta de programas de qualidade, que levam a produção interna a não reduzir os custos eficazmente. Além do que, somente o processo de distribuição é terceirizado.

No que concerne a **capacidade produtiva** da empresa, verifica-se que não há a produção total, uma vez que depende necessariamente do produto fabricado, e esse apresenta restrições quanto ao seu armazenamento caso fique em estoque. Tal fato demonstra a preocupação por parte da empresa em reduzir os custos relacionados com a perda do produto.

Quanto à **tecnologia**, as máquinas utilizadas estão de acordo com o interesse da empresa, ou seja, reduzir custos, todavia, pode-se constatar que a falta de tecnologia e de qualidade melhor e mais avançada, acaba por causar defeitos na conversão de papéis e de certa forma prejuízo, uma vez que ao invés de se reduzir custos, esses aumentam na medida em que ocorrem muitos desperdícios na produção diária, como também na parada do processo produtivo.

No que tange as decisões **infra-estruturais**, contribuem para a estratégia da empresa o planejamento e controle de produção, fornecedores e logística. Logo, as que não contribuem são recursos humanos e gerência da qualidade.

O **planejamento e controle de produção** contribui para a empresa atuar com baixo custo, na medida em que são tomadas decisões diárias quanto às atividades necessárias para o adequado sistema da produção, ou seja, essas decisões possibilitam que a empresa seja flexível no momento de atender as expectativas do mercado, trabalhando com uma produção de forma eficiente.

Quanto aos **fornecedores**, percebe-se uma parceria entre a Empresa ABC e os mesmos, na medida em que, esses são poucos, e mesmo atuando à distância consegue-se estabelecer uma redução de custos com esses contatos fidelizados.

No que concerne à **logística**, essa atua de forma que corrobora de forma positiva para a redução de custos, uma vez que mesmo não apresentando um setor estruturado na empresa, trabalha-se de forma que o fluxo de movimentação dos produtos seja facilitado desde a sua entrada até o momento de saída, atendendo aos pré-requisitos de uma boa atuação no processo, como também da satisfação dos consumidores.

Quanto aos que não contribuem, identifica-se a falta de um **gerenciamento da qualidade**, uma vez que se necessita de um programa adequado para o concebimento de vantagens relacionadas ao menor custo, ou seja, controlando a qualidade no sistema de produção, de modo a evitar os desperdícios existentes nesse processo.

Outro aspecto referente à inexistência de um devido gerenciamento por parte da empresa refere-se aos seus **recursos humanos**, onde questões do tipo capacitação dos funcionários, rotatividade, ausência de benefícios de auxílio médico, odontológicos, entre outras, poderiam estar sendo revistas de modo a beneficiar o funcionamento da empresa em sua totalidade e, conseqüentemente, reduzir os custos.

Diante de tais considerações, a representação gráfica expõe um resumo geral do resultado obtido com a pesquisa.



Figura 03: Resultado geral da pesquisa
 Fonte: Adaptado de Pires (2009)

A partir do explicitado na figura 03, pode-se evidenciar que parte das áreas decisivas assim como as prioridades competitivas contribuem para o alinhamento entre as estratégias. Vale ressaltar, que os dados foram obtidos de maneira quantitativa, considerando que o modelo utilizado não pondera.

A análise permite averiguar que das 9 áreas decisivas, 5 contribuem quantitativamente para a redução dos custos. Enquanto que das 4 prioridades competitivas 2 contribuem também quantitativamente, quais sejam, flexibilidade e confiabilidade e rapidez na entrega.

Face a tais considerações, pode-se verificar que há o alinhamento, entretanto esse deve ser continuamente melhorado, uma vez que a baixa incidência das prioridades custo e

qualidade inviabilizam a minimização dos custos, sendo estas fundamentais para dá subsídio à estratégia competitiva da empresa.

CAPÍTULO 5 – CONSIDERAÇÕES FINAIS

CAPÍTULO 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este capítulo tem por objetivo apresentar as principais conclusões da pesquisa, contribuições, constatações, proposições de medidas e/ou sugestões para trabalhos futuros. Portanto, são retomados aqui os principais resultados alcançados em relação aos objetivos específicos e ao objetivo geral do trabalho para, enfim, responder ao problema da pesquisa.

O presente estudo teve o objetivo principal de averiguar o alinhamento entre as estratégias competitivas e de produção numa empresa de papel e celulose, situada na cidade de Campina Grande-PB. Avaliou-se conseqüentemente, a estratégia competitiva, as prioridades competitivas, e os fatores estruturais e infra-estruturais relacionados à estratégia de produção.

A seguir são apresentadas as principais conclusões sobre a utilização da estratégia competitiva e da estratégia de produção.

A estratégia competitiva de menor custo é predominante na empresa pesquisada, na medida em que a mesma comercializa seus produtos em um mercado intermediário e com pouca diferenciação.

Para justificar as prioridades competitivas que proporcionam a redução dos custos requerida, identificou-se, a partir da pesquisa realizada, à importância atribuída pela empresa às devidas prioridades implementadas.

Constatou-se que das 4 prioridades competitivas 2 não contribuem para a redução de custos e 2 contribuem, quais sejam flexibilidade, confiabilidade e rapidez na entrega, sendo que essas se destacam de acordo com suas devidas atividades ao corroborarem relativamente para a redução de custos da empresa.

Entretanto, pode-se inferir que as duas que não contribuem, as prioridades custo e qualidade, apresentam consideravelmente uma dimensão mais significativa, uma vez que essas são avaliadas como as próprias redutoras de custos. Todavia, a empresa não se atenta para esse ponto fraco e termina levando suas operações a não redução de custos, na medida em que não atuam de forma suficiente para dar subsídio à estratégia competitiva da empresa, ou seja, ocorrem de forma negativa e não contribuem para um maior alinhamento.

Nesse contexto, pode-se inferir que a prioridade competitiva qualidade não dá subsídio para a estratégia competitiva, na medida em que não se adota um programa de qualidade, podendo ser destacado nesse aspecto, o controle de qualidade dos produtos que por sua vez é diagnosticado através da sensibilidade do operário responsável pela função, e

também pela rejeição que costuma ser apresentada na máquina responsável pelo enfardamento do produto.

Paralelamente à temática redução de custos, também se pode inferir quanto ao critério competitivo custo, que existem falhas no processo produtivo que não permite a lucratividade ensejada pela empresa. Para melhor detalhamento a esse respeito, são verificadas as áreas de decisões estruturais e infra-estruturais que contribuem e deixam de contribuir para a devida redução dos custos, conforme pode ser explicitado a seguir.

As áreas decisivas que contribuem para a estratégia de redução de custos são a capacidade produtiva, instalação, fornecedores, planejamento e controle da produção, e logística, e as que não contribuem são tecnologia, verticalização, recursos humanos e gerência da qualidade. Demonstrando que são maiores as áreas decisivas que contribuem para a redução de custos, relevando para a compreensão que de fato existe um alinhamento entre a estratégia de produção e a competitiva.

Diante da pesquisa realizada na Empresa ABC e dos resultados obtidos, conclui-se que há alinhamento entre estratégia competitiva e de produção, e que as técnicas e práticas efetivas na gestão estratégica de produção apóiem a estratégia competitiva de menor custo. Verifica-se que a tomada de decisões na empresa se dá em sua maioria no intuito de reduzir seus custos em um curto prazo, na tentativa de melhores desempenhos no mercado atuante.

Neste sentido, a realização desse estudo tornou possível adentrar em assuntos de extrema relevância no cenário empresarial, visando mostrar a interligação e interdependência entre estratégia competitiva e estratégia de produção, possibilitando aos estudiosos e pesquisadores interessados na área promover realinhamentos em outros setores industriais, através da utilização das referidas metodologias, adequando-as a um contexto específico, bem como incorporar novas metodologias que se enquadrem no tema em análise.

A partir dessas considerações, a contribuição maior do presente trabalho reside na obtenção de como as empresas devem agir para alcançar a estratégia requerida e fazer com que toda a organização trabalhe direta e indiretamente nesse aspecto, uma vez que o efetivo alcance dependerá necessariamente da existência de um equilíbrio por parte das áreas decisivas da empresa e dos respectivos gestores em administrar de modo coerente os diversos setores.

Outra contribuição verificada consiste em trazer informações importantes sobre a indústria de papel e celulose no Estado da Paraíba, incentivando novos estudos no referido setor.

As limitações do trabalho concernem à dificuldade no levantamento das informações devido a uma restrição das mesmas na empresa. E também pelo fato de que o tema abordado é relativamente recente e de certa forma pouco encontrado nos principais trabalhos pesquisados para se tomar como base.

Para tanto, tem-se como sugestões a cerca do tema em análise a implantação de máquinas mais equipadas e modernas na empresa para diminuir os desperdícios causados na produção diária. A aplicação de programas de qualidade para melhor controlar as falhas encontradas no processo produtivo e possibilitarem a redução de custos. Portanto, pode-se concluir que esses fatores mencionados são preponderantes para a efetiva redução de custos e conseqüente melhoramento do alinhamento com a estratégia competitiva.

REFERÊNCIAS

ACEVEDO, C. R.; NOHARA, J. J. **Monografia no curso de Administração**. SP: Atlas, 2004.

BALLOU, R. H. **Logística Empresarial**. São Paulo, ATLAS, 1995.

BARROS NETO, J. P. **Os critérios competitivos da produção**: um estudo exploratório destes conceitos na construção de edificações. In: Encontro Da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 2001, Campinas. *Anais...* Rio de Janeiro: Anpad, 2001. 1 CD-ROM.

BRACELPA. **Relatório Estatístico** - São Paulo: BRACELPA, 2008.

CAMARGOS, M. A. de, DIAS A. T **Estratégia, Administração Estratégica e Estratégia Corporativa**: Uma Síntese Teórica. Caderno de Pesquisas em Administração, São Paulo, v. 10, nº 1, janeiro/março 2003.

CERTO, S. C. PETER, J.P. **Administração estratégica**: planejamento e implantação da estratégia. São Paulo: MAKRON Books, 1993.

CHANDLER, JR., A. D. **Os primórdios da grande empresa**. In: MCCRAW, Thomas K. (Org.). Alfred Chandler: ensaios para uma teoria histórica da grande empresa. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1998.

CORRÊA, H.L.; GIANESI, I.G.N. **Just-in-time, MRP II e OPT**. São Paulo: Atlas. 1993.

DEON, A. M. **Medição do Custo das Perdas Associadas ao Processo Produtivo de Fabricação de Celulose e Papel**. FLORIANÓPOLIS – SC 2001.

GARVIN, D.A. **Competing on the eight dimensions of quality**. Harvard Business Review, New York, v. 65. 1987.

GUPTA, A. K. **Estratégia das unidades de negócios: gerenciando um único negócio**. In: FAHEY, L., RANDALL, R. M. *MBA curso prático: estratégia*. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

LAKATOS, E. M., MARCONI, M. A. **Metodologia do Trabalho Científico**. São Paulo: Atlas, 2001

MATTOS, R. L G, VALENÇA, A. C. de V. **A Reestruturação do Setor de Papel e Celulose**. BNDES Setorial, Rio de Janeiro, n. 10, p. 253-268, set. 1999

MOREIRA, A. D. **Administração da Produção e Operações**. São Paulo. Pioneira Thompson. 1993, Learning 2002.

NOGUEIRA, E. FILHO, A.G.A. ALVES, A. G. Torkomian, A. L. V. **Gestão & Produção, empresas de Revestimento Cerâmico e suas Estratégias Competitivas e de Produção** v.8, n.1, 2001

PIRES, S.R.I. **Integração do planejamento e controle da produção a uma estratégia de manufatura**, tese (doutorado)-escola de engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 1994.

PIZZO, M. da S. **Impacto da incerteza do ambiente organizacional no processo de planejamento**: o caso VARIG – Rio de Janeiro: PUC, Departamento de Engenharia Industrial, 2003.

PORTER, Michael E. **Estratégia Competitiva**: Técnicas para a análise da indústria e da concorrência - 7ª Edição - Rio de Janeiro: Campus, 1986.

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

ROCHA, C B da. **Profissão recomeço - O que faz um funcionário se identificar com uma empresa pública de estrutura mutante**. Dissertação de Mestrado - Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro, 2004.

SANTOS, A.C.F. PIRES I.R.S, **Prioridades Competitivas da Administração, Estratégia da Manufatura**, Estudo de Caso, 1998.

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

SILVA, E. A. J. **A ti alinhada às estratégias empresariais e como insumo básico**. Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Rio Grande do Norte, 2004.

SILVA E. L. da MENEZES, E. M. **Metodologia da Pesquisa e Elaboração de Dissertação**, 3a edição revisada e atualizada. Florianópolis. 2001

SILVA. E. M. da. SANTOS, F. C.A. CASTRO, M de. **A Relação entre Prioridades Competitivas e Indicadores de Desempenho: Survey** em empresas moveleiras. SIMPOI, Anais, São Paulo, 2008.

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

SLACK, N.; CHAMBERS, S., JOHNSTON, R. **Administração da Produção**. Tradução: Maria Teresa Corrêa de Oliveira, Fábio Alber; revisão técnica Henrique Luiz Corrêa. 2^a Ed. São Paulo, Atlas. 2002.

SOUSA, A. J. F. P. de, LOPEZ, A.P.A. ANDRADE, S. C.-R. de **Metodologia, método e técnica de investigação científica em Ciência da Informação: teses e dissertações do Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação da Universidade de Brasília (PPGCInf/UnB) em 2006-2007**. Brasília, 2008.

TUBINO, D. F. **Manual de Planejamento e Controle da Produção**. São Paulo: Atlas, 1997.

VITAL Marcos H. F, **A Indústria De Papéis Sanitários – Panorama Mundial e Brasileiro**. Papel e Celulose BNDES Setorial, Rio de Janeiro, n. 28, set. 2008.

WHEELWRIGHT, S. **Manufacturing strategy: defining the missing link**. Strategic Management Journal, v. 5, 1984

WHITTINGTON, R. **Estratégia após o modernismo: recuperando a prática**. Revista de Administração de Empresa. V. 44. Rio e Janeiro: Ed. Fundação Getúlio Vargas, 2004.

APÊNDICE - ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA

1. ESTRATÉGIA COMPETITIVA DA EMPRESA

Liderança em Custos

1. A Empresa ABC tenta manter a fabricação de seus produtos a um baixo custo?
2. Há uma política de controle para a redução dos custos?
3. Como a empresa controla os gastos de matéria-prima?
4. Há o desperdício de tempo na produção?
5. Há desperdício de produto ou matéria-prima?
6. Quais os principais componentes do custo do produto (embalagem/matéria prima)?
7. A mão-de-obra de vocês compreendem a necessidade de diminuir os gastos no processo de fabricação?
8. De que forma tenta-se reduzir os custos da empresa?

Diferenciação

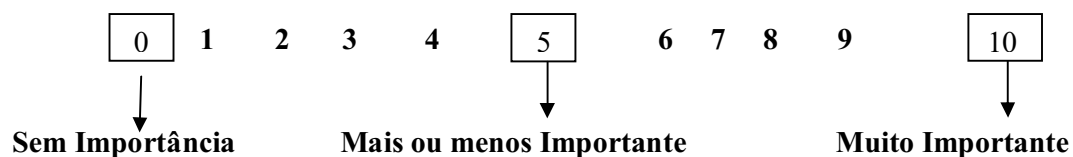
9. Há uma variedade de produtos fabricados ?
10. A empresa entende que seus produtos são de qualidade?
11. A Empresa ABC acredita que seus produtos são vistos como de qualidade pelos seus clientes?
12. De que forma vocês buscam a qualidade de seus produtos?
13. Como a Empresa ABC tenta se diferenciar da concorrência?
14. Os prazos de entrega são atendidos? Como são feitas as entregas? Transporte?
15. Qual a frequência na adoção de novos produtos?
16. Consegue adaptar seus produtos a um grupo restrito de clientes?
17. A empresa altera os prazos de entrega anteriormente pactuados (para mais ou para menos), atendendo solicitação dos seus clientes?
18. Os produtos e serviços atendem a padrões estabelecidos? De quem?
19. Quais as principais dificuldades ou falhas do sistema de entrega?

2. ESTRATÉGIA PRODUTIVA DA EMPRESA

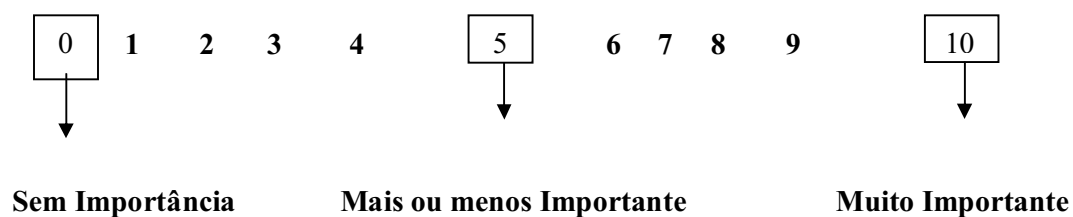
QUAL O NÍVEL DE IMPORTÂNCIA DESSES CRITÉRIOS PARA A FABRICAÇÃO DOS PRODUTOS? RESPONDA DE ACORDO COM UMA ESCALA DE 0 A 10.

CRITÉRIOS	GRAU DE IMPORTÂNCIA
O Custo	
<div style="display: flex; justify-content: space-between; width: 100%;"> 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 </div> <div style="display: flex; justify-content: space-between; width: 100%; margin-top: 5px;"> <div style="text-align: center;">↓</div> <div style="text-align: center;">↓</div> <div style="text-align: center;">↓</div> </div>	<p>Sem Importância Mais ou menos Importante Muito Importante</p>
<p>Por quê? ----- ----- -----</p>	

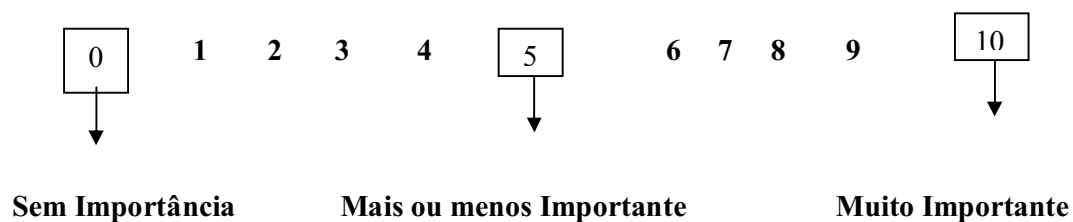
A Confiabilidade	GRAU DE IMPORTÂNCIA
<div style="display: flex; justify-content: space-between; width: 100%;"> 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 </div> <div style="display: flex; justify-content: space-between; width: 100%; margin-top: 5px;"> <div style="text-align: center;">↓</div> <div style="text-align: center;">↓</div> <div style="text-align: center;">↓</div> </div>	<p>Sem Importância Mais ou menos Importante Muito Importante</p>
<p>Por quê? ----- ----- -----</p>	

A Rapidez**GRAU DE IMPORTÂNCIA**

Por quê? -----

A Qualidade**GRAU DE IMPORTÂNCIA**

Por quê? -----

A Flexibilidade**GRAU DE IMPORTÂNCIA**

Por quê? -----

3. DECISÕES ESTRUTURAIS E INFRA-ESTRUTURAIS- PERGUNTAS ABERTAS

INSTALAÇÕES DA PRODUÇÃO

1. Quais os motivos da instalação da fábrica nesse local?
2. Este local supre as necessidades da empresa em termos de espaço para seu funcionamento?
3. No caso de uma expansão, a empresa pretende se manter neste local?
4. Há mão de obra especializada nas redondezas das instalações desta fábrica?
5. Há a concentração de outras empresas nesse ambiente?

CAPACIDADE

1. Há o uso da capacidade total de fabricação?
2. Se não por quê? Quais os principais problemas?
3. A fábrica consegue manter a capacidade total de fabricação por um longo período de tempo?
4. De que forma a capacidade da produção (mão-de-obra e equipamentos) influencia na execução das atividades da produção?

TECNOLOGIA

1. Qual o nível de automação adotado na produção?
2. Há o uso de aparelhos eletrônicos e computadorizados para operar e controlar a produção?
3. Os equipamentos usados estão de acordo com as novas tecnologias?
4. Os funcionários são treinados para acompanhar a inovação das máquinas?
5. De 0 a 10 qual o nível de obsolescência das máquinas de produção?

INTEGRAÇÃO VERTICAL

1. A produção ocorre internamente ou externamente, ou seja, a empresa opta pela terceirização?

RECURSOS HUMANOS

2. Existe uma boa relação entre o gerenciamento de recursos humanos e a função produção?
3. Como se dá a forma de recrutamento dos funcionários?
4. Os funcionários possuem capacitação necessária para realizar suas atividades?
5. A empresa oferece treinamentos para seus funcionários?
6. De que maneira a empresa tenta manter um clima organizacional favorável para seus funcionários?

GERENCIA DA QUALIDADE

1. A Empresa ABC prima por adotar melhores ferramentas quanto à qualidade do produto oferecido?
2. Há a utilização de programas de controles de qualidade?
3. De que maneira a empresa busca manter seus padrões de qualidade?
4. Os funcionários conhecem a política de qualidade da empresa?

RELAÇÃO COM FORNECEDORES

1. A empresa tem contatos e parcerias com múltiplos fornecedores?
2. Há uma pontualidade quanto à entrega dos pedidos realizados?
3. Há a preferência em se trabalhar com maior ou menor número de fornecedores? Quais as vantagens?
4. De que maneira são mantidos os contatos com os fornecedores? E com os novos fornecedores?
5. Quais são os principais fornecedores?

PCP (Planejamento e Controle da Produção)

1. Como é feito o planejamento da produção?
2. A programação da produção ocorre diariamente ou semanalmente?
3. A gerência da produção costuma ser flexível quanto ao planejamento e controle da produção?
4. Há problema com falta de matéria-prima na produção?

LOGÍSTICA

1. Qual a importância das atividades logísticas realizadas pela empresa?
2. A empresa facilita o fluxo de produtos, desde o ponto de aquisição da matéria-prima até o ponto de consumo final?
3. Como se dá o fluxo de armazenagem, movimentação e informação?

- 4. Determinando os clientes finais numa faixa de A B C D e E, em que faixa se encontram seus principais clientes?**
A e B - MAIS EXIGENTES
C e D - INTERMEDIÁRIO
D e E - MENOS EXIGENTES

- 5. Estes são responsáveis por quanto por cento do faturamento?**

- 6. Quanto à produção do produto a Empresa ABC opta:**
 Pelo baixo custo na busca de um preço competitivo
 Pela diferenciação gerando maior valor agregado e preço maior