

O IMPACTO DA DEFINIÇÃO DO DIFERENCIAL COMPETITIVO NA IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO ESTRATÉGICA DE PRODUÇÃO DE UMA EMPRESA DO SETOR TÊXTIL

THE IMPACT OF COMPETITIVE ADVANTAGE IN IMPLEMENTING THE STRATEGIC MANAGEMENT OF A COMPANY IN THE TEXTILE INDUSTRY

Geraldo Girardi ¹
Marcelo Giroto de Mattos²

RESUMO: No mundo globalizado, onde a economia, os mercados, os consumidores, os concorrentes e a tecnologia estão mudando drasticamente, a Gestão Estratégica torna-se fundamental para a organização obter bons resultados. A Gestão Estratégica abrange não apenas o Planejamento Estratégico, que se concentra na elaboração de um plano, mas possui uma abrangência maior, pois inclui a administração dos recursos necessários à consecução do plano, além dos cuidados para executar as ações necessárias para implementação desse plano em todas as áreas e em todos os níveis da empresa. Com a definição da Estratégia Organizacional da empresa, é definido o diferencial competitivo ou a proposta de valor implícita na atividade econômica. O diferencial competitivo definido pela organização deve servir de referência para todas as áreas e níveis da empresa. Esse alinhamento em torno do diferencial ou critério competitivo é muito importante para a eficácia da Gestão da Estratégia da Empresa. O objetivo deste trabalho visa a analisar o impacto do diferencial competitivo na implementação da Gestão Estratégica de uma empresa do setor têxtil. Para tanto, foi utilizada a metodologia de estudo de caso e o processo de coleta de dados baseou-se em um roteiro de entrevista semiestruturada. Verificou-se o bom alinhamento das diversas áreas e níveis da empresa em torno do diferencial competitivo. Dessa forma, conclui-se que o processo de Gestão Estratégica possibilita uma vantagem competitiva da empresa refletindo-se na satisfação dos clientes.

Palavras-chave: Gestão estratégica. Diferencial competitivo. Vantagem competitiva.

ABSTRACT: In a globalized world, where the economy, markets, consumers, competitors and technology are drastically changing, the Strategic Management becomes the key factor for the organization to achieve good results. The Strategic Management includes not only the Strategic Planning, which focuses on developing a plan, but it has a broader scope because it includes the administration of the resources needed to achieve the plan, in addition to the attention given to perform the actions necessary to implement the plan in all areas and at all levels of the company. With the definition of the Organizational Strategy of the company, we define the competitive advantage or value proposition implicit in economic activity. The competitive edge defined by the organization should serve as a reference for all areas and levels of the company. This alignment around the competitive edge or criterion is very important to the effectiveness of the Strategy Management Company. The aim of this study is to analyze the impact of competitive advantage in implementing the Strategic Management of a company in the textile industry. A case study approach was applied and the data collection process was realized by interviews based in a semi structured questionnaire. The proper alignment of the various areas and levels of the organization around the competitive edge

¹Geraldo Girardi: Mestrado em Administração (UCS), MBA em Gestão (FARS). Pós-graduação em Qualidade e Produtividade (UFRGS), bacharel em Administração (UFRGS). Engenheiro Mecânico - UFRGS. Experiência em Gestão da Produção e Manutenção. Professor do SENAC-RS. girardi@cpovo.net

²Marcelo Giroto de Matos: Especialista em Engenharia de Produção (UFRGS) e Engenheiro de Produção (UNISINOS). Experiência em Gestão da Produção e Materiais.

Ex-professor da FACENSA-RS. girotto13@gmail.com.

Este artigo não foi apresentado em congresso, seminário, simpósio etc.

has been realized. Thus, we conclude that the process of Strategic Management provides a competitive advantage impacting on customer satisfaction.

Keywords: strategic management. competitive edge. competitive advantage.

INTRODUÇÃO

As mudanças econômicas ocorridas nos últimos tempos têm forçado as organizações empresariais a adaptarem-se continuamente ao novo cenário. Essa situação requer especial atenção das empresas ao planejamento adequado das atividades envolvidas no processo de produção, a fim de melhorar o fluxo e a alocação de informações, materiais e pessoas, além de atender satisfatoriamente à demanda pelos seus produtos ou serviços, de forma a tornarem-se competitivas no mercado de atuação (HAMEL; PRAHALAD, 1994).

Assim, com essas frequentes mudanças que estão ocorrendo no mundo dos negócios, a capacidade de competição das empresas constitui-se em elemento fundamental na determinação de seu desempenho futuro, fazendo com que reavaliem as tendências do mercado e necessitem de um conhecimento aprofundado a respeito de seu posicionamento nesse mercado (EUCLIDES FILHO, 2004).

A principal tarefa do gestor de operações de uma empresa é decidir o que fazer melhor e diferente em relação aos concorrentes, ou seja, decidir qual será o diferencial competitivo da organização (PAIVA; CARVALHO Jr; FENSTERSEIFER, 2009). O processo estratégico, quando bem desenvolvido por uma organização, deveria proporcionar maior competitividade e melhores resultados operacionais (PIRES, 2009).

A chave para criar uma estratégia de produção eficaz está em como agregar valor para os clientes. O diferencial competitivo ou também conhecido como prioridade competitiva determina a agregação de valor ao produto ou serviço, sustentando uma estratégia. Os diferenciais competitivos básicos são: custo (fornecer produtos de baixo custo), qualidade (produtos de qualidade de forma a satisfazer o cliente), entrega (fornecer os produtos de forma rápida e com confiabilidade da entrega), flexibilidade (oferecer ampla variedade de produtos a seus consumidores) e serviço (como os produtos são acompanhados junto aos clientes). Assim, as empresas devem estabelecer o diferencial competitivo para alcançar a vantagem competitiva como forma diferenciada de concorrer no mercado (STALK, 1988; SKINNER, 1969).

A essência da estratégia de produção é definir

o seu diferencial competitivo e o *trade-off*. A partir das escolhas feitas, a organização foca seus recursos em alguns elementos e menos em outros, em função da análise SWOT (pontos fortes e fracos internos, oportunidades e ameaças do mercado). É fundamental que essas escolhas se reflitam nas demais decisões da empresa, ou seja, a estratégia operacional deve estar alinhada com a estratégia corporativa da organização (SKINNER, 1974; CHASE, JACOBS, AQUILANO, 2006; PIRES, 2009).

O principal objetivo deste artigo é verificar o alinhamento da Gestão Estratégica da Produção com a Estratégia Corporativa da organização, analisando o diferencial competitivo e as categorias de decisão e ações internas da empresa. O tema apresentado é de fundamental importância para o sucesso da organização, pois, se não houver coerência e alinhamento entre a Estratégia e as decisões internas, dificilmente a empresa será competitiva no mercado.

O método de pesquisa utilizado neste trabalho foi uma entrevista com o dono da empresa e o diretor industrial, no sentido de conhecer a estratégia utilizada no mercado de atuação, além de entrevistas com as chefias e os colaboradores das diversas áreas e níveis da organização. Como um dos autores trabalhou na organização durante vários anos, foi possível vivenciar a aplicação da estratégia corporativa até o nível operacional, além de analisar o alinhamento do diferencial competitivo com as decisões internas da empresa em relação às categorias de decisão. Foram feitas visitas a clientes para avaliar a eficácia da implementação da Estratégia de Produção e seu diferencial competitivo.

O artigo inicia com a Fundamentação Teórica, onde se abordam a Estratégia Organizacional, Gestão Estratégica, Diferencial Competitivo, Categorias de Decisão e Estratégia de Produção. Após, é apresentado o Método de Pesquisa, seguido dos Resultados do estudo. Por último, tem-se as Considerações Finais.

1. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

1.1. ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL

Estratégia é um processo de criação de uma única e valiosa posição da empresa no mercado, definindo a proposta de valor da organização e quais os *trade-*

offs necessários para a execução dessa proposta de valor, de forma a cumprir a missão da empresa. A Estratégia deve nortear os esforços organizacionais em longo prazo. Como o mercado está em permanente mudança, ele necessita ser entendido e continuamente monitorado. A alta administração tem o papel de traduzir as estratégias em termos operacionais, além de comunicar, capacitar e motivar toda a equipe de colaboradores, de forma que todos estejam comprometidos com os objetivos. Isso é fundamental para a eficácia da execução da Estratégia (SKINNER, 1969; PORTER, 1985; WHEELWRIGHT, HAYES, 1985).

1.2. GESTÃO ESTRATÉGICA

Os primeiros elementos a serem levados em consideração para a definição da estratégia organizacional são a missão da empresa (por que a empresa existe), a visão (o que a empresa quer ser) e os objetivos (aonde a empresa quer chegar). Definidos a missão, a visão e os objetivos, inicia-se o processo de criação da estratégia, visando a estabelecer uma mesma direção para a organização em termos de atingir seus objetivos, orientando e otimizando os recursos como forma de resposta da organização ao seu ambiente no tempo.

É fundamental que o estrategista tenha uma visão sistêmica e entenda o cenário complexo no qual a organização está inserida. É importante que o estrategista seja um bom analista (OHMAE, 1998), para avaliar o mercado (tendências, concorrentes etc.), de forma a definir o posicionamento da empresa no mercado e na “mente” de seus clientes, buscando uma vantagem competitiva sustentável com o objetivo de atender determinado segmento de mercado com uma proposta diferenciada (se possível, única), ou seja, criando ou agregando valor aos produtos e serviços no ponto de vista do cliente de forma lucrativa (PORTER, 1985).

Além dos elementos acima levantados, destacam-se alguns aspectos que são importantes na definição e implementação da estratégia organizacional.

- Análise “SWOT”: é a análise do ambiente interno e externo. No ambiente interno, é importante verificar os pontos fortes da organização, assim como os pontos fracos. No ambiente externo, é necessário avaliar as oportunidades de mercado (necessidades dos clientes, quanto os clientes estão dispostos a pagar etc.), assim como as ameaças (novos concorrentes, produtos substitutos etc.). Essa é a abordagem feita por Andrews (1971) e Ansoff (1965), na qual a estratégia, em última análise, requer a realização do encaixe

entre a situação externa (oportunidades e ameaças) e a capacidade interna (pontos fortes e pontos fracos). É papel do estrategista encontrar uma posição no setor onde a empresa possa melhor se defender dessas forças ou influenciá-las a seu favor (PORTER, 1985).

Criando e Sustentando uma Vantagem Competitiva: a Estratégia Competitiva é a busca de uma posição competitiva favorável em um mercado, visando a estabelecer uma posição lucrativa e sustentável. A vantagem competitiva surge fundamentalmente do valor que uma empresa consegue criar para seus compradores e que ultrapassa o custo de fabricação pela empresa. O valor é aquilo que os compradores estão dispostos a pagar, e o valor superior provém da oferta de preços mais baixos do que a concorrência por benefícios equivalentes ou dos benefícios singulares os quais mais que compensam um preço mais alto.

A Gestão Estratégica é um processo amplo e inicia desde a concepção daquilo que a empresa pretende realizar no mercado até a administração dos recursos necessários à consecução do plano, além de monitorar as ações e tomar as decisões em todos os aspectos da organização. A Gestão Estratégica é um processo que, como tal, está em constante mudança e se alterando à medida que o ambiente se transforma (PIRES, 2009).

O processo da Gestão Estratégica divide-se em quatro etapas:

- Definição da Estratégia e da proposta de valor ou diferencial competitivo. É de longo prazo, influenciando o gerenciamento da organização por muitas décadas.

- O Planejamento de como a empresa irá se organizar para atender a estratégia definida na primeira etapa.

- A terceira etapa é a ação, ou seja, o ambiente operacional da empresa, atendo-se ao curto prazo.

- O último passo é a avaliação de todo o processo, abrangendo todos os horizontes de planejamento: longo, médio e curto prazo.

A Figura 1 resume o processo de Gestão Estratégica e suas quatro etapas.

Existem dois tipos básicos de vantagem competitiva: Liderança de Custo e Diferenciação. Os dois tipos de vantagem competitiva combinados com o escopo de atividades para as quais uma empresa procura obtê-los levam a três estratégias:

- a) Liderança no Custo: a empresa torna-se o produtor de mais baixo custo entre seus concorrentes. As fontes dessa vantagem variam conforme a indústria, geralmente envolvendo economias de escala, como ocorreu com a implementação da produção em massa



Figura 1: Processo de Gestão Estratégica
 Fonte: Pires (2009, p.56).

no início do século passado (PAIVA; CARVALHO Jr; FENSTERSEIFER, 2009).

b) Diferenciação: a empresa busca ser a única em sua indústria (mercado de atuação). Ela seleciona um ou mais atributos que os clientes consideram importantes, posicionando-se para satisfazer essas necessidades. A empresa é recompensada pela sua singularidade através de um preço prêmio. O importante é diferenciar-se em algo, pode ser no produto, no prazo de entrega, na inovação, na qualidade ou no *mix* de produtos ou serviços oferecidos. A empresa deve escolher uma forma de diferenciar-se dos concorrentes, de forma a obter um desempenho acima da média do mercado (PORTER, 1985).

c) Enfoque: essa estratégia está baseada na escolha de um ambiente competitivo estreito dentro de uma indústria. É uma forma de otimizar sua estratégia para os segmentos-alvo, de acordo com a sua seleção. A estratégia baseia-se no fato de que, com a focalização ou segmentação, a empresa terá melhores condições de atender os clientes em relação às empresas que competem de forma mais ampla (PAIVA; CARVALHO Jr; FENSTERSEIFER, 2009).

1.3 DIFERENCIAL COMPETITIVO

Os diferenciais competitivos, conhecidos também por critérios competitivos, podem ser classificados em dois tipos: os critérios qualificadores - aqueles que devem estar em um patamar mínimo exigido pelos clientes, ou seja, o produto deve satisfazer a um padrão mínimo de desempenho, e os critérios ganhadores de pedido - aqueles que devem oferecer

um desempenho melhor do que o da concorrência. A escolha entre os critérios dependerá das circunstâncias de cada mercado e da estratégia que a empresa adotar. Existem cinco diferenciais competitivos na área de produção e operações que se relacionam à estratégia da empresa. Através da Estratégia Organizacional, a empresa deve escolher em que critério irá competir no mercado, considerando sempre as condições internas da empresa, como: capacidade das instalações, equipamentos disponíveis, tecnologia, qualificação das pessoas, qualidade e desenvolvimento de novos produtos. É necessário analisar a questão dos *trade-offs* entre os diferenciais competitivos, pois existe incompatibilidade entre dois ou mais critérios, como, por exemplo, custo e flexibilidade (PAIVA; CARVALHO Jr; FENSTERSEIFER, 2009).

Conforme Paiva, Carvalho Jr. e Fensterseifer (2009), os cinco diferenciais competitivos são:

a) custo: a empresa busca reduzir o custo, de forma a possibilitar a prática de menores preços. A melhoria de desempenho em custos pode ser baseada nas melhorias de processos, melhorias na qualificação dos funcionários e avanços tecnológicos em gestão e em equipamentos.

b) qualidade: ocorre quando os produtos ou serviços oferecidos possuem desempenho superior com relação aos concorrentes. As oito dimensões da qualidade são o desempenho (*performance*), as características secundárias, a confiabilidade, a conformidade, a durabilidade, os serviços agregados, a estética e a qualidade percebida;

c) desempenho de entrega: a empresa objetiva garantir o prazo de entrega acordado com o cliente,

além de proporcionar confiabilidade com relação ao desempenho do produto. A dimensão relevante é a velocidade de entrega, que está ligada à capacidade de fazer as operações rapidamente e disponibilizar os produtos aos clientes com prazos menores que os concorrentes;

d) flexibilidade: é a capacidade da empresa em atender a variáveis internas (problemas de matéria-prima, falhas na programação etc.) e variáveis externas (novas tecnologias, novas necessidades de consumidores etc.). A flexibilidade pode ser dividida em: flexibilidade de novos produtos, *mix* de produtos, de volume ou de entrega;

e) capacidade de inovação: a inovação em manufatura é a implementação de novas ideias que possuem o potencial de contribuir com os objetivos da organização. Uma forma de obter a vantagem competitiva em inovação é a habilidade da empresa em lançar novos produtos ou serviços mais rapidamente que os concorrentes.

1.4. CATEGORIAS DE DECISÃO

De acordo com a escolha que a empresa fizer com relação a qual(is) dimensão(ões) competir, sejam elas, custo, qualidade, entrega, flexibilidade ou inovação, deve ocorrer um alinhamento das decisões internas, para que essas ações conjuntas se transformem em uma fonte de vantagem competitiva na(s) dimensão(ões) que a empresa optou competir (PAIVA; CARVALHO Jr; FENSTERSEIFER, 2009).

Segundo Paiva, Carvalho Jr. e Fensterseifer (2009), as categorias de decisão podem ser classificadas em nove categorias abaixo listadas.

a) Capacidade: está relacionada às decisões a respeito da capacidade das instalações, envolvendo a planta, os equipamentos e as pessoas.

b) Instalações: estão relacionadas às decisões sobre o tipo de processo produtivo, volume e ciclo de vida.

c) Equipamentos e processos tecnológicos: abrangem os equipamentos utilizados assim como os processos de produção, como, por exemplo, por projeto, por lote, linha de montagem, *job shop* e fluxo contínuo.

d) Integração vertical e relação com os fornecedores: estão relacionadas à decisão entre produzir na empresa ou comprar de um fornecedor externo.

e) Recursos Humanos: através das políticas de Recursos Humanos, a empresa busca manter os

funcionários motivados, a fim de atingir as metas da empresa.

f) Qualidade: engloba a definição de ferramentas de decisão e medição, além de treinamentos e responsabilidades definidas.

g) Escopo e novos produtos: envolvem o gerenciamento e a introdução de novos produtos e de operações a partir do *mix* de produtos e processos utilizados.

h) Sistemas gerenciais: relacionam-se ao suporte às decisões tomadas e sua implementação. Requerem planejamento, sistemas de controle, políticas operacionais e linhas de autoridade e responsabilidade;

i) Relação interfuncional: envolve sistemas gerenciais e mecanismos que possibilitam a interação com as demais áreas funcionais.

1.5. ESTRATÉGIA DE PRODUÇÃO

A estratégia de produção ou operação da empresa deve estar alinhada, consistente e coerente, de forma a sustentar a Estratégia Organizacional, como forma de manter a competitividade da empresa e, no longo prazo, transformar a produção ou operação como uma fonte de vantagem competitiva (PAIVA; CARVALHO Jr; FENSTERSEIFER, 2009).

Assim sendo, as estratégias das áreas da empresa devem suportar e viabilizar a vantagem competitiva desejada, sendo que a integração entre todas as áreas da empresa é fundamental (VANALLE, 1995).

Um dos objetivos da área de produção e operações é eliminar as atividades que geram custos sem agregar valor (sem criar correspondente disposição a pagar do cliente), buscando maximizar o valor agregado do produto ou serviço ao cliente (GHEMAWAT, 2000).

Slack et all (2002) afirmam que a contribuição da área de produção e operações é fundamental para sustentar a estratégia competitiva da empresa. Skinner (1969) ratifica a importância do alinhamento da parte operacional com a estratégia competitiva ou organizacional, ou seja, a implementação de ações na área produtiva deve estar alinhada e coerente com a estratégia corporativa da empresa. Tem-se, então, que a estratégia corporativa da organização está baseada na sua missão, o que influencia a forma de planejar os recursos da empresa em todas as áreas, para obter uma vantagem competitiva. A estratégia de produção determina como a empresa irá utilizar seus recursos na área de produção para sustentar sua estratégia corporativa (DAVIS; AQUILANO; CHASE, 2001).

Dentro da área de produção, conforme Davis, Aquilano e Chase (2001), as decisões gerenciais podem ser divididas em três grandes áreas:

a) Decisões estratégicas: estão alinhadas com a estratégia corporativa da empresa, sendo de natureza ampla e de longo prazo. Podem abranger questões ligadas à capacidade produtiva desejada, à localização das fábricas e à tecnologia do processo a ser empregado.

b) Decisões táticas: são aquelas decisões tomadas em nível seguinte do processo decisório, abordando basicamente questões ligadas à otimização de recursos, principalmente pessoas e materiais. O alcance das decisões é de médio prazo, incluindo a quantificação dos recursos necessários.

c) Decisões operacionais: são aquelas decisões de curto prazo, em que são definidas as restrições das operações, sendo de abrangência restrita e vinculadas ao planejamento operacional; são abordadas as questões de prioridade e distribuição das tarefas no processo produtivo.

A chave para criar uma estratégia de produção eficaz está em como agregar valor para os clientes. As prioridades competitivas determinam a agregação de valor ao produto ou serviço, sustentando uma estratégia. Assim, as empresas devem estabelecer a vantagem competitiva a ser atingida como forma de concorrer no mercado (STALK, 1988; SKINNER, 1969). A Figura 2 demonstra o alinhamento necessário entre a estratégia competitiva e de produção, que é baseado nos critérios ou diferenciais competitivos e englobando as categorias de decisão.

A estratégia de produção deve sustentar a forma de diferenciação escolhida pela empresa. Assim, o objetivo de uma estratégia de produção é guiar a organização no alinhamento dos recursos que irão propiciar a implementação eficaz da estratégia competitiva da empresa. Além disso, deve haver coerência entre os diferenciais ou critérios competitivos e as categorias de decisão, pois a empresa deve orientar suas decisões e ações internas de forma coerente, para que, ao longo do tempo, essas ações e decisões se transformem em uma fonte de vantagem competitiva (PAIVA; CARVALHO Jr.; FENSTERSEIFER, 2009; HAYES et al., 2008).

2. MÉTODO DE PESQUISA

Lakatos e Marconi (1996) sustentam que o método de pesquisa ou a metodologia compreende o conjunto das atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança, possibilitam o alcance do objetivo, com o

intuito de traçar o caminho a ser seguido e detectar erros, de forma a auxiliar o investigador na tomada de decisões.

Segundo Gil (1995), o método científico é definido como um conjunto de procedimentos técnicos e intelectuais com o objetivo de atingir o conhecimento ou conhecer determinada realidade. O método identifica a forma pela qual os objetivos propostos pelo trabalho serão alcançados (OLIVEIRA, 1999).

Os objetivos deste trabalho foram os seguintes:

a. verificar o alinhamento da Gestão Estratégica da Produção com a Estratégia Corporativa da organização;

b. analisar o impacto do diferencial competitivo na implementação da Gestão Estratégica de Produção;

c. comparar se as decisões sobre as categorias de decisão da organização estão alinhadas com o diferencial competitivo escolhido pela empresa.

2.1. CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

Este trabalho se caracteriza como uma pesquisa qualitativa, pois foi utilizado um roteiro de perguntas

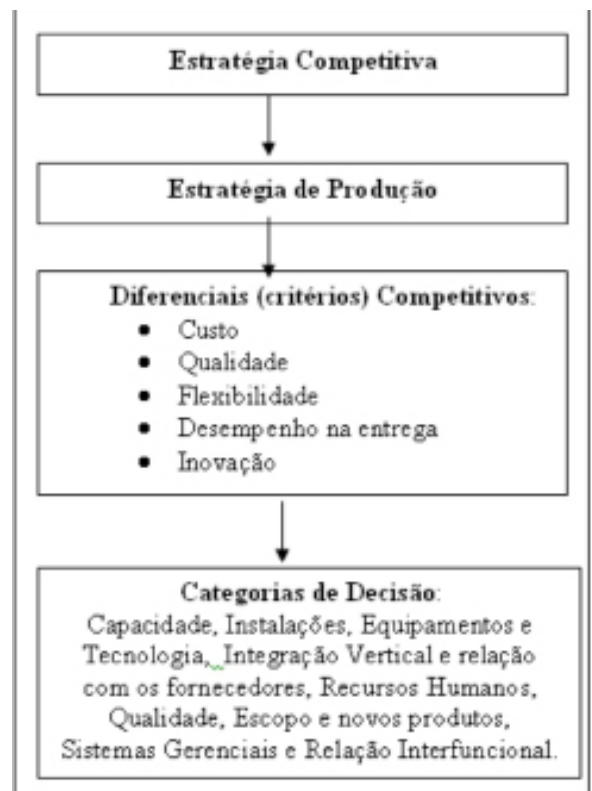


Figura 2: Processo de Planejamento da Estratégia de Produção
Fonte: Adaptado de Paiva; Carvalho Jr e Fensterseifer (2009)

abertas nas entrevistas realizadas, o que possibilita um amplo retorno acerca das questões feitas (GIL, 1995).

Quanto à natureza, este trabalho se enquadra como pesquisa aplicada, pois objetiva gerar conhecimentos para aplicação prática dirigida à solução de problemas específicos (PRODANOV; FREITAS, 2009). Vergara (2006) caracteriza a pesquisa aplicada como aquela de finalidade prática, ao contrário da pesquisa pura, que é impulsionada pela curiosidade intelectual do pesquisador.

Quanto aos objetivos, a pesquisa é caracterizada como exploratória, pois tem a finalidade de proporcionar mais informações sobre o assunto a ser investigado. Assume, em geral, as formas de pesquisas bibliográficas e estudos de caso, envolvendo entrevistas com pessoas que tiveram experiência prática com o problema (PRODANOV; FREITAS, 2009).

Quanto aos procedimentos, esta pesquisa se enquadra como um estudo de caso, pois coleta e analisa informações sobre determinada empresa, indivíduo, família ou comunidade, a fim de estudar aspectos de sua vida, de acordo com o assunto da pesquisa (PRODANOV; FREITAS, 2009).

2.2. COLETA DE DADOS

Foram realizadas entrevistas semiestruturadas com o dono, o diretor industrial, as chefias e os colaboradores das diversas áreas e níveis da empresa. As perguntas do roteiro de entrevistas abordaram questões relativas ao planejamento estratégico, à implementação e revisão desse planejamento, à gestão estratégica, à forma pela qual a empresa se diferencia dos clientes e como a organização sustenta esse diferencial em termos operacionais.

Segundo Lakatos e Marconi (1996), esse tipo de entrevistas é aquela em que o entrevistador segue um roteiro previamente estabelecido, o que permite ao entrevistador um maior nível de liberdade de expressão e a possibilidade de explorar o assunto com maior amplitude.

2.3. ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

A análise e a interpretação dos dados objetivam responder às investigações da pesquisa, representando a aplicação lógica dedutiva e indutiva do processo de investigação (LAKATOS; MARCONI, 1996).

Através das entrevistas semiestruturadas, foi possível identificar a forma pela qual a empresa realiza e implementa a sua estratégia. A definição

do diferencial competitivo, ou seja, a forma pela qual a empresa se diferencia dos concorrentes e as implicações nas demais decisões internas da empresa que englobam as categorias de decisão ficaram esclarecidas na entrevista com o dono e o diretor da empresa. Nas entrevistas realizadas com os colaboradores das diversas áreas da empresa, foi possível verificar a divulgação e o alinhamento das decisões com a estratégia da empresa.

O método de pesquisa utilizado nesse trabalho seguiu os seguintes passos, abaixo descritos

a. Entrevista com o proprietário da empresa e o diretor industrial, no sentido de conhecer as estratégias da empresa no mercado de atuação e como estas eram alinhadas com as demais áreas e os níveis da empresa.

b. Entrevista com as chefias e os colaboradores de diversas áreas e níveis da empresa.

c. Avaliar a Gestão Estratégica da Produção, através do diferencial competitivo escolhido pela empresa, em termos das categorias de decisão.

3. RESULTADOS E ANÁLISE

A empresa do setor têxtil analisada atua principalmente para o setor calçadista. Nesse setor, muito influenciado pela moda, é necessário que a empresa tenha flexibilidade e rapidez na entrega, além da necessidade de inovação em produtos e processos. A empresa possui equipamentos modernos, que permitem a produção de uma linha diversificada de produtos, além de investir na formação e capacitação de pessoas na área produtiva.

3.1. ESTRATÉGIA COMPETITIVA

Assim, na entrevista com o proprietário e o diretor da empresa, foi ressaltado que o diferencial competitivo da empresa se baseia no desempenho de entrega dos produtos aos clientes, na flexibilidade e na inovação em produtos e processos, para atender a demanda dos clientes através da assistência técnica. Os demais critérios competitivos, qualidade e custo, são critérios qualificadores - aqueles que devem estar em um patamar mínimo exigido pelos clientes, ou seja, o produto deve satisfazer a um padrão mínimo de desempenho.

3.2. DIFERENCIAL COMPETITIVO

A empresa do setor têxtil diferencia-se dos concorrentes através dos diferenciais competitivos, também conhecidos como critérios ganhadores de pedido, ou seja, aqueles que oferecem um desempenho melhor do que o da concorrência. Na entrevista com o proprietário da empresa, ele ressaltou: “A empresa busca a fidelização dos clientes através da entrega rápida dos pedidos, da customização dos produtos e da inovação, disponibilizando assistência técnica aos clientes, criando uma parceria onde as duas partes ganham. Isto reduz a entrada dos concorrentes, principalmente do exterior, que oferecem produtos a preço baixo, mas não atendem nos aspectos de rapidez, customização e assistência técnica”.

Os diferenciais competitivos que a empresa utiliza são:

a. **Desempenho na Entrega:** a empresa diferencia-se da concorrência pela rapidez na entrega dos produtos, atendendo a seus clientes no prazo combinado. No setor calçadista, é muito valorizado, pelas empresas clientes, o cumprimento do prazo, que muitas vezes não ultrapassava 24h. Esse diferencial não era alcançado pela concorrência, tornando-se um diferencial competitivo muito valorizado pelos clientes.

A rapidez da produção é priorizada. O estoque de matéria-prima e produtos semielaborados, além de máquinas flexíveis, que possibilitam *setups* rápidos e de recursos que possuem uma parcela de ociosidade (máquinas e equipamentos) são fatores que sustentam o diferencial competitivo de entrega rápida.

b. **Flexibilidade:** de acordo com Correa, Giansi e Caon (2001), a valorização da customização e da variedade dos produtos (*mix*), bem como o rápido desenvolvimento da tecnologia, faz com que a flexibilidade se torne um critério ou diferencial muito valorizado nesses últimos anos (PAIVA; CARVALHO Jr.; PAIVA, 2009). A flexibilidade da área produtiva está relacionada ao grau de variedade (produto, volume e funções) a que um determinado sistema atende. Essa flexibilidade abrange quatro dimensões: novos produtos, *mix* de produtos, volume e entrega.

A empresa customiza produtos para os clientes, o que ajuda na fidelização desses, ou seja, o produto é personalizado para o cliente, conforme suas necessidades.

c. **Inovação:** a empresa mantém uma assistência técnica junto aos clientes, de forma a desenvolver novos produtos ou processos para atender a demanda ou atender oportunidades de negócios. Além do

conhecimento técnico do ramo têxtil, a assistência técnica tem total conhecimento dos equipamentos, processos e produtos, o que possibilita uma melhor coordenação das atividades necessárias ao atendimento dos clientes.

Os clientes são fontes de ideias e reivindicações para a empresa têxtil analisada, sendo importantes para a capacidade de inovação em termos de produtos, processos ou matérias-primas.

Para se introduzir e implementar inovações dentro das empresas, Carvalho Jr (1997) comenta que são necessários quatro fatores: determinar os objetivos da inovação, definir a estrutura organizacional para a mudança, criar a cultura empresarial de valorização da mudança e disponibilizar recursos físicos e financeiros.

Os demais critérios, custo e qualidade, são critérios qualificadores - aqueles que estão em um patamar mínimo exigido pelos clientes. Por razões já expostas anteriormente, o critério custo fica prejudicado, porque a empresa opta por entregas rápidas e flexibilidade, o que acarreta uma não otimização de seus recursos. Assim, são necessários estoques de matéria-prima e material semielaborado para garantir a entrega rápida, além do excesso de *setup* nas máquinas devido à flexibilização da produção (elevado *mix* de produtos produzidos).

O critério qualidade, na empresa em estudo, atende às necessidades dos clientes, sendo também um critério qualificador de pedido, pois os produtos produzidos apresentam as dimensões competitivas dentro do nível dos concorrentes.

3.3. CATEGORIAS DE DECISÃO

As categorias de decisão foram analisadas na empresa em estudo, conforme descrito a seguir. O diretor da empresa enfatizou, durante a entrevista, a importância dos equipamentos serem modernos e flexíveis, contribuindo para o diferencial de flexibilidade. A empresa possui um estoque de produtos semielaborados, que permite a entrega rápida dos pedidos. O diretor enfatizou a importância da capacitação das pessoas, o que permite a multifuncionalidade na área produtiva. Ele destaca a importância do conhecimento das necessidades dos clientes, para que os novos produtos possam ser desenvolvidos na empresa de forma a atender às expectativas dos clientes.

Essas categorias podem ser agrupadas, conforme a natureza, em dois grandes grupos (PAIVA; CARVALHO Jr; FENSTERSEIFER, 2009):

- Estruturais: caracterizam-se por serem decisões onerosas, de longo prazo e de difícil reversão. São elas: capacidade de produção, instalações de produção, tecnologia de produção e integração vertical.

- Infraestruturais: caracterizam-se por serem decisões menos onerosas, de prazos mais curtos e de fácil mobilização. Compreendem a organização de produção, os recursos humanos, a qualidade, a relação com os fornecedores e o planejamento e controle da produção.

a. Capacidade: a empresa em estudo definiu uma pequena ociosidade de capacidade, para que fosse possível atender rapidamente à colocação dos pedidos. Assim, o setor de planejamento e controle da produção não utiliza a carga total de produção.

A capacidade refere-se ao dimensionamento dos recursos físicos, técnicos e financeiros da empresa e está intimamente ligada à demanda do mercado (SLACK; LEWIS, 2009; PAIVA; CARVALHO Jr; FENSTERSEIFER, 2009).

b. Instalação de Produção: a empresa têxtil localiza-se próximo aos principais clientes do setor calçadista, o que favorece muito o intercâmbio na relação cliente-fornecedor, além de possibilitar uma assistência técnica mais eficaz devido à proximidade entre as cidades.

Conforme Slack e Lewis (2009), a instalação abrange a localização geográfica da empresa, o volume de produção e o ciclo de vida dos produtos.

c. Tecnologia de Produção: as máquinas da empresa analisada são flexíveis, permitindo a produção de diversos produtos, contribuindo com a estratégia de flexibilidade da operação.

Dentro dessa categoria, encontram-se questões ligadas à escolha de processos produtivos, máquinas e tecnologia de movimentação e comunicação (PAIVA; CARVALHO Jr; FENSTERSEIFER, 2009).

d. Recursos Humanos: a empresa em estudo destaca-se pela multifuncionalidade, alcançada através de treinamentos operacionais e pela baixa rotatividade das pessoas, o que possibilita um elevado grau de conhecimento dos produtos, processos e equipamentos. Isso tem significativa contribuição no diferencial competitivo da empresa, que é a entrega rápida dos produtos, pois as pessoas dominam a operação produtiva.

A categoria de decisão Recursos Humanos abrange desde recrutamento, seleção, contratação, promoção, remuneração, motivação, treinamento e capacitação das pessoas (PAIVA; CARVALHO Jr; FENSTERSEIFER, 2009).

e. Qualidade: os colaboradores entrevistados

demonstraram conhecimento, capacitação e experiência para realizarem o controle da qualidade durante o processo, de forma a garantir o cumprimento dos padrões e a satisfação dos clientes.

A qualidade refere-se às questões da qualidade do processo e produto, com a definição dos padrões e as formas de controle da qualidade ao longo da cadeia produtiva (PAIVA; CARVALHO Jr; FENSTERSEIFER, 2009).

f. Sistemas de Gestão: a empresa pesquisada demonstra uma boa integração entre as áreas de Logística, área Comercial, de Desenvolvimento de novos Produtos e a área de Produção. Isso possibilita uma gestão eficaz dos recursos da empresa e contribui para a sua diferenciação no mercado de atuação. Envolvem as decisões que permitem o melhor gerenciamento das operações, levando à maior integração dos processos de criação de valor. Abrangem os sistemas informatizados para o gerenciamento da produção, a gestão da qualidade, a gestão das pessoas e o relacionamento com as demais áreas da empresa (SLACK; LEWIS, 2009).

g. Escopo e novos produtos: a assistência técnica da empresa em estudo, discutindo e conhecendo as necessidades das empresas clientes em relação a seus processos, permite a análise de oportunidades do mercado e a necessidade de desenvolvimento de novos produtos, através da utilização de novas matérias-primas ou processo de fabricação.

A categoria Escopo e Novos Produtos envolve o gerenciamento e a introdução de novos produtos e de operações a partir da amplitude do *mix* de produtos e processos utilizados (PAIVA; CARVALHO Jr; FENSTERSEIFER, 2009).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Através das entrevistas com os responsáveis da empresa e colaboradores, além da visita à empresa, foi possível verificar que a empresa tem um diferencial competitivo baseado na entrega rápida de seus produtos e que suas categorias de decisão estão alinhadas com seu diferencial ou critério competitivo. Esse alinhamento foi verificado nas questões ligadas à capacidade produtiva da empresa, em que foi estabelecida uma pequena ociosidade, para que seja possível atender aos pedidos com rapidez. As pessoas são capacitadas e multifuncionais, o que possibilita que os colaboradores detenham um bom conhecimento das máquinas, dos processos e dos produtos, contribuindo para o diferencial competitivo. A empresa pesquisada mantém um estoque de matéria-

prima e produtos semielaborados que sustentam a sua capacidade em atender de forma rápida os clientes. A assistência técnica contribui para que o produto seja customizado, o que contribui na fidelização do cliente à empresa, além de possibilitar a oportunidade de desenvolvimento de inovações em produto, processo ou matéria-prima, visando a atender às necessidades dos clientes. As máquinas são menores, flexíveis e em quantidade suficiente para atender às solicitações dos clientes.

O diferencial competitivo escolhido pela empresa impacta na forma da Gestão Estratégica da Produção, pois se faz necessária a manutenção de estoque de matérias-primas, bem como planejamento de recursos (máquinas e pessoas) com certa ociosidade, para possibilitar a entrega rápida dos produtos às empresas clientes. Dessa forma, a Gestão Estratégica da Produção está alinhada e sustenta a estratégia competitiva da empresa, pois suas decisões estão de acordo com o seu diferencial competitivo: o desempenho na entrega dos produtos, ou seja, a velocidade de atendimento dos pedidos. Conforme Pires (2009), a empresa que busca a entrega rápida precisa manter certa ociosidade de recursos, sejam eles máquinas, matérias-primas e pessoas.

Finalmente, verifica-se o eficaz desdobramento da estratégia competitiva da empresa na gestão da produção, o que contribui com os bons resultados alcançados pela empresa e pelo crescimento do seu parque industrial.

Como sugestão para pesquisas futuras, propõe-se a análise aprofundada do alinhamento da Gestão das demais áreas da empresa (Recursos Humanos, Marketing e Finanças) com a Estratégia Corporativa da empresa. Isso é importante para o sucesso da organização, pois deve haver coerência e alinhamento das estratégias de cada área da empresa em relação à Estratégia Corporativa.

REFERÊNCIAS

- ANDREWS, Kenneth R. *El concepto de estrategia de la empresa*. Barcelona: Orbis, 1971.
- ANSOFF, H. I. *Corporate strategy: an analytic approach to business policy for growth and expansion*. New York, NY: McGraw-Hill, 1965.
- CARVALHO Jr, J. M. *Estratégias de Produção: a manufatura como arma competitiva: um estudo de caso*. 1997. Porto Alegre: UFRGS, 2000. Dissertação de Mestrado - PPGA- UFRGS, 2000.
- CHASE, Richard; JACOBS, F.Robert; AQUILANO, Nicholas J. *Administração da Produção para a Vantagem Competitiva*. 10.ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- CORRÊA, Henrique L.; GIANESI, Irineu G.N.; CAON, Mauro. *Planejamento, Programação e Controle da Produção*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- DAVIS, Mark M.; AQUILANO, Nicholas J.; CHASE, Richard B. *Fundamentos da Administração da Produção*. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- EUCLIDES FILHO, Kepler. *Supply chain approach to sustainable beef production from a Brazilian perspective*. England: Livestock Production Science 90, 53-61, 2004.
- GHEMAWAT, Pankaj. *A Estratégia e o Cenário de Negócios*. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- GIL, Antônio C. *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social*. São Paulo: Atlas, 1995.
- HAMEL, Gary; PRAHALAD, C.K. "Competing for the future", *Harvard Business Review*, pp. 122-128, July - August 1994.
- HAYES, Robert; PISANO, Gary; UPTON, David; WHEELWRIGHT, Steven. *Produção, Estratégia e Tecnologia: Em Busca da Competitividade*. Porto Alegre: Bookman, 2008.
- LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. *Fundamentos de Metodologia Científica*. 3. ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 1996.
- OHMAE, K. "Voltando à estratégia". In: MONTGOMERY, C. A. & PORTER, M. E. *Estratégia: a busca da vantagem competitiva*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- OLIVEIRA, Sílvio L. *Tratado de metodologia científica*. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1999.
- PAIVA, Ely Laureano; CARVALHO Jr, José Mário; FENSTERSEIFER, Jaime Evaldo. *Estratégia de Produção e Operações: Conceitos, Melhores Práticas e Visão de Futuro*. Porto Alegre: Bookman, 2009.
- PIRES, Márcio. *Valor e Trade-Off: A Gestão Estratégica no dia-a-dia, em busca do diferencial competitivo*. Porto Alegre: AGE, 2009.
- PORTER, M. E. *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*. New York: Free, 1985.

PRODANOV, Cleber C.; FREITAS, Ernani César. *Metodologia do Trabalho Científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Científico*. Novo Hamburgo: Feevale, 2009.

SLACK, Nigel; CHAMBERS, Stuart; JOHNSTON, Robert. *Administração da Produção*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

SLACK, Nigel; LEWIS, Michael. *Estratégia de Operações*. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

SKINNER, C. Wickham. Manufacturing - *The Missing Link in Corporate Strategy*. Harvard Business Review. v. 47, n. 3, p. 136-145, May 1969.

_____. *The Focused Factory*. Harvard Business Review. v. 52, n. 3, p. 113-121, May 1974.

STALK, George Jr. Time - *The Next Source of Competitive Advantage*. Harvard Business Review. v. 66, n. 4, p.41-51, Jul. 1988.

VANALLE, R.M.: *Estratégia de produção e prioridades competitivas no setor de autopeças*. 1995. Tese de doutorado, EESC-USP, São Carlos.

VERGARA, S. *Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração*. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2006.

WHEELWRIGHT, S. C.; HAYES, R. H. *Competing through manufacturing*. Harvard Business Review, New York, v. 63, n. 1, p. 99-109, Jan./Feb, 1985.