



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

Campus Universitário - Trindade – Caixa Postal 476

CEP 88040-900 – Florianópolis – Santa Catarina

Centro Tecnológico

FABRÍCIA GONÇALVES DE CARVALHO

MODELAGEM DA EVOLUÇÃO ESTRATÉGICA DAS ORGANIZAÇÕES

Tese de Doutorado

Florianópolis

Fevereiro de 2010

FABRÍCIA GONÇALVES DE CARVALHO

MODELAGEM DA EVOLUÇÃO ESTRATÉGICA DAS ORGANIZAÇÕES

Tese de doutoramento apresentada ao programa de Pós-Graduação da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) no curso de Engenharia de Produção, com área de concentração em Sistemas de Produção para obtenção do Título de Doutora em Engenharia de Produção.

Orientador: Edson Pacheco Paladini, Dr.

Florianópolis
Fevereiro de 2010

Fabrcia Gonçalves de Carvalho

MODELAGEM DA EVOLUÇÃO ESTRATRATÉGICA DAS ORGANIZAÇÕES.

Esta tese foi julgada e aprovada para a obtenção do grau de **Doutor** em Engenharia de Produção no Programa de Pés-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina.

Florianópolis, 26 de fevereiro de 2010.

Prof. Antnio Cezar Bornia, Dr.
Coordenador do Programa de Pés-Graduação em Engenharia de Produção

Prof. Edson Pacheco Paladini, Dr.
Orientador

BANCA EXAMINADORA

Prof. Álvaro Guillermo Rojas Lezana, Dr.

Profª Marly Monteiro de Carvalho, Dra.

Prof. Jovane Medina Azevedo, Dr.

Prof. Carlos Eduardo Freitas da Cunha, Dr.

Prof. Sérgio Luiz da Silva, Dr.

Dedicatória

À minha mãe - Lúcia, meu irmão - Hémlton e o meu padrasto - Marcos, pelo constante apoio, estímulo e incentivo em todos os momentos dessa caminhada e pela vida inteira de dedicação, amor e carinho.

GRATIDÃO

Em especial quero agradecer ao meu orientador, Prof. Edson Pacheco Paladini, pela dedicação, pela atenção, pela confiança, pelo estímulo, pela amizade e pela oportunidade de compartilhar sua experiência e conhecimento durante todos esses anos. A minha eterna gratidão.

Quero agradecer também, de uma forma especial, ao Prof. Giovani J. C. da Silveira (*Haskayne School of Business, University of Calgary*), pelo período de co-orientação de estágio no Canadá. A sua orientação e os seus questionamentos conduziram a tantas reflexões e que muito me ajudou na construção deste trabalho, e ainda por ter acreditado em meu projeto e ter permitido a sua realização. A minha profunda gratidão.

AGRADECIMENTOS

Essa é uma das partes difíceis do trabalho, pelo perigo de esquecer nomes que de certa forma contribuíram sobremaneira para que ele acontecesse. Corremos o risco de omitir nomes justamente daquelas pessoas que mais nos auxiliaram de verdade. Logo, quero de antemão agradecer a todas aquelas pessoas que ajudaram a concretizar este trabalho e quem sem as suas contribuições ele não teria acontecido.

Agradeço a Deus pela vida, saúde, inteligência, e condições de poder continuar a minha formação, sem ele nada aconteceria.

As minhas amigas, Fabiana Vieira Lima, Daniela Freitas Gauland e Karla Regina Peiter, pela amizade, companheirismo, apoio e atenção em todos os momentos dessa longa caminhada. A cada uma delas, em particular, o meu muito obrigado.

À minha amiga Janaína Renata Garcia pelo constante apoio e ajuda a encontrar as “luzes no final do túnel”, em todo este período.

Aos meus familiares, tios primos, avôs e avós, que contribuíram para a formação do alicerce da minha vida e pela referência exemplar de família.

Aos professores, membros da Banca Examinadora, que prontamente aceitaram o convite para participar do exame de qualificação e da defesa final da tese.

À Fátima Guimarães, CINEP, pela paciência e atenção em marcar as infindáveis entrevistas realizadas junto as empresas, no decorrer deste trabalho.

A Louise MacDonald e Sarah Amery pelo carinho e pela oportunidade de convívio e de intercâmbio na Haskayne School of Business, University of Calgary, Canadá.

Aos dirigentes, servidores, técnicos administrativos e docentes da Universidade Federal de Santa Catarina, que me acolheram e contribuíram para a minha formação

“Excelência é uma habilidade conquistada através de treinamento e prática. Nós somos aquilo que fazemos repetidamente. Excelência, então, não é um ato, mas um hábito”.

Aristóteles / 384-322 a.C.

RESUMO

CARVALHO, Fabrícia Gonçalves de. **Modelagem da evolução estratégica das organizações**, 2010. 160f. **TESE** (Doutorado em Engenharia de Produção) Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis-SC.

Este trabalho trata do processo de evolução do processo gerencial das organizações, passando de um modelo de gestão meramente operacional (típico de organizações aqui consideradas como convencionais) para um processo de modelagem estratégica (que identificam organizações inteligentes). Para tanto, foi desenvolvido e aplicado um modelo que, utiliza o conceito de “production competence” e gera uma estrutura interativa dos elementos que compõem o diferencial competitivo de uma organização, ou seja, sua caracterização estratégica. O objetivo desta estrutura é definir os meios de atuação da organização no mercado e na sociedade como um todo, a fim de transformar organizações que atuam em ambientes meramente operacionais, em organizações que possuem visão estratégica, o que lhes garante tornarem-se competitivas em seu âmbito de atuação. Para fundamentar o desenvolvimento do modelo proposto é elaborado um suporte teórico composto por conceitos, posições e argumentações relativas ao processo de Gestão Estratégica, nas suas variadas abordagens e distintos enfoques. O esboço metodológico utilizado envolve pesquisa teórica e empírica do tipo qualitativa, com viés descritivo e processo prescritivo em termos da formulação da proposta. O suporte prático do modelo considera a análise e estudo de cinco cases representativos deste processo evolutivo. O modelo é implantado em uma organização industrial e suas fases são utilizadas para definir o comportamento estratégico da organização em questão. Diante disto, observa-se que o modelo é consolidado por meio de experimentação prática. A análise conceitual e as lições práticas advindas da implantação do modelo permitem formular diversas conclusões, como a de que a noção de “production competence” é essencial para a viabilização do modelo, tanto pela adequação conceitual aos objetivos do presente trabalho, quanto pelos resultados decorrentes de sua utilização.

Palavras-chave: Organizações Inteligentes, Gestão Estratégica, “Production Competence”.

ABSTRACT

CARVALHO, Fabrícia Gonçalves de. **Modeling the strategic development of organizations**, 2010. 160p. **THESIS** (Ph.D. in Industrial Engineering) Industrial Engineering Graduate Programme, UFSC, Florianópolis-SC.

This thesis presents the evolution approach of the management process of organizations, starting from a purely operational business model (typical of organizations named here as conventional) up to a process of strategic modeling (characterized as intelligent organizations). To support that, a model was developed and applied using the concept of "production competence", which generates an interactive structure of the elements that make up the competitive edge of an organization, defined as its strategic characterization. The purpose of this structure is to define the means of actuation of the organization in the market and society as a whole in order to transform organizations from purely operational environments in organizations that have strategic vision, enabling them to become competitive in their scope of work. To support the development of the proposed model a theoretical framework is conceived consisting of concepts, statements and arguments relating to the Strategic Management, in their various approaches and different perspectives. The outlined methodological qualitative research framework involves theoretical and empirical outlooks, with a descriptive bias and a prescriptive process in terms of formulating the aimed proposal. The practical support of the model considers the analysis of five case studies, which are representative of this evolutionary process. The model is implemented in a real industrial organization and its stages are used to define its strategic behavior. Given this, it is observed that the model is consolidated through practical experience. A conceptual analysis and practical lessons resulting from the model implementation allow us to draw several conclusions, such as that "production competence" is essential for the model validation, both by the conceptual perception to the objectives of this study, and by the results obtained through its use.

Keywords: Intelligent Organizations, Strategic Management, "Production Competence".

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1.....	99
FIGURA 2.....	100
FIGURA 3.....	100

LISTA DE TABELAS

TABELA 1.....	26
TABELA 2.....	68
TABELA 3.....	71
TABELA 4.....	121
TABELA 5.....	128
TABELA 6.....	135
TABELA 7.....	136
TABELA 8.....	137
TABELA 9.....	139
TABELA 10.....	140
TABELA 11.....	141
TABELA 12.....	144

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	13
1.1. Panorama atual e visão do problema	13
1.2. Relevância do problema e justificativa	19
1.3. Objetivos	20
1.3.1. <i>Objetivo geral</i>	20
1.3.2. <i>Objetivos específicos</i>	21
1.4. Metodologia	22
1.5. Estrutura do trabalho	23
2. REFERENCIAL TEÓRICO	25
2.1. Introdução.....	25
2.1.1. <i>Estratégia</i>	26
2.1.2. <i>Alinhamento estratégico</i>	28
2.1.3. <i>Indicadores da qualidade</i>	29
2.2. Gestão Operacional	32
2.2.1. <i>A informação na gestão operacional</i>	34
2.2.2. <i>Ambiente in-line</i>	36
2.2.3. <i>Indicadores in-line</i>	37
2.3. Organizações que aprendem.....	37
2.4. Diferença entre informação e conhecimento.....	40
2.5. Migrando para as organizações inteligentes.....	42
2.5.1. <i>Gestão Tática</i>	43
2.5.2. <i>Ambiente off-line</i>	45
2.5.3. <i>Indicadores off-line</i>	45
2.5.4. <i>Liderança</i>	46
2.6. Organizações inteligentes.....	49
2.6.1. <i>Gestão Estratégica</i>	49
2.6.2. <i>Ambiente on-line</i>	56
2.6.3. <i>Indicadores on-line</i>	56
2.6.4. <i>Estratégias de crescimento das organizações</i>	57
2.7. “Production competence”.....	58
2.7.1. <i>Estratégia de produção e estratégia de negócio</i>	60
2.7.2. <i>Ligando a estratégia de negócio e a estratégia de produção</i>	63
2.7.3. <i>Estrutura conceitual para “production competence”</i>	64
2.7.4. <i>“Production competence”: uma posição conclusiva</i>	65
2.8. Considerações finais do capítulo.....	67
3. PROCEDIMENTO METODOLÓGICO	69
3.1. O método de pesquisa	69
3.2. Abordagens qualitativas	72
3.3. Pesquisa de campo – estudos de caso.....	73
3.4. Unidade de análise	74
3.5. Fontes de dados - triangulação	75
3.6. Análise de dados.....	76
3.7. Métodos.....	77
3.8. Considerações finais do capítulo.....	78
4. SUPORTE PRÁTICO	79
4.1. Uma visão geral dos <i>cases</i> e sua relação com o estudo	79

4.2. Ajuste entre avançados processos produtivos e o investimento em alta tecnologia	81
4.3. Link entre objetivos estratégicos e ações operacionais em ambientes de serviços	84
4.4. Prioridades operacionais com base em prioridades estratégicas em ambientes de manufatura de bens.....	87
4.5. Decisões e operações produtivas face aos objetivos estratégicos da companhia na definição de plantas industriais	90
4.6. Inovação e liderança de mercado face à gestão estratégica da companhia	93
5. O MODELO	98
5.1. Visão geral do modelo.....	98
5.2. Descrição das fases do modelo.....	101
5.3. Estruturação do suporte prático do modelo a partir dos <i>cases</i> analisados	117
6. APLICAÇÃO PRÁTICA DO MODELO E UMA PROPOSTA DE CLASSIFICAÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES	122
6.1. Relato da aplicação feita	122
6.2. Conclusões sobre a aplicação feita.....	129
6.3. Uma proposta geral de caracterização das organizações	130
6.4. Exemplos de indicadores utilizados na implantação do modelo.....	133
7. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....	147
7.1. Conclusões	147
7.2. Recomendações para futuras pesquisas.....	153
8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	155

1. INTRODUÇÃO

Neste capítulo são apresentados os aspectos gerais do trabalho: o problema de pesquisa, os objetivos gerais e específicos, a metodologia e a estrutura do texto. Mostram-se também os modelos de gestão relacionados a diversos tipos de organizações existentes e discutem-se algumas idéias iniciais de como transformá-las em organizações inteligentes. A necessidade de sobrevivência, cuja importância justifica o estudo feito, das organizações é o tema do presente trabalho.

1.1. Panorama atual e visão do problema

Cada vez mais as organizações dependem de informações para tomar decisões que antecipem oportunidades, criem formas para mais bem atender seus clientes, e assim, busquem superar suas expectativas. Esse esforço gera fluxos de informações dos mais diferentes tipos, que são criados e recebidos, diariamente, pelos mais diferentes departamentos e áreas das empresas.

A INFORMAÇÃO E O CONHECIMENTO

Nos dias de hoje, a informação deve ser vista como um ponto de partida para qualquer iniciativa nas decisões organizacionais. Para que as decisões sejam tomadas de forma eficaz é necessário que se tenha conhecimento de onde buscar essa informação relevante, por isso ela deve ser repassada para todos os colaboradores, para assim, formar bases de conhecimento bem estruturadas.

Devido ao constante aumento da complexidade das informações, provenientes dos mais diferentes meios, as organizações precisam se adaptar às permanentes mudanças. Para absorver essa nova dinâmica de trabalho, as empresas sofrem transformações importantes e, simultaneamente, às mudanças, aparecem problemas como informações duplicadas, perdidas, misturadas, desprotegidas e, às vezes, dependentes de uma única fonte (pessoa ou setor) (PORTER, 1992). Diante desse cenário, emergem algumas questões importantes:

→ Como saber quais informações são as mais importantes?

→ Como categorizar as informações?

→ Como separar informações relevantes de informações pouco significativas?

Conclui-se, assim, que o tratamento conferido às informações distingue as organizações: de um lado, as que usam as informações de forma desordenada e de outro as que as transformam em conhecimento. Dessa forma, conhecimento, nesse trabalho, significa o suporte às decisões com base em informações devidamente estruturadas.

O CONHECIMENTO E A GESTÃO ESTRATÉGICA

Obter uma base confiável para decisões representa uma das principais preocupações dos gestores, visto que envolve posturas estratégicas da organização – afinal, como competir em um mercado globalizado sem dominar o próprio conhecimento?

Essa postura estratégica significa o elemento básico que tem impacto na sobrevivência da organização. Dito de outra forma, ela é, portanto, a visão de futuro da organização, de como ela estará operando. Essa visão é viabilizada no planejamento estratégico que é a forma de planejamento que visa garantir meios e fins para que a empresa cresça, evolua e diferencie-se constantemente (CARVALHO et al, 2005).

Assim percebe-se o aumento da importância e da responsabilidade conferidas ao planejamento e desenvolvimento das tomadas de decisões, razão esta pela qual se incentiva a todos, independente do nível hierárquico na organização, a exercerem suas atividades com visão estratégica.

As ações estratégicas das organizações são aquelas que têm impacto direto na sua sobrevivência, contemplando, principalmente, a área externa em que ela atua, podendo envolver fornecedores, clientes, mercados, concorrentes, *stakeholders*, etc. A visão estratégica comporta duas dimensões básicas: 1) a dimensão *espacial*, que inclui a organização como um todo e o ambiente onde ela está inserida neste momento e 2) a dimensão *temporal*, em que são analisadas

variáveis que se alteram ao longo do tempo, como o progresso tecnológico, o gosto de um grupo de consumidores ou a postura da organização no mercado (CARVALHO et al, 2005).

A formação da base estratégica da organização demanda a estruturação do conhecimento existente e a capacidade de alimentá-lo com novas informações.

A obtenção de informações úteis e exatas, disponíveis no momento certo, é a chave para o sucesso da organização.

Segundo Porter (2003), conhecimento é o recurso econômico mais valioso para a competitividade das empresas e das nações. Têm-se observado, porém, por parte dos gestores, comportamentos equivocados no esforço de se adequarem às novas exigências de mercado. Um exemplo pode ser observado nos grandes investimentos em infra-estrutura tecnológica, feito por quem acredita ser isso o suficiente para obter êxito.

Para se construir uma visão estratégica na organização as pessoas têm que passar a acreditar que é preciso mudar. Não uma simples mudança de posturas ou de comportamentos, mas, sim, uma alteração na forma de pensar e agir. Logo, pode-se dizer que o que vale para as organizações vale para as pessoas, porque também elas mesmas estão inseridas em um ambiente competitivo.

Neste sentido, é importante que as organizações desenvolvam uma postura voltada ao aprendizado, já que, as forças da globalização e do desenvolvimento tecnológico abriram novos mercados, novas fronteiras e novos desafios. Assim como as inovações tecnológicas revolucionaram todas as áreas, a abertura de mercado trouxe para o dia-a-dia das organizações, as tecnologias da informação e da comunicação e estas, por sua vez, viabilizaram a implantação de sistemas de gestão do conhecimento, que se baseiam em tecnologias ligadas à inteligência artificial, programas de computador, bibliotecas digitais, portais corporativos, etc.

Torna-se cada vez mais claro que a criação do conhecimento e a mudança de posturas dos colaboradores são prioridades organizacionais, uma vez que esses recursos influenciarão o futuro das organizações por meio da inovação tecnológica.

É possível, contudo, que esse seja o momento de pensar além das máquinas, migrando para a Tecnologia da Informação (TI), que trouxe grandes benefícios. Neste contexto, foram introduzidas, por exemplo, novas tecnologias para a comunicação e a administração orientada a objetos e multimídia. A tecnologia é apenas um dos componentes da gestão de conhecimento e nem sempre se apresenta como o meio mais adequado para prover mudanças, já que muitas delas terão que ser elaboradas em termos de recursos humanos e não de recursos tecnológicos (DAVENPORT et al, 1998); pessoas, do mesmo modo que os produtos, bens e serviços melhoraram, mas precisam se qualificar. Aliado a esta qualificação, surgiu outro fator: maior exigência por resultados cada vez melhores, ou seja, a capacidade de superar expectativas (CARVALHO et al, 2005). Esta busca por maior qualificação também decorre do aumento da concorrência.

A visão estratégica é uma forma de qualificação das pessoas. Entretanto, é necessário que sejam criados modelos de formação estratégica para capacitar as pessoas.

As organizações só adquirirão visão estratégica se, antes, as pessoas que a integram também adquirirem. Por isso pode-se afirmar que a formação da visão estratégica nas organizações tem como ponto central o ser humano, ou seja, a informação tem um lado humano, o qual envolve mudanças comportamentais, que acabam influenciando e formando a cultura informacional da organização.

Como todo processo de mudança, inúmeras barreiras são encontradas. Muitas organizações ainda operam como se estivessem em um sistema feudal, enclausurados em castelos, com vários executivos defendendo as informações e sonegando-as de subordinados.

Nos dias de hoje, as pessoas, as estruturas e os clientes formam o Capital Intelectual da organização. O modelo de gestão é democrático, valorizando a habilidade, a iniciativa e a criatividade. Portanto, o Capital Intelectual é a “capacidade que uma organização possui de suprir as exigências de mercado” (DAVENPORT et al, 2003).

Segundo Klein (1998), o papel da liderança também tem sido enfatizado. O motivo óbvio, aparentemente, é o fato de que as organizações vencedoras deste

início de milênio são aquelas que contam em seus quadros com líderes educadores, preparados para extrair, do seu Capital Humano, o que ele oferece de melhor, ou seja, seus conhecimentos e suas experiências, com vistas a inovações constantes de produtos, processos e pessoas. Terra et al (2002, p.187-190) expressam bem esta situação: "Pessoas são o DNA de uma organização, enquanto o conhecimento é o DNA da inovação".

Um dos conceitos mais estratégicos das organizações é a inovação. Como regra geral, observa-se que o mercado é a mola propulsora das inovações. De fato, obter resultados em um processo de alta competitividade requer investimentos em conhecimento, que, por sua vez, exige um sistema e uma cultura organizacional que permitam o livre fluxo do conhecimento (LONGO, 2000).

O conceito de "Learning Organization" - ou a organização que aprende - foi criado por Peter Senge há mais de dez anos, baseado na necessidade urgente das empresas de capacitar seus colaboradores para um novo ambiente de negócios, dependente de conhecimento e habilidades, como um diferencial competitivo frente ao mercado globalizado (BRITO et al, 2001).

CLASSIFICAÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES COM BASE NA VISÃO ESTRATÉGICA

O presente trabalho parte do pressuposto que existem, na realidade, três tipos de organizações: 1) as *organizações convencionais*, que utilizam as informações como matéria prima para decisões; 2) as *organizações em evolução* que utilizam modelos baseados em conhecimento (processo organizado e sistêmico criado a partir da coleta, tratamento e distribuição de informações) como base para decisões e trabalham as informações disponíveis, tentando adaptar-se a elas; e 3) as *organizações diferenciadas* que utilizam a inteligência (processo que transforma informações em conhecimento, mas com um viés de futuro, ou seja, usam informações para criar modelos preditivos) como referencial para suas decisões. Essas são conhecidas como *organizações inteligentes*, as quais, ao transformar a informação em conhecimento e realizarem previsões, geram meios para atuar com visão estratégica. Assim, conseguem dar um passo à frente: criar padrões novos de atuação e estabelecer diferenciais, incluindo o exercício constante da inovação. As

organizações inteligentes possuem visão estratégica, porque estão direcionadas para o futuro, ou seja, como elas estarão operando ao longo do tempo. Suas ações implicam no seu crescimento contínuo, ou seja, em sua evolução.

De acordo com as definições propostas aos três tipos de organizações, pode-se traçar um primeiro perfil entre os três tipos de organizações:

- Organizações convencionais → usam informações (de forma não estruturada).
- Organizações em transição → estruturam as informações transformando-as em conhecimento → tomam decisões com base no conhecimento.
- Organizações estratégicas → utilizam o conhecimento para prever o futuro → visão de futuro e visão mais abrangente → são as organizações inteligentes (cujo funcionamento imita o cérebro). São naturalmente as que possuem visão estratégica.

As organizações inteligentes enfatizam as relações entre empresa, mercado e sociedade (Ambiente on-line), percebendo as necessidades ou conveniências de clientes e consumidores e estando sempre prontas para novas mudanças. O objetivo básico dessas organizações é gerar produtos adequados para os consumidores, sempre com a máxima eficácia, uma vez que atuam em mercados muito dinâmicos (PALADINI, 2002).

PROBLEMA DE PESQUISA

Há, portanto, os três tipos de organizações citadas. Diante deste cenário, surge a pergunta: **Como as organizações convencionais podem evoluir para organizações que utilizam a gestão inteligente? Elaborada de outro modo: De que forma organizações convencionais direcionam suas ações para uma visão estratégica?**

Este trabalho desenvolve uma proposta de solução para a questão, propondo um modelo que visa dotar organizações convencionais de um processo gerencial que tenha características estratégicas, única forma de evoluir para organizações inteligentes. O método para tal transição baseia-se no uso do conceito de

“production competence”, que segundo Vickery (2003) é definida como o degrau no qual o desempenho da produção auxilia a estratégia de negócio da empresa. Já para Choe et al. (1997) a “production competence” é vista como uma função de ajuste entre a estratégia de negócios e a estrutura de produção.

O trabalho, assim, busca estruturar o perfil das organizações diferenciadas, que são aquelas que transformam seu conjunto de informações em conhecimentos que viabilizam ações estratégicas, e a partir daí, criam bases inteligentes para decisões. Organizações que não se diferenciam não lideram. Assim, o esforço de transformar as organizações de modo a direcioná-las para posições de liderança já justifica o presente trabalho.

1.2. Relevância do problema e justificativa

Envolvidas em um processo de intensa competitividade, as organizações que desejam vencer precisam criar diferenciais que as tornem referências em suas áreas. Esse esforço é capital, já que implica na própria sobrevivência da organização; e exatamente por essa importância, é considerado como uma ação estratégica, sendo consequência natural de todo processo evolutivo.

A globalização também teve forte influência nas organizações, visto que o inter-relacionamento entre culturas, povos e atividades comerciais adquiriu novos contextos, consolidando assim, a abertura de mercados e alianças entre parceiros internacionais de grande porte e determinando considerável aumento da concorrência.

A concorrência amplia opções e transforma a busca pelo consumidor em uma guerra diária e por esse motivo deve ser encarada e vencida, por uma questão de sobrevivência diária. A visão estratégica das organizações inteligentes determina que a mesma se coloque sempre à frente do mercado, criando produtos inovadores. Ainda assim, precisam desenvolver um processo de monitoramento constante do ambiente externo da organização (consumidores, concorrentes e sociedade), que visa detectar possíveis alterações de valores, comportamentos e hábitos, para atendê-las sempre e melhor.

Esse trabalho investe exatamente em um processo de diferenciação que possa garantir a sobrevivência das organizações. A importância de criar meios para tanto justifica, assim, sua importância. O recurso básico utilizado para atingir essa meta é a gestão estratégica, que, adequadamente estruturada, permite gerar formas de transformar as organizações em líderes de mercado, através da tomada de decisões inteligentes. O método selecionado para tanto é a “production competence”, o qual viabiliza a migração das organizações de convencionais para estratégica e mostra a relação existente entre o desempenho do negócio.

Considera-se que somente organizações inteligentes criam diferenciais competitivos, porque não basta ser bom hoje e sim, continuamente melhor. Por essa razão, a melhoria contínua é a única forma de manter ações de longo prazo, de grande alcance e que gerem resultados consistentes.

1.3. Objetivos

Este trabalho parte do pressuposto de que existem, inicialmente, dois perfis de organizações: organizações convencionais e organizações inteligentes. As organizações convencionais apresentam o que seria o perfil real e as organizações inteligentes deveriam possuir o perfil desejado. Há, ainda, um terceiro tipo de organizações – as que estão em transição de um para outro perfil. O processo de evolução de um para outro tipo, assim, caracteriza as organizações em transição.

1.3.1. Objetivo geral

Diante disto, este trabalho foi estruturado a partir do seguinte objetivo geral:
Estruturar um modelo para minimizar a distância entre os dois perfis considerados, transformando organizações convencionais em organizações inteligentes.

Um método específico foi selecionado para prover os meios dessa transição. Integra este trabalho, ainda, o esforço para conferir consistência ao modelo proposto, via sua detalhada organização, implantação (ainda que de forma experimental) e a avaliação de seus resultados.

Os três tipos de organizações (convencional, inteligente e em transição) são definidos a partir de um conjunto de critérios e de indicadores, que são caracterizados posteriormente no presente trabalho.

1.3.2. Objetivos específicos

Como se observa, o presente trabalho pretende mostrar como as organizações convencionais se transformam em organizações inteligentes, ou seja, com viés estratégico, gerando benefícios que garantam a sobrevivência dessas organizações.

Para tanto foram definidos os seguintes objetivos específicos.

- 1) Estruturar o perfil das organizações convencionais através de critérios e indicadores bem definidos, listando aqueles que as caracterizam;
- 2) Avaliar como as organizações convencionais utilizam a informação para as suas decisões;
- 3) Estruturar o perfil das organizações em transformação, ou seja, avaliar quando os indicadores que compõem o perfil da organização caracterizam seu movimento de convencional para organização inteligente;
- 4) Avaliar como as organizações em transformação utilizam o conhecimento como matéria-prima para as suas decisões;
- 5) Estruturar o perfil das organizações inteligentes através de critérios e indicadores, listando aqueles que as caracterizam;
- 6) Avaliar como as organizações inteligentes utilizam suas decisões em um processo que pode ser identificado como gestão estratégica;
- 7) Definir, implantar e consolidar um modelo para minimizar a distância entre os dois tipos de perfis organizacionais extremos (convencional e inteligente), utilizando, para tanto, o conceito de “production competence”.

Para atingir os objetivos deste trabalho, estrutura-se o esboço metodológico descrito a seguir.

1.4. Metodologia

O processo metodológico utilizado neste trabalho envolve pesquisa do tipo qualitativa, com a utilização de procedimentos técnicos relativos às seguintes fases:

- (a) Suporte teórico – refere-se à pesquisa bibliográfica, que dá suporte ao modelo proposto e define as referências teóricas atualizadas;
- (b) Suporte prático – diz respeito à pesquisa de campo, para fins de levantamento de dados. Utilizam-se como instrumentos de coleta de dados questionários, entrevistas e análises documentais;
- (c) Desenvolvimento do modelo – envolve a formulação da proposta prática que deve conduzir à solução do problema de pesquisa;
- (d) Experimentação prática – para fins de consolidar o modelo proposto, é aplicada em situações experimentais bem definidas;
- (e) Elaboração de conclusões – na parte final da pesquisa, é analisado o alcance dos objetivos propostos e a validade do modelo formulado.

A metodologia é aplicada aos três modelos básicos de organizações – as organizações convencionais (já existentes); as organizações que estão em fase de transição para o novo modelo e as organizações inteligentes, cuja estruturação é uma das metas propostas neste trabalho.

Para as organizações baseadas em informação (primeiro tipo), é desenvolvido um processo de diagnóstico e análise. Para tanto, são definidos critérios para avaliar diferentes tipos de organizações, como empresas industriais e de serviços e empresas de pequeno, médio e grande porte.

Para analisar as organizações que estão em fase de transição (segundo tipo), é determinado um conjunto de ações, políticas, diretrizes, normas e procedimentos que permite definir, claramente, como organizações convencionais podem evoluir para organizações inteligentes.

Finalmente, para o terceiro tipo, este trabalho define o perfil dessa nova organização, ou seja, a organização inteligente, onde é feito um diagnóstico da gestão estratégica das mesmas utilizando indicadores, bem como determinando

princípios e métodos desta dimensão. São mostradas as gestões operacionais, táticas e estratégicas nos diversos ambientes organizacionais. Definir e consolidar este modelo por meio da experimentação prática é a principal meta deste trabalho.

O processo metodológico deste trabalho é descrito, detalhadamente, no capítulo 3.

1.5. Estrutura do trabalho

O texto final da tese será estruturado em sete capítulos, descritos a seguir:

O capítulo 1 trata da introdução, onde são apresentados os aspectos gerais do trabalho, como o panorama atual e a visão do problema, a relevância e justificativa do problema, os objetivos gerais e específicos, a metodologia e a estrutura do mesmo.

No capítulo 2 apresenta-se o referencial teórico sobre os conceitos, diferenças, correlações e evoluções dos diferentes tipos de organizações, bem como seus vários modelos de gestão. É discutido como as organizações passam de um estágio para outro, mudando os seus modelos de gestão e utilizando “production competence”.

O capítulo 3 é dedicado a metodologia que dá suporte ao modelo e a pesquisa de campo. É mostrado também o método de pesquisa, as abordagens qualitativas, a pesquisa de campo (estudo de caso), a unidade de análise, a análise de dados e por fim, as fontes de dados (triangulação) que maximiza a confiabilidade do estudo de caso.

No capítulo 4 é apresentado o suporte prático, com ênfase a uma visão geral de diversos cases. É visto também a estrutura deste suporte prático do modelo a partir dos cases, o que permite que se obtenham conclusões que darão origem as fases do modelo.

No capítulo 5 é apresentado o modelo e a sua estrutura em fases e para cada fase foram fixados: objetivos gerais, focos, ações, resultados esperados, natureza

dos indicadores e por fim sua ênfase característica, operacional, tática e estratégica, dos modelos de gestão.

No capítulo 6 é descrita a aplicação prática do modelo, seguida de sua consolidação e uma proposta geral de classificação das organizações. Ainda assim, fornece exemplos de indicadores utilizados na implantação do modelo e nos cases apresentados.

Por fim, no capítulo 7, são apresentadas as conclusões e recomendações para futuros trabalhos.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo trata dos conceitos, das diferenças, das correlações e da evolução dos inúmeros modelos de Gestão, a partir de um quadro teórico de vários autores, buscando com isso sistematizar as diversas interpretações.

A discussão gira em torno de idéias relativas de como as organizações passa de um estágio para outro, mudando seus modelos de gestão, devido à onda de globalização que ocorre nos dias atuais.

2.1. Introdução

Este capítulo é estruturado de acordo com os objetivos específicos apresentados no capítulo anterior. São discutidos os conceitos que viabilizam e conferem suporte a cada um desses objetivos específicos.

Assim, considerando cada objetivo específico, apresentam-se os conceitos e as suas correlações frente à fundamentação teórica que é descrita a seguir.

A tabela 1 apresenta um resumo desses aspectos. Os números que antecedem os conceitos na tabela 1 referem-se aos itens e subitens do texto nos quais são discutidos.

Objetivos Específicos	Conceitos Relacionados
Objetivo específico 1	2.2. Gestão Operacional
Objetivo específico 2	2.2.1. A informação na Gestão Operacional – as informações privilegiam o processo produtivo, já que a organização só olha pra si mesmo. 2.2.2. Ambiente in-line 2.2.3. Indicadores in-line. Ênfase do item: processo.
Objetivo específico 3	2.3. Organizações que aprendem (organizações que deixam de olhar só para o processo produtivo e avançam em sua estrutura.
Objetivo específico 4	2.4. Diferença entre informação e conhecimento e a transição da informação para o conhecimento.
Objetivo específico 5	2.5. Migrando para as organizações inteligentes 2.5.1. Gestão Tática 2.5.2. Ambiente off-line 2.5.3. Indicadores off-line 2.5.4. Liderança
Objetivo específico 6	2.6. O que são organizações inteligentes 2.6.1. Gestão Estratégica 2.6.2. Ambiente on-line 2.6.3. Indicadores on-line

Tabela 1: Objetivos específicos e seus conceitos
Fonte: A autora

O Objetivo específico 7 trata da estruturação do modelo proposto. Ele é discutido no capítulo 5. O método para tanto envolve o conceito de “production competence” que é detalhado no item 2.7.

Inicialmente, dois conceitos gerais são apresentados em função de serem utilizados em todo o texto, que são as noções de estratégia, do alinhamento estratégico e de indicadores da qualidade.

2.1.1. Estratégia

A origem da palavra estratégia vem do grego antigo **stratègós** (de **stratos**, "exército", e **ago**, "liderança" ou "comando") e da área militar, onde estratégia quer dizer “aquilo que o general sabe fazer”, ou seja, vencer os inimigos numa batalha. Como o mercado atual parece um campo de batalha entre as organizações devido à forte concorrência, essa metáfora foi aplicada à administração de empresas.

Estratégia não é uma palavra de fácil entendimento, mas é sabido que ela é de fundamental importância para a sobrevivência da organização, por isso para entender melhor o real significado dessa palavra tão falada nos dias atuais, apresenta-se alguns conceitos de diversos autores que dedicaram seu tempo ao estudo do tema.

Segundo Andrews (1991), estratégia corporativa é o modelo de decisão da empresa, onde se determinam objetivos e metas, sendo um processo intrinsecamente ligado à estrutura, atuação e cultura organizacional. Ele ainda ressalta que apesar de dever ser uma tarefa racional, aspectos emocionais podem influenciar na tomada de decisão, sendo os recursos e valores únicos, que gera resultados ímpares em cada empresa de acordo com cada situação.

Para Porter (1999), “estratégia é criar uma posição exclusiva e valiosa, envolvendo um diferente conjunto de atividades, ou seja, é a criação de compatibilidade entre as atividades da organização. O seu êxito depende do bom desempenho das várias atividades e da integração entre elas e a sua essência é escolher atividades diferentes daquelas dos rivais”.

Para Hamel e Prahalad (1997), a competência essencial da organização constitui a sua vantagem competitiva sustentável. Competência essencial para esses autores é o aprendizado contínuo da organização, a capacidade de integrar diferentes tecnologias, seu grau de comunicação, envolvimento e comprometimento com os integrantes da organização.

Segundo Mintzberg (1998), a estratégia é intencional e planejada e estabelece direções para a organização, buscando ganhar vantagem competitiva. “A formação de estratégia (...) envolve transformação e também perpetuação; deve envolver cognição individual e interação social, cooperação e conflito; ela tem de incluir análise antes, programação depois, bem como negociação durante; e tudo isso precisa ser em resposta àquele que pode ser um ambiente exigente.” (PORTER, 2000).

Não se pode confundir estratégia com ações estratégicas. Para Carvalho et al. (2005), “ações estratégicas são aquelas que têm impacto direto na sobrevivência das organizações” e comporta duas dimensões básicas: 1) a dimensão *espacial*, que inclui a organização como um todo e o ambiente onde ela está inserida e 2) a dimensão *temporal*, em que são analisadas as variáveis que vão se alterando ao longo do tempo, como o progresso tecnológico e o gosto e desejos dos consumidores”.

Como se pode perceber existe vários entendimentos para a estratégia e sendo estes conceitos bastante amplos, pode-se observar que seus significados têm a ver com a perspectiva de cenários futuros da organização, do mercado e da sociedade.

Este estudo está relacionado à importância da execução da estratégia no ambiente competitivo e para entender um pouco mais é apresentado o processo de alinhamento estratégico.

2.1.2. Alinhamento estratégico

Em pesquisas feitas na área de estratégia o alinhamento estratégico é um conceito central que representa dois eixos na vantagem competitiva. O primeiro eixo aborda a questão da vantagem competitiva com ênfase no poder de mercado, sendo esta uma condição inerente as oportunidades e ameaças do ambiente no qual a organização atua (PORTER, 1979). Já o segundo eixo é focado na visão dos recursos, onde recai sobre os fatores internos da organização (BARNEY, 1991; COLLIS; MONTGOMERY, 1995; WERNERFELT, 1984).

Na gestão das organizações, o alinhamento estratégico tem seus temas em: alinhamento na gestão por objetivos (*management by objectives* – MBO), no gerenciamento pelas diretrizes ou ainda, *policy deployment* com aplicação na área de gestão da qualidade.

O conceito de alinhamento dentro da estratégia das organizações assume o sentido de coesão, **ajuste**, congruência, agrupamento entre diferentes dimensões (GALBRAITH; KAZANJIAN, 1986).

O ajuste (*fit*) é o termo mais utilizado para abordar o *alinhamento estratégico externo* e refere-se ao ajuste das capacidades, recursos e estratégia ao ambiente competitivo da organização (NAMAN, SLEVIN, 1993). Já o *alinhamento estratégico interno* refere-se à implementação da estratégia e da mudança organizacional. Por isso os elementos chave para o alinhamento são a estratégia, as pessoas, a estrutura e a gestão por processos (LABOVITZ, ROSANSKY, 1997).

Segundo Miles e Snow (1984) o alinhamento estratégico busca o ajuste dinâmico da organização com seu ambiente externo e os seus recursos internos.

Para estes autores as “organizações de sucesso” fazem o alinhamento estratégico de acordo com o mercado em que atuam e apóiam suas estratégias em face aos processos gerenciais adequados.

Um modelo de alinhamento estratégico tem como objetivo assegurar que as atividades necessárias no processo de transformação da estratégia em ação sejam ordenadas sem perder a flexibilidade e de uma maneira lógica, para que as mudanças estratégicas sejam incorporadas ao processo (PRIETO, CARVALHO, FISCHMANN, 2009). A idéia é que para promover a implementação é preciso que se tenha uma estratégia claramente definida, sobre os fatores e os processo que favorecem a sua implementação.

Devido ao crescente interesse das organizações em desenvolver modelos e métodos de avaliação para investir em mecanismos precisos, de fácil visibilidade e adequados a processos dinâmicos, apresenta-se a seguir, o conceito de indicadores.

2.1.3. Indicadores da qualidade

Para se conhecer as necessidades dos consumidores e expectativas dos clientes é necessário determinar alguns fatores responsáveis pela adequação do produto, por exemplo, agregando valor ao que será produzido ou reduzindo custos. Esses fatores depois de conhecidos e selecionados se transformam em indicadores da qualidade.

Estar sempre atualizado com relação às necessidades e expectativas dos consumidores e clientes é conhecer os indicadores da qualidade e essa informação pode orientar o planejamento estratégico das organizações.

A gestão da qualidade com base em indicadores é uma abordagem específica para a avaliação da qualidade. Os indicadores possuem informações bem estruturadas que avaliam componentes importantes de produtos, bens e serviços, métodos ou processos de produção. Eles propõem, desenvolvem, aplicam e determinam métodos de avaliação que apresentam uma característica bem definida, comparando situações reais com padrões a eles associados. Dito de outra forma: os

indicadores representam uma forma bem estruturada de *expressar as informações que dão suporte às decisões*.

Tais indicadores precisam ser bem definidos e devem: expressar uma avaliação feita de forma simples; ser formulados de forma direta; refletir uma avaliação atual; ser bem compreendidos por todos e ser representativos.

Os indicadores introduziram na Gestão da Qualidade um conceito bastante útil de que é a “distância entre perfis”, uma avaliação quantitativa de quanto uma dada situação está próxima ou distante de um dado referencial (PALADINI, 2002).

Para criar um indicador é preciso que eles sejam: importantes, simples, claros, abrangentes, acessíveis, comparáveis, estáveis, rápidos em termos de disponibilidade e de baixo custo. Em seguida a criação, atribui-se uma meta na qual é determinado um valor pretendido a esse indicador em determinadas condições, sendo esta meta relacionada à estratégia da organização. Para o sucesso do indicador é necessário fazer um desdobramento que alcance os níveis inferiores, para proporcionar um maior controle e garantir o alcance das metas.

De acordo com Paladini (2002), a avaliação da qualidade é baseada em informações e para viabilizá-las devemos dispor de: planejamento da coleta, organização dos dados obtidos (para facilitar a análise), classificação das informações (representatividade, confiabilidade e importância) e veiculação da análise do valor de cada informação para cada destino. Diante disso gerou-se a idéia de que a avaliação da qualidade precisava ser formulada em termos de indicadores bem caracterizados.

Os indicadores da qualidade e da produtividade possuem uma **característica básica**, ou seja, sempre **se referem a consumidores e a clientes**. Logo, medem a satisfação dos consumidores e a “probabilidade” de que clientes transformem-se em consumidores, podendo ser feita de forma direta (índice de aceitação de um produto no mercado, por exemplo) ou indireta (impacto no preço do produto acabado de pequenas modificações no processo produtivo) (PALADINI, 2002).

Os indicadores possuem uma estrutura básica e essa é determinada por três componentes: elemento, fator e medida. Assim, tem-se:

- *Elemento*: Caracteriza a área do ambiente ou o setor físico da organização, operação, processo, etc., ao qual o indicador se aplica.
- *Fator*: Depois que é definido o elemento, o fator avalia como se combinam os componentes dentro dele, ou seja, é a combinação de componentes em um mesmo contexto. O elemento pode determinar vários fatores.
- *Medida*: É a unidade que se mede cada fator. A medida detalha o fator, assim como o fator detalha o elemento.

Um indicador, portanto, pode ser definido por um único elemento, mas para esse mesmo elemento podem ser criados vários fatores e para cada fator podem ser associadas diferentes unidades de medidas.

De acordo com Carvalho et al (2005) existe uma relação do indicador com o ambiente e para que se faça essa relação é imprescindível conhecer quatro informações. Sendo elas: objetivo, justificativa, ambiente e padrão.

- *Objetivo*: O indicador determina o que deverá ser avaliado, ou seja, direciona toda a ação da avaliação da qualidade que irá se desenvolver a partir dele, por isso ele tem que ser claro. Está sempre associado ao objetivo geral e sempre se quer saber se está havendo melhoria no desenvolvimento do processo. O indicador começa a ter sua caracterização visualizada quando é definido o objetivo.
- *Justificativa*: É determinado o porquê de fazê-lo. É determinada a importância de desenvolver a avaliação de produtos, usando como referência a aceitação do mercado. Nesse item, o indicador deve fornecer uma análise da situação atual e da evolução do objeto de avaliação segundo os consumidores. A justificativa está associada ao valor que o indicador agrega à avaliação, razão de sua importância.
- *Padrão*: É um referencial utilizado para verificar se houve melhoria no processo sob avaliação. Mas o que é melhoria? Por melhoria entende-se que é a forma mais adequada dada a um objetivo, ou seja, é a maior proximidade do alcance do objetivo a que se deseja atingir.
- *Ambiente*: O indicador deve estar associado a um dos três ambientes (in-line, off-line ou on-line), ou seja, ele deve ser classificado em um dos três tipos

(indicadores de desempenho, indicadores de suporte ou indicadores da qualidade propriamente ditos).

Dessa forma, a relação dos indicadores com o ambiente gera três tipos de indicadores:

- Indicadores de desempenho (in-line).
- Indicadores de suporte (off-line);
- Indicadores da qualidade propriamente ditos (on-line).

Na definição do indicador, já se determina a sua relação com o ambiente, ou seja, a sua classificação.

A meta prioritária da definição de indicadores é definir como eles impactam sobre melhorias na organização. Nos ambientes de produção da qualidade, a melhoria é medida em termos de características, tendo eles:

- Maior proximidade do resultado esperado → melhoria em termos de objetivo.
- Melhoria em ambientes in-line → eficiência.
- Melhoria em ambientes on-line → eficácia.
- Melhoria em ambientes off-line → integração.

Os padrões associados aos indicadores definem as melhorias que se deseja obter nos ambientes da qualidade.

A seguir, tendo em vista os conceitos acima, apresenta-se a fundamentação teórica deste capítulo.

2.2. Gestão Operacional

O modelo de Gestão Operacional é o mais simples que existe. Ele é encontrado em qualquer organização. Por isso, costuma ser utilizado para caracterizar organizações convencionais. Esta caracterização compõe o objetivo específico 1.

Antes de começar a apresentar a Gestão Operacional, vale ressaltar o conceito etimológico da palavra gestão, que deriva do latim *gestione* e que quer

dizer ato de gerir, gerência, administração. Logo, gestão e administração são sinônimos.

Para Carvalho et al (2005) a Gestão Operacional antigamente tinha seu foco baseado apenas no processo produtivo, mas com o passar do tempo passou também a contemplar a análise das ações dos concorrentes e o atendimento de requisitos de clientes.

A Gestão Operacional enfatiza ações de melhorias, voltada à eliminação de defeitos, ao aumento de produção com base em custos e investimentos, a busca constante da otimização dos processos e ao crescente atendimento às especificações dos consumidores. Resumindo, pode-se dizer que a Gestão Operacional visa sempre o aumento da *eficiência* de operação da organização, ou seja, é a melhor forma de utilizar os recursos que estão disponíveis (PALADINI, 2002).

Uma empresa supera seus concorrentes somente se conseguir estabelecer um diferencial competitivo, proporcionando sempre um maior valor aos clientes ou um custo de produção mais baixo, ou ambos. Na Gestão Operacional, a eficácia no processo produtivo é desempenhar atividades melhor dos que a dos concorrentes, diferentemente da postura estratégica que é desempenhar essas mesmas atividades de maneira diferente.

A Gestão Operacional abrange todas as áreas de atuação das empresas, tanto de produção quanto de logística. Sua ênfase é voltada para a execução de trabalhos de forma cada vez mais eficiente e racional (AAKER, 2007).

O processo produtivo da Gestão Operacional é aplicado às atividades individuais, a grupos de atividades e a todas as atividades que compõem a organização. No entanto, sua eficácia operacional diz respeito a atingir a excelência em atividades individuais ou nas funções, enquanto que a estratégia trata da combinação entre todas essas atividades.

A Gestão Operacional origina a gestão da qualidade no processo, um conceito mais abrangente. De fato, a gestão da qualidade no processo pode ser definida como o direcionamento das ações desse processo produtivo para o pleno

atendimento do cliente. Sua estratégia baseia-se em três etapas: a eliminação de perdas, a eliminação das causas das perdas e a otimização do processo (PALADINI, 2002).

Um bom gerenciamento operacional é um passo para a evolução, visto que as melhorias feitas na organização têm o objetivo de otimizar o processo produtivo como um todo. Suas estratégias operacionais operam no ambiente in-line, que enfatiza o processo produtivo em si, sendo suas melhorias voltadas para a eliminação de defeitos, acréscimo da capacidade de produção baseadas em custos e investimentos, ações destinadas a gerar maiores níveis de produtividade, busca constante de otimização de processos e crescente atendimento as necessidades dos consumidores. Diante disso, o gerenciamento operacional busca o aumento da eficiência de operação da organização.

As organizações têm suas estratégias operacionais voltadas à minimização de custos ou à otimização das atividades. Na minimização de custos, objetiva eliminar perdas com o uso de correções, sendo uma ação de curto prazo na avaliação da produção que visa detectar falhas e erros. Na otimização do processo a melhoria dos métodos de trabalho são benefícios gerados visando garantir resultados consistentes, por isso são feitas ações preventivas de médio e longo prazo.

Mesmo o gerenciamento operacional sendo voltado para o processo produtivo, possui uma ampla visão da organização, uma vez que os resultados produzem impactos nas melhorias dos produtos em questão.

Diante desse cenário, gerentes, com suas características pessoais, têm forte influência em todo o processo, enfatizando a redução de custos, o aumento da produtividade, bem como o aumento da capacidade produtiva. A partir daí foram criadas as bases para o desenvolvimento da Gestão Tática, uma vez que apenas esses aspectos não contribuem suficientemente para a ampliação de uma faixa de mercado ou ainda para um maior atendimento as necessidades dos consumidores.

2.2.1. A informação na gestão operacional

O uso da informação no processo da Gestão Operacional caracteriza a forma como organizações convencionais tratam dados básicos. Esta análise é a essência do objetivo específico 2.

Desde os primórdios, os seres humanos sempre organizavam suas atividades recorrendo a processos de tomada de decisões. Toda decisão sempre foi tomada a partir de informações. Isto implica dizer que o ser humano sempre utilizou a informação para tomar decisões e concretizar suas ações.

Atualmente, os recursos eletrônicos criaram um modelo de tecnologia extremamente eficaz para lidar com a informação. Este processo está transformando as organizações e a forma como estas lidam com a informação (CARVALHO, 2003).

Nas organizações, a informação é um recurso crítico. Qualquer fator determinante para o bom funcionamento da organização está relacionado à forma como ela trata a informação. Entretanto, nem toda informação possui a mesma importância, para cada indivíduo, ou ainda para cada organização. Assim, têm-se diferentes níveis de gestão, onde a informação possui características diferentes em termos de influência, de alcance e de complexidade (MINTZBERG, 2001).

Na Gestão Operacional, a execução de tarefas e o controle são de curto prazo e sua complexidade pequena. Mesmo assim a informação constitui a fonte básica no processo produtivo.

Diante desse fato, pode-se dizer que a Gestão Operacional trabalha com informações associadas ao processo produtivo. Ela envolve tecnologia, equipamentos, materiais, fornecedores etc., ou seja, informações com ênfase interna à organização.

A informação no ambiente operacional nem sempre é influenciada por aspectos ambientais; não trabalha com tendências; não dá a devida importância a ambientes externos que podem influenciar o comportamento da organização – como a atuação dos concorrentes. No máximo, limita-se a descobrir avanços tecnológicos que podem alterar a estrutura do processo produtivo. Trata os fornecedores não como agentes de mercado e, sim, como extensão desse processo produtivo.

Na Gestão Operacional, a informação privilegia o processo produtivo, visto que a organização parece olhar só para si mesma. Ela representa a gestão do dia-a-dia, o que está acontecendo naquele momento, num horizonte de curto prazo e procurando tirar o melhor proveito das situações existentes e atuais.

A mais adequada forma de expressão da informação no ambiente gerencial ocorre com o emprego de indicadores, conforme é detalhado no item 2.2.3.

Os indicadores que mais bem representam a avaliação das ações da Gestão Operacional são os indicadores relativos ao ambiente in-line.

2.2.2. Ambiente in-line

O ambiente da qualidade in-line evidencia o processo produtivo em si e possui seis características que são:

- 1) Ausência de defeitos;
- 2) Capacidade de produção;
- 3) Estratégias de operação da empresa;
- 4) Produtividade;
- 5) Otimização de processos;
- 6) Atendimento às especificações

Nas duas primeiras fases desse ambiente eliminam-se os defeitos do processo produtivo para conhecer sua capacidade de operação, eliminando falhas, erros, desperdícios e defeitos. Na terceira fase são tomadas decisões do que deve ou não ser produzido, enfatizando a análise de mercado e fazendo ligação com o ambiente da qualidade on-line. A quarta e a quinta fase visam introduzir melhorias no processo produtivo, investindo na eficiência do método, ou seja, melhor forma de utilizar os recursos da organização. A sexta e última fase atingem o pleno atendimento às especificações dos projetos de produtos e serviços, só podendo ser obtida se o processo estiver nas mãos do gestor. Logo, a qualidade in-line busca sempre a excelência das formas de produção.

2.2.3. Indicadores in-line

Este grupo de indicadores, também conhecidos como **indicadores de desempenho**, refere-se ao processo produtivo ou ao ambiente da qualidade in-line. Os indicadores deste grupo investem na eficiência das operações entre si, na produtividade. Suas características básicas são:

- Processo produtivo;
- Procedimentos de gestão mais tática e operacional do que estratégica. Porém podem envolver ações estratégicas, determinando diferenciais de produção;
- Características potencias da organização, ou seja, o que a organização tem de melhor em relação a seus concorrentes;
- Evidencia seus pontos fracos considerando como prioritários e em seguida otimiza suas ações;
- Avalia todo o desempenho do processo;
- Mede a eficiência da organização, sendo essa sua meta básica.

Devido à competitividade dos dias atuais, as organizações sentem à necessidade de se adequar a novos e variados modelos de gestão, que é mostrado a seguir.

A primeira transição da Gestão Operacional em direção à Gestão Estratégica ocorre em organizações que evoluem por processos de aprendizagem. São as organizações “que aprendem”.

2.3. Organizações que aprendem

Um processo de transformação dá início ao processo de migração do *status* das organizações – de convencional para inteligente. Estruturar o perfil destas organizações em evolução é o que pretende o objetivo específico 3.

Com o desenvolvimento de novas tecnologias durante a última década, a preocupação com a melhoria no processo operacional se tornou uma constante. Através de programas de gestão da qualidade, as organizações passaram a

desempenhar atividades que eliminassem as ineficiências da produção e conseqüentemente aumentasse a satisfação dos clientes.

Devido o surgimento de novos consumidores e de novas necessidades, surgiram novas tecnologias, novos equipamentos e novos sistemas de gestão, levando a mudanças e conseqüentemente a melhoria contínua, nascendo assim à organização que aprende (CARVALHO, 2003).

Para uma organização crescer com mais rapidez e ter maior rentabilidade, ela precisa ter uma posição estratégica, ou seja, ela precisa expandir a sua estratégia, por meio das atividades, características ou formas de competição viáveis, em face de atividades já existentes (HITT et al, 2007).

Como exemplos de organizações que aprendem, cita-se o exemplo de algumas capitais do mundo que se tornaram referencial de excelência na dinâmica do século 21, segundo a reportagem da revista Exame (2007).

A globalização geralmente favorece o crescimento consistente com a estratégia. Este é o caso de cidades em desenvolvimento como Bangalore (Índia), a cidade-estado de Cingapura, Dubai (Emirados Árabes), Suzhou (China) e Bilbao (Espanha). Essas metrópoles possuem uma trajetória em comum: cada uma delas transformou-se, rapidamente em centro de excelência de determinada área – seja na capacidade de atração de empresas multinacionais, seja na fabricação de produtos eletrônicos ou ainda no setor do turismo.

Bangalore concentra mais de 1.300 empresas e 160.000 técnicos e programadores na área de informática. A cidade abriga os centros de P&D de quase todas as organizações relevantes do setor e foi responsável por 40% das exportações de *software* da Índia, tendo a maior renda per capita do país. É a capital da tecnologia da informação.

Ainda de acordo com a reportagem da revista EXAME 2007, para Christian Ketels, professor do Instituto de Estratégia e Competitividade da Universidade de Harvard, os melhores exemplos de cidades globalmente competitivas são as que souberam tirar proveito de sua vocação. Ele ainda diz: “Não importa se são as universidades, a infra-estrutura ou uma política fiscal atrativa. O que importa é saber

o que é que uma cidade ou região tem que nenhum outro lugar poderia reproduzir e reforçar isso”.

Outro exemplo é Cingapura, cidade-estado com 4,5 milhões de habitantes no sudoeste da Ásia. Nos anos 90 o governo local fez uma reforma no setor público para facilitar a vida das empresas e principalmente das multinacionais. O Conselho de Desenvolvimento Econômico de Cingapura passou a oferecer financiamentos, incentivos fiscais, serviços de planejamento, escritórios, verbas para pesquisa, convênios com universidades e até mesmo funcionários. Hoje Cingapura é considerado o melhor lugar do mundo para fazer negócios, atraindo fábricas e centros de desenvolvimento de algumas das maiores multinacionais de eletroeletrônicos.

Dubai nos Emirados Árabes, até o início dos anos 90 era um porto comercial quase inexpressivo no Golfo Pérsico e pobre em termos de reservas petrolíferas. Revertendo esse quadro, transformou-se em uma metrópole, criando zonas francas que atraíram mais de 2.000 novas empresas. Mas, a maior aposta foi no setor de turismo. Lá foi construído o único hotel sete estrelas do mundo, o Burj Al Arab. Em 2006, Dubai recebeu mais de 6,5 milhões de turistas, ao contrário do Brasil que recebeu 5,1 milhões no mesmo período.

Em Suzhou, China, o governo local estimula e promove melhorias na sua infra-estrutura, desenvolvendo uma política de atração de investimentos. Em 1994, foi implantado um parque industrial com serviços rápidos de pagamento de impostos e desembaraço de alfândega, visto que o país é extremamente burocrático e este passou a ser um poderoso diferencial competitivo. O PIB da cidade de Suzhou cresce mais do que o do país inteiro. Enquanto o da cidade de Suzhou é de 15,3% o da China é de 10%.

Em Bilbao, principal cidade do País Basco espanhol, vê-se um exemplo de planejamento. A cidade tornou-se um importante centro cultural, devido à construção de uma filial do museu Guggenheim em 1997. A obra custou 120 milhões de euros e a partir daí iniciou-se uma atração de investimentos e geração de renda, devido ao programa de melhorias em infra-estrutura e mudanças na administração pública.

Bilbao hoje é uma das mais ricas metrópoles da Espanha e o nível de desemprego que nos anos 80 alcançou 25%, foi reduzida para 4,2%.

Assim como aconteceu com as cidades mencionadas, acontece nas organizações. Um sistema de planejamento estratégico é a forma mais segura de alavancar esse desenvolvimento, visto que, devido a globalização, a competitividade torna-se o combustível das organizações vencedoras. “Uma empresa que não tenha uma cultura corporativa voltada para a competitividade está fadada a desaparecer. É só uma questão de tempo”, diz a economista brasileira Ana Dutra, sócia-diretora especializada em estratégia da matriz da Consultoria Accenture, em Chicago, USA.

Muitas empresas buscam o crescimento por meio de características, produtos, bens ou serviços, ou ainda estabelecem os clientes e mercados como alvo sem que se faça nenhum trabalho prévio de planejamento estratégico. As organizações são capazes de crescer mais rapidamente e com maior rentabilidade se for feito um aprofundamento das suas necessidades e das variedades que apresentam seu caráter distintivo (AAKER, 2007).

A eficácia operacional é imprescindível na gestão, mas **não é** estratégica. As duas são essenciais, mas ambas são diferentes. A Gestão Operacional se preocupa com as operações do dia-a-dia, executando-as bem e assegurando um bom nível de eficiência, envolvendo assim a melhoria contínua, onde a mudança constante e a flexibilidade se tornaram um esforço implacável para sua melhor prática. Já a estratégica tem o seu melhor foco na definição da posição exclusiva onde procura reforçar e expandir a mesma. Uma boa Gestão Operacional é necessária sempre, mas nunca é suficiente: posturas, ações e visões estratégicas são uma necessidade constante.

2.4. Diferença entre informação e conhecimento

Conforme citado, a informação significa para os seres humanos meios de comunicação, atualização e desenvolvimento de suas capacidades. A partir desse ponto, mostra-se a diferença existente entre informação e conhecimento, inicialmente, baseando-se em definições contidas em dicionários (FERREIRA, 1988).

Considera-se que essa diferença é fundamental no presente trabalho. O objetivo específico 4 trata da questão.

Informação é a comunicação ou notícia transmitida por palavras ou na forma escrita; fatos ou dados (NONAKA e TAKEUCHI, 1997).

Conhecimento é definido como fatos, verdades ou princípios adquiridos a partir do estudo ou investigação; somatório do que já é conhecido com o que ainda pode ser aprendido.

Assim, pode-se dizer que informação é a matéria-prima para a criação do conhecimento, enfim, é o resultado da análise de dados, de forma útil para determinado problema ou contexto. Como exemplo, tem-se: o lugar, a rota, ou seja, o ponto onde se encontra um carro em uma determinada viagem é uma informação. Traçar a rota no mapa de navegação é conhecimento.

Já o conhecimento é construído a partir da informação, possuindo uma estrutura interna, específica do problema para o qual foi construído (GOUVEIA et al, 2004).

A informação pode ser encontrada em vários objetos inanimados - como livros CDs, disquetes, etc. Já o conhecimento pode ser encontrado exclusivamente nos seres humanos. Logo, pode-se dizer que o conhecimento é a capacidade que se tem de aplicar a informação a um trabalho ou a um resultado. Sem o conhecimento, a informação torna-se inútil para ser aplicada produtivamente em benefício do ser humano (GOUVEIA et al, 2004).

Para Davenport (1998), informações são dados que fazem a diferença, sendo dado o conjunto de fatos distintos e objetivos. Assim, informar é dar forma aos dados. Já o conhecimento é uma mistura de experiência, valores, informação contextualizada, a qual é incorporada novas experiências (NONAKA et al, 1997).

Portanto, o conhecimento só existe nas pessoas, sendo resultado de experiências, valores, criatividade, imaginação, diversidade. É o conhecimento que leva as pessoas a definirem estratégias, desenvolver e aprimorar produtos e/ou processos, propiciando tomada de decisões.

2.5. Migrando para as organizações inteligentes

Definir organizações inteligentes é a meta do objetivo específico 5. O modelo mais adequado para o processo de transição das organizações convencionais para organizações estratégicas é o de Gestão Tática. Assim, este modelo é aqui discutido.

Os indicadores que caracterizam a Gestão Tática costumam estar associados ao ambiente off-line. Por sua vez, o processo de migração (convencional para estratégico) depende fortemente de mecanismos de liderança. Desta forma, ambos os conceitos, ambiente off-line e liderança, são discutidos no presente item.

A tomada de decisão é parte da atividade humana e da gestão nas organizações. Para Bilhim (1999), são consideradas três fases neste processo: 1) identificação da situação; 2) descoberta dos cursos das ações e 3) escolha da opção adequada. Assim, a tomada de decisão é um processo genérico, porque tem lugar em todas as atividades da organização e é dinâmica porque ocorre em todos os níveis, operacionais, táticos e estratégicos.

Como na organização a interação é dinâmica, a informação flui de um lado para outro em todos os níveis. Sendo a organização um sistema aberto, está sempre condicionada a interagir com o mundo exterior, onde se comunicam, observam e atuam de forma eficaz (seguindo os seus objetivos), flexível (adaptando-se as mudanças que ocorrem) e eficiente (respondendo as expectativas dos clientes e consumidores) (GOUVEIA et al, 2004). Portanto, a informação tem como objetivo facilitar a tomada de decisão na organização, tanto no nível operacional ou tático quanto estratégico.

Quando uma organização passa de uma atitude passiva para uma atitude ativa, em consequência do acesso à informação e ao conhecimento, mudanças importantes acontecem. Assim, as organizações precisam potencializar suas qualidades e corrigir aspectos não tão positivos, mas necessários para responder as expectativas dos clientes e possíveis consumidores (NONAKA et al, 1997). Diante disto, por exigência da dinâmica do mercado atual, mudanças acontecem, contribuindo assim para a evolução das organizações.

As organizações inteligentes, que têm visão estratégica, possuem cada vez maior complexidade associadas às exigências de mercado. Elas competem entre si, para satisfazer as necessidades de seus clientes, fornecendo produtos, bens e serviços de qualidade, ao mais baixo custo possível.

No entanto, essas organizações, estão associadas ao conhecimento, que é o recurso produtivo e estratégico principal, podendo ser explícito (conhecimento documentado ou capturado, livros, mensagens, normas) ou tácito (experiências de pessoas e grupos são pessoais e raramente documentadas).

Assim, a migração para uma organização inteligente, passa pela implementação da informação para ser “destilada” em conhecimento. Diante disto, apresenta-se o modelo intermediário dos três tipos de gestão.

2.5.1. Gestão Tática

A Gestão Tática introduz melhorias, cria condições e se prepara para os riscos e as oportunidades de médio prazo. Ela enfatiza as decisões que viabilizam as ações estratégicas da organização, sendo um modelo intermediário do gerenciamento, ficando entre a Gestão Operacional e a Gestão Estratégica. No seu exemplo mais clássico “a Gestão Tática cuida do uso das forças armadas em uma batalha; já a Gestão Estratégica utiliza-se das batalhas com o objetivo de ganhar a guerra” (CARVALHO et al, 2005).

Como foi visto acima, decisões estratégicas são as que impulsionam as organizações, mas Gestões Táticas e Operacionais também podem adotar posturas estratégicas, podendo assim constituir um diferencial de estratégia para as organizações (CARVALHO et al, 2005).

Um pequeno avanço tecnológico desenvolvido no processo produtivo determina um ganho de produtividade. Um exemplo onde se constata tal fato, é o caso da GOL, que enquanto os seus concorrentes se digladiavam com caros sistemas de vendas, a GOL já nasceu na era da internet, sistema pelo qual quase todas as suas passagens são vendidas. Sem esse fator tão importante, dificilmente teria se expandido tanto.

O diferencial competitivo que a Gestão Tática traz determina pessoas mais bem preparadas para tomar decisões gerenciais críticas para o funcionamento da empresa.

O processo de envolvimento das pessoas na forma de interações entre as organizações e as pessoas (níveis e estruturas que representam) e entre as pessoas (setores, áreas, departamentos, ou seja, diversos ambientes de trabalho) integram a Gestão Tática da qualidade, sendo assim, uma maneira prática de lidar com os recursos humanos.

Para se construir a Gestão Tática partindo da Gestão Operacional são definidas algumas etapas por meio de um conjunto de ações:

- *Etapa 1:* São fixados os objetivos, onde são direcionadas todas as ações e ainda se decide onde se irá fazer, ou seja, é definido o ambiente.
- *Etapa 2:* São definidas as relações entre as pessoas e as organizações determinando um clima organizacional. As organizações exigem dos funcionários o adequado desempenho para que se tenha uma contribuição eficiente para a mesma e as pessoas requerem das organizações boas condições de trabalho, retribuição condizente e oportunidades de crescimento pessoal e profissional.
- *Etapa 3:* Os processos são bem definidos e organizados por meio da transmissão de informações. Envolve palestras, treinamentos, seminários, encontros, mesas-redondas todos os métodos formais de transmissão para uma melhor informação.
- *Etapa 4:* Tem como meta definir referenciais que norteiam as ações de pessoas, grupos e áreas. Essas interações se tornam mais fortes e sólidas se forem fixados modelos práticos de conduta.
- *Etapa 5:* Tem como meta a integração de toda a organização, setores, áreas, departamentos, etc., e ainda busca integrar o mercado consumidor, ou seja, coloca as pessoas da organização em contato com aqueles que compram e usam os produtos. Outra fase dessa etapa, e uma das mais expressivas, é a interação com os concorrentes, pois é impossível gerenciar a organização sem haver monitoramento, prevenção e avaliação dos concorrentes.

Consumidores e concorrentes são o que criam a transição da Gestão Tática para a Gestão Estratégica.

- *Etapa 6:* A visão tática só é consolidada na produção da qualidade se as pessoas que integram a organização transformarem qualidade em valor, ou seja, se as pessoas entenderem, aceitarem e se comprometerem no esforço pela qualidade.

Os conceitos dos indicadores, o crescente envolvimento da mão-de-obra e acima de tudo o alto grau de competitividade das organizações nos dias de hoje consolidou a dimensão estratégica da qualidade, sendo essa uma consequência do processo evolutivo.

A Gestão Tática começa a ser estruturada a partir da criação de modelos de suporte às ações operacionais. Esse suporte é desenvolvido no ambiente off-line.

2.5.2. Ambiente off-line

De acordo com Carvalho et al (2005), o ambiente da qualidade off-line evidencia as atividades que dão suporte ao processo produtivo e tem como características:

- 1) Ações que dão suporte à produção (manutenção);
- 2) Atividades que influenciam ou afetam o processo produtivo (Planejamento e Controle da Produção);
- 3) Áreas que organizam as principais atividades da organização, sendo eles o processo de gerenciamento, a relação do processo produtivo com o mercado e interfaces de operações.

Esse ambiente não atua diretamente no processo produtivo, mas na ação das pessoas, de setores de operações e de serviços, agindo como funções indiretas de produção.

2.5.3. Indicadores off-line

Estes indicadores são conhecidos também como indicadores de suporte e referem-se ao ambiente off-line. Os indicadores de suporte atuam em toda a organização, pois podem atuar tanto no suporte ao processo produtivo quanto no

suporte às ações on-line (informações de mercado, etc.) ou na relação entre ambos. Suas características básicas são:

- Suporte ao processo produtivo, relacionando a organização ao mercado e às atividades que os interligam e o atendimento as expectativas do consumidor.
- Gestão Tática e Operacional preferencialmente, podendo adquirir características estratégicas.
- Agilidade da organização em oferecer um rápido suporte às novas ações.
- Capacidade de medir o suporte e o apoio aos modelos de eficiência e eficácia das ações da organização, sendo essa sua meta básica.

Em paralelo às ações de suporte, o processo de liderança é considerado um elemento crítico da Gestão Tática. Diante disso, apresenta-se a seguir, os conceitos de liderança, que são os caminhos a serem seguidos e rumos a serem tomados, determinando prioridades e viabilizando ações.

2.5.4. Liderança

Liderança é um termo difícil de ser definido, uma vez que significa o conjunto de várias qualidades inseridas numa pessoa que tem a capacidade de governar, dirigir, conduzir ou enfim liderar uma organização.

O líder é o chefe, o guia, o dirigente de qualquer tipo de ação de determinada organização. Ele conduz as pessoas em busca de um mesmo ideal e é o que se expressa por todos. No mercado, o líder é o produto ou serviço que mais vende e é também o mais procurado, sendo referencial de bens tangíveis ou intangíveis (CARVALHO et al, 2005).

A liderança define caminhos, gera coragem nas pessoas, estabelece objetivos e viabiliza ações. Pessoas que realmente são líderes alteram a cultura das organizações.

A Liderança é de extrema importância para os gestores uma vez que representam papel fundamental na eficácia organizacional. Liderar não é uma tarefa fácil, sendo os líderes responsáveis pelo fracasso e sucesso das organizações.

Liderança é o processo de dirigir e influenciar as atividades relacionadas às tarefas dos membros de um grupo.

Empresas de primeira linha são aquelas dotadas de uma anatomia de alto desempenho, ou seja, com capacidade de usar a cultura interna para impulsionar a competitividade. Por isso, cabe a alta direção a responsabilidade de definir e colocar em prática todo o processo global da organização.

Devido ao ambiente turbulento e a rápida evolução que se vive, liderar é fundamental. Gerenciar é implantar os procedimentos necessários para lidar com a mudança, sendo este gerenciamento de extrema importância uma vez que é a mudança que levará a organização a dominar o futuro.

Como exemplo de um líder corporativo pode-se observar Steve Jobs, da Apple, que possui a capacidade de motivar seus funcionários por meio de suas visões, daquilo que as suas organizações defendem e para onde estão caminhando.

Os líderes inspiram e motivam os seus seguidores de uma forma que nenhum “gerente” comum é capaz de fazer, por isso que a liderança é um recurso muito valioso dentro de uma organização (MINTZBERG, 2001).

Como exemplo, cita-se alguns empresários da indústria automobilística que “nasceram para liderar”. William Ford é bisneto do fundador da Ford Motor Company, presidente da segunda maior empresa do mundo. O presidente da Peugeot-Citröen é Pierre Peugeot, e o diretor de inovação e qualidade é Robert Peugeot. O presidente Ferdinand Piëch, da Volkswagen, começou sua carreira na Porsche, indústria automobilística de sua família. A Hyundai, maior fabricante de carros da Coreia do Sul, Mong-koo Chung insiste em ficar como presidente do Conselho, desafiando seu pai, fundador do grupo e principal acionista.

Na abordagem da liderança, os esforços coletivos são os que fazem a organização. O líder precisa de seguidores tanto quanto seguidores precisam do líder. A liderança é disponível a todos, mas é privilégio só de alguns. Ter uma boa estratégia, não é o suficiente. Liderar é mais do que uma inserção de estratégia no mercado; é inserir a si mesmo no ambiente corporativo.

O líder precisa levar em consideração a concorrência e deve adotar estratégias competitivas como ponto de partida, dando atenção às necessidades dos clientes e analisando como responder a essas necessidades. Precisa-se repensar em como organizar o sistema de negócios que projete, fabrique e venda produtos adequados ao uso.

Diante da globalização dos dias atuais, organizações passaram a se concentrar na diferenciação em relação aos demais concorrentes. Elas precisam encontrar estratégias eficazes orientadas para seus clientes, voltando para um profundo conhecimento do que significa o produto e os seus clientes.

Há uma relação bem caracterizada entre liderança e gestão estratégica.

Organizações que não se diferenciam no mercado não possuem liderança e nem potencial para liderar. São organizações voltadas para modelos de Gestão Operacional.

Existem organizações com potencial de liderança que ainda não são líderes, mas que investem na Gestão Tática para criar um ambiente interno formado por líderes. A ampliação dessa visão irá transformar a organização em líder do seu setor.

Organizações efetivamente líderes praticam a Gestão Estratégica. Elas se diferenciam; são referências em suas áreas; são apontadas como exemplos. Determinam tendências; formam opiniões; caracterizam posturas próprias e de inegável impacto no mercado.

Organizações líderes são as que inovam. São as que evoluem continuamente, criando novos parâmetros na sociedade, indo, portanto, além do mercado.

Organizações líderes são organizações inteligentes, que aprenderam a transformar informação em conhecimento. As características das organizações inteligentes são discutidas a seguir.

2.6. Organizações inteligentes

A Gestão Estratégica caracteriza as organizações inteligentes. Descrevê-las é a ação que caracteriza o objetivo específico 6.

Nos tempos atuais, a necessidade de inovar e se adaptar às mudanças de mercado constituem-se nos fatores-chave para a sobrevivência das organizações e são sempre sintomas de liderança das organizações. A organização nesse contexto está voltada para os seus clientes e para os possíveis consumidores.

É no conhecimento do mercado e dos clientes que a maioria das organizações vencedoras de hoje aposta. Assim, conhecimento é o fator diferencial e competitivo das organizações inteligentes. Diante desta nova mudança conceitual, surge a definição de organização inteligente.

Organizações inteligentes são aquelas que utilizam o conhecimento para a sua contínua evolução. Possuem uma visão estratégica, ou seja, são direcionadas para o futuro, permitindo um planejamento a longo prazo e abrangendo diversas áreas da organização. Elas ditam a diferenciação (implementando novas idéias), buscam novas oportunidades e são bastante competitivas.

As organizações desse novo cenário possuem líderes, “emocionalmente” competentes, que trabalham em cooperação e estimulam o crescimento das pessoas que lideram, administrando e gerenciando com equilíbrio. Portanto, a organização inteligente utiliza todo o potencial de seus ativos intangíveis para a obtenção do sucesso organizacional; sendo a base dessa organização o conhecimento produzido pelos seus colaboradores.

Organizações inteligentes praticam a Gestão Estratégica e operam no âmbito do ambiente on-line.

2.6.1. Gestão Estratégica

A Gestão Estratégica é a gestão de maior capacidade de impacto na organização. Ela direciona, olha a longo prazo, tem uma visão ampla da organização e adota uma perspectiva mais global num prazo mais longínquo, para assim decidir

qual a melhor via para alcançar seus objetivos dentro de um contexto de um futuro incerto. “Tenta prever” o futuro.

Assim, a Gestão Estratégica diferencia-se das demais, porque utiliza-se da informação em benefício próprio, transformando-a em conhecimento. Isso diferencia esse tipo de organização das demais.

Dito de outro modo, a visão estratégica da qualidade tem impacto direto na sobrevivência da organização, uma vez que implica em esforços de pessoas e setores para o pleno atendimento dos desejos de clientes. Este ambiente vai além do mercado consumidor e atinge a sociedade como um todo garantindo assim a sua sobrevivência através dos potenciais consumidores (CARVALHO et al, 2005).

As organizações líderes de mercado são aquelas que estão mergulhadas em um forte ambiente competitivo, sendo a concorrência sua principal motivação, o seu desafio. A visão estratégica determina, portanto, que a organização se coloque sempre a frente do mercado, criando produtos inovadores (KAPLAN et al, 2001).

Devido à globalização e ao fácil acesso à informação, o nível de exigência dos consumidores aumenta, pois cada consumidor pode analisar o que está adquirindo ou ainda pode comparar os produtos com itens similares fazendo com que a concorrência amplie suas opções e a busca pelo consumidor se torne uma guerra. Por esse motivo se diz que os esforços para a sobrevivência das organizações priorizam o consumidor, procurando atender suas preferências, desejos, gostos e acima de tudo suas expectativas (HITT et al, 2007).

A perspectiva estratégica das organizações é criada a partir das perspectivas estratégicas das pessoas, uma vez que as pessoas são incentivadas a adotar posturas estratégicas dentro das organizações independentemente do nível hierárquico.

Uma vez que a dimensão estratégica da qualidade depende da postura dos colaboradores frente à concorrência, é fundamental observar o ambiente externo às organizações e suas características para garantir que ela atue de modo seguro no ambiente competitivo em que se encontra, visando assim a sua sobrevivência. Este

ambiente de extrema competitividade tem características importantes, como as seguintes:

- Rápida mudança de cenários, uma vez que já foram detectadas novas ações dos concorrentes ou alterações de postura por parte dos consumidores;
- Sempre existirá um contínuo crescimento da concorrência, uma vez que os concorrentes atuais ampliem suas ações ou de que entrem novos concorrentes na área;
- Para se obter resultados satisfatórios, sempre haverá uma necessidade de planejamento para todos os ambientes da organização;
- Toda organização precisa ter planejamentos com prazos mais longos, já prevendo algumas alterações em cenários futuros;
- Para garantir um melhor resultado, faz-se necessário um envolvimento de maior número de pessoas, áreas e setores.

Para viabilizar a concepção da estratégia, são usados alguns métodos. Dentre eles está o da diferenciabilidade, onde são criados bens e serviços que os tornem diferentes dos concorrentes, individualizando assim a organização. A diferenciabilidade pode assumir diversas ações e cada uma delas permite visualizar um modelo de estratégia bem definido.

Desta forma, observa-se que:

- *Organizações inteligentes possuem a visão estratégica de priorizar a qualidade como adequação ao uso:* O que faz que o consumidor adquira um produto é o fato deste produto atender suas necessidades, satisfazendo suas expectativas;
- *Organizações inteligentes possuem a visão estratégica de estabelecer uma relação direta entre as áreas produtivas da organização e os setores consumidores:* comunicação direta para rápidas realimentações dos produtos disponibilizados;
- *Organizações inteligentes possuem a visão estratégica de estabelecer distinção entre consumidores e clientes:* consumidores são os que utilizam os nossos produtos hoje e os clientes são os que poderão vir a consumir esses produtos amanhã. Para a organização se manter hoje, ela depende dos

consumidores e para crescer e consolidar-se precisa dos clientes, são eles que garantirão a sua sobrevivência;

- *Organizações inteligentes possuem a visão estratégica de atentar ao ambiente global:* considerar o ambiente global onde estão os produtores e os consumidores;
- *Organizações inteligentes possuem a visão estratégica de praticar a qualidade globalizada:* Busca atingir mercados sem fronteiras. É uma estratégia complexa, que requer uma grande noção de cultura geral;
- *Organizações inteligentes possuem a visão estratégica de investir na multiplicidade de itens:* Busca atender ao maior número possível de variáveis que um consumidor considera quando adquire um produto, bem ou serviço;
- *Organizações inteligentes possuem a visão estratégica de evoluírem:* A meta é sempre o crescimento da organização, buscando sempre a ampliação do mercado;
- *Organizações inteligentes possuem a visão estratégica de antecipar mudanças:* Visa garantir que a organização tome suas decisões à frente das alterações que o mercado possa vir a sofrer, aumentando assim a probabilidade de sobrevivência;
- *Organizações inteligentes possuem a visão estratégica de conquistar a confiança na imagem e na marca que projetam na sociedade:* É uma das mais relevantes na estratégia de diferenciação e garante a identificação do consumidor com a marca ou com a imagem da organização.

Estes métodos de diferenciabilidade apresentados criam uma atuação específica para cada organização, uma vez que tem um grande poder estratégico.

A diferenciação cria um conjunto de organizações e essas organizações tendem a manter certo equilíbrio entre oferta e demanda. O excesso de demanda faz com que as organizações produzam qualquer coisa para vender e o excesso de oferta pode levar as organizações a diferenciar-se por preço, levando com isto a reduzir qualquer que seja o custo e podendo comprometer assim a qualidade do produto.

O ajuste da oferta e da demanda é uma ação de poder estratégico sobre as organizações de um país, uma vez que deriva da concorrência local, determinando assim a qualidade de bens e serviços disponíveis (CHIAVENATO, 2000).

A estratégia também pode ser aplicada às pessoas, uma vez que essas podem ser vistas como organizações, principalmente quando são autônomas ou prestadoras de serviços, que desenvolvem diversas ações, criam vários produtos, atuam em diversas áreas e diferentes frentes. Quando tem vínculo empregatício, elas estão incluídas em um ambiente que relaciona produtores e consumidores de algum serviço (HITT et al, 2007).

Tanto as pessoas como as organizações atuam sob uma forte concorrência. As pessoas estão sempre procurando se qualificar, fazer intercâmbios com outros países, etc, enfim estão sempre voltadas a adquirir novos conhecimentos.

Para as decisões estratégicas é feito um planejamento e esse é denominado de planejamento estratégico, que é desdobrado em processos gerenciais específicos. Um destes processos é a “perspectiva da qualidade”. Esse modelo não é construído de forma isolada e sim em um processo onde são considerados os aspectos essenciais para a sobrevivência das organizações garantindo sua posição de mercado.

Para Carvalho et al (2005) “perspectiva estratégica da qualidade” significa:

- Considerar a qualidade como fator de sobrevivência para as organizações;
- Elevar a qualidade à categoria de diferencial competitivo das organizações seja em termos de produtos, serviços, etc.;
- Tomar decisões acerca da qualidade, tendo em vista um cenário amplo de resultados;
- Adotar uma visão de futuro sobre a questão, considerando cenários prováveis para a organização, mercado e sociedade.

Após tomar consciência da ampliação desse novo conceito de qualidade, percebe-se sua importância na tomada de decisão das organizações.

A mudança do conceito da qualidade, que antes era definida apenas como as relações da organização com o mercado, foi ampliada para uma relação das

organizações com a sociedade. Assim, qualidade tem a ver com os aspectos sociais, mais do que somente com os mercados e com a concorrência. Como a palavra estratégia significa impacto na sobrevivência da organização, a visão estratégica, além de visão de futuro, impacta em uma visão abrangente, ou seja, não apenas de como ela estará operando mais tarde, mas também como em todo o contexto onde ela pretende impactar.

O planejamento estratégico é, assim, um meio de prover a evolução da organização, visando garantir meios e fins para que a empresa cresça constantemente. Nele são definidas ações específicas para produzirem resultados específicos ou gerais em qualquer atividade da organização. É uma ferramenta que abrange todas as atividades, dando um senso de direção, perspectiva e focando a atenção da direção para o sucesso da organização.

A estratégia, o planejamento e o processo decisório são os componentes essenciais para que as organizações alcancem os seus objetivos. Uma vez que as organizações procuram no planejamento estratégico o auxílio para os seus processos de gestão (HAMEL, 1996).

As ações estratégicas das organizações procuram trabalhar quatro elementos básicos: dois internos e dois externos. Os dois internos são as características da organização; seus pontos fortes e seus pontos fracos e nos dois externos são as oportunidades que as organizações podem aproveitar e as ameaças que podem comprometer o seu futuro. Esta é a clássica visão de Porter (1999) para a gestão competitiva.

Diante desses aspectos das ações estratégicas, é fundamental uma constante avaliação, ou seja, um permanente monitoramento da concorrência, visto que garantirá a sobrevivência das organizações. A concepção da organização em termos de mercado e em termos de valor faz com que as pessoas acreditem que a qualidade é um item básico de sustentação das organizações no mercado e até mesmo uma questão de sobrevivência para elas próprias.

Existem várias contribuições ao longo das gestões das organizações que não podem ser desprezadas, mas a mais relevante de todas elas é a Gestão Estratégica,

visto que, além de garantir a sobrevivência da organização está preocupada com a sua constante evolução.

As pessoas por estarem inseridas em um ambiente de extrema competitividade estão se qualificando a cada dia que passa e as exigências por resultados melhores passa a ser uma constante. Logo, o diferencial das pessoas de hoje em dia é a superação das expectativas e não fazer que elas façam o que se esta esperando delas. Diariamente, sempre existe alguém que consegue melhorar produtos, bens e serviços, tornando-os cada vez melhores e mais sofisticados.

Como exemplo, na revista EXAME (GASPAR, 2007), observa-se a Apple, que há 10 anos não passava de uma fabricante de computadores em decadência e agora é uma empresa fabricante de produtos de massa e ícone de modernidade e sucesso. A Apple enxerga as tendências de comportamento dos consumidores e lança produtos de alta qualidade, como o iPod, sucesso desde o seu lançamento e atingindo a marca de mais de 100 milhões de vendas em todo o mundo até o ano de 2007. Na época do lançamento do iPod, já existiam tocadores de música digital no mercado, só que nenhum deles era tão bonito e fácil de usar como o iPod. Na Apple o *design* é o ponto de partida e a base de tudo, visto que o processo de criação de seus produtos envolve todo o pessoal: *designers*, engenheiros, responsáveis por *software*, *hardware*, enfim toda uma equipe multidisciplinar que segue uma mesma direção. Seguindo a mesma linha da Apple agora é a vez do iPhone apresentado ao público em janeiro de 2007 e lançado no mercado em julho do mesmo ano. A necessidade dos dias atuais requer uma organização onde os produtos têm que se apoiar em três pilares: atender uma necessidade real, ser inovador e de fácil manuseio.

As organizações buscam inteligência. Nessa busca, elas processam informações, formulam planos, geram estratégias, tomam decisões, aprendem com as experiências que são monitoradas no dia-a-dia e ainda imitam outras organizações.

A seguir demonstra-se como os indicadores enfatizam as relações da organização com o mercado, investindo na avaliação da qualidade on-line.

2.6.2. Ambiente on-line

O ambiente da qualidade on-line evidencia as relações da organização com o mercado e a forma como devem ser acionadas. É caracterizada pela:

- 1) Relação com o mercado;
- 2) Percepção das necessidades de consumidores e possíveis clientes;
- 3) Pronta reação a mudanças.

O principal objetivo deste ambiente é a **eficácia** da organização, gerando produtos sempre adequados ao consumidor. Considerando a dinâmica do mercado, a sobrevivência da organização depende da capacidade e da agilidade em gerar um produto sempre ajustado ao gosto dos consumidores e possíveis clientes. Este ambiente requer processos flexíveis de produção, capazes de realizar alterações rapidamente captando informações do mercado.

Com base nos ambientes definidos anteriormente, mostra-se a seguir os indicadores de qualidade e produtividade.

2.6.3. Indicadores on-line

Os indicadores on-line ou **indicadores da qualidade propriamente ditos**, atuam no ambiente on-line e são tipicamente estratégicos. São indicadores de sobrevivência das organizações, pois reagem prontamente às mudanças de mercado e tem a capacidade de influenciar e até mesmo criar essas mudanças. Eles são mais abrangentes, porque incluem os demais. Suas características básicas são:

- Reação da organização às mudanças do mercado bem como a forma como a organização influencia o mercado. Análise de tendências do mercado criando reações pró-ativas;
- Procedimentos de Gestão Estratégica;
- Oportunidades identificadas pela organização;
- Ameaças externas a organização, em termos de concorrentes e da visão estratégica dos bens tangíveis e de serviços;
- Avaliam o impacto do processo e do suporte no desempenho estratégico da empresa;
- Mede a eficácia da organização, sendo sua meta básica.

Os indicadores da qualidade propriamente ditos possuem características estratégicas e por serem os mais abrangentes, são os mais relevantes.

A função estratégica mais notável dos indicadores on-line refere-se à criação de necessidades, ou seja, antecipar-se à geração de demandas. Para tanto, utiliza-se a inovação e a diversificação. Estas são duas posturas usuais de organizações inteligentes. O aprendizado precede à inovação.

2.6.4. Estratégias de crescimento das organizações

A visão estratégica elegeu a inovação como a estratégia básica de crescimento das organizações. A diversificação é um meio para tal fim.

Para a inovação ser bem sucedida é essencial que ela seja “orientada para o mercado”, ou seja, ela se antecipa às necessidades dos clientes.

A inovação depende da pesquisa e do desenvolvimento (P&D), que devem estar integradas ao marketing. Devido ao fato de que o ciclo de vida do produto hoje é menor, há uma introdução mais rápida de novos produtos e uma maior demanda de consumidores, cada vez mais exigentes, por novidades. Essa integração deve ser aprimorada pelo trabalho de equipe entre as funções (LACOMBE et al., 2003).

A inovação é uma arte que requer aprendizado. Nesse ambiente competitivo em que se vive atualmente, o qual se move com tanta rapidez devido às tecnologias e mercados, a vantagem verdadeiramente sustentável é a capacidade interna que as organizações possuem de adaptar-se e aprender. Para isso precisam-se ter gerentes e líderes que sejam capazes de se adaptar as essas novas e ameaçadoras circunstâncias (CARVALHO, 2003).

Os profissionais de dentro das empresas normalmente são relutantes em impor mudanças que normalmente são necessárias para impulsionar ou recuperar a organização e na maioria das vezes a contratação de novos colaboradores para obtenção de uma nova estratégia é fundamental (HITT et al, 2007).

O problema da mudança é primeiramente fazer as pessoas reconhecerem a necessidade de mudar. A capacidade de aprender mais rápido que os concorrentes pode ser a única vantagem competitiva.

Para Senge (1999), a nova tarefa do líder é muito mais modesta, pois ele tem que criar condições para que todos possam aprender, porque todos precisam se adaptar as novas mudanças. Muitas vezes os líderes reconhecem a necessidade de mudança e resistem à mesma, pois tem medo das implicações do seu poder e *status*.

Para crescer economicamente é preciso contar com os mercados e com espírito empreendedor. Saber a melhor estratégia é uma necessidade, pois as comunicações e as possibilidades de se aperfeiçoar estão em todas as partes, tornando mais fácil o trabalho nas organizações.

Para uma organização se tornar forte, ela precisa do engajamento total dos funcionários e para isto a melhor estratégia de convencimento são os programas de remuneração por resultados, associado ao cumprimento de metas (HITT et al, 2007).

Os consumidores de hoje estão exigindo um tratamento cada vez mais individualizado e as organizações para estar sempre à frente do mercado tem que se perguntar constantemente: O que o consumidor quer? O que se deve oferecer-las?

“Basta olhar uma empresa de desempenho excepcional para identificar uma cultura forte por trás”.

Como o fator para a qualidade é a concorrência, diante desse mercado globalizado precisa-se reconhecer a qualidade como valor e utilizar o diferencial estratégico para todas as organizações, já que ações operacionais e táticas não representam diferenciais competitivos expressivos.

2.7. “Production competence”

O método selecionado para viabilizar o modelo de migração das organizações (de convencionais para estratégicas) é baseado no conceito de “production

competence”. Por sua importância para o presente trabalho, o conceito é detalhado no presente item.

Durante a última década, com o aumento da concorrência, novos estudos têm sido realizados para melhorar o desempenho das empresas, onde cada vez mais o custo e a diferenciação são desejados (PORTER, 1980). Os mecanismos são avaliados dentro de um processo dinâmico. Onde este processo dinâmico, segundo Barney (1991), é a capacidade que a organização tem de responder rapidamente às mudanças induzidas pelo mercado. As demandas de clientes têm forçado as indústrias de processo a se adaptarem, mudando da sua tradicional ênfase de processo para uma eficiência operacional (Birou, 1998). A habilidade ou competência foi observada em estudos empíricos como um determinante do seu desempenho no trabalho. Este trabalho constata como a “production competence” aumenta o desempenho baseado em vantagens competitivas nas empresas de manufatura.

Nesse estudo, procura-se mostrar os conceitos básicos de “production competence” e ao fazê-lo, apresenta-se a relação existente com o desempenho do negócio.

Diversos estudos sobre “production competence”, mostram que existe uma relação positiva e bastante significativa com o desempenho das organizações. Diante disso, verifica-se que “production competence” é capacidade da organização para apoiar a sua estratégia de negócio, realizando essas tarefas nos níveis mais altos da empresa (Zhang et al., 2006).

Para Vickery et al (1993), “production competence” é definida “como o degrau no qual o desempenho da produção auxilia a estratégia de negócio da empresa”. Já para Choe et al. (1997) a “production competence” é vista “como uma função de ajuste entre a estratégia de negócios e a estrutura de produção”.

Pinder (1984) define habilidade ou competência como a capacidade que um indivíduo tem de realizar tarefas. No entanto, a competência faz com que o processo de produção se torne cada vez mais eficiente.

O constructo da “production competence” diz respeito respectivamente ao desempenho de produção para o alcance dos objetivos estratégicos da empresa, sendo introduzido por Cleveland et al., (1989) e examinado por Vickery (1990).

Vickery, Droge and Markland (1993) renomeou este constructo para “production competence” estratégica e definiu como o grau em que o desempenho da produção apóia a prioridade estratégica da empresa, no qual deriva de três fatores: (1) avaliação da importância para o perfil estratégico da empresa de um conjunto de prioridades competitivas; (2) avaliação do desempenho de cada prioridade competitiva e; (3) método que reflete a responsabilidade da produção para cada prioridade competitiva.

A “production competence” estratégica é um recurso baseado no modelo de vantagem competitiva (BARNEY, 1991), onde a competência está relacionada como a vantagem competitiva é adquirida e mantida.

A idéia principal da “production competence” é desenvolver uma política de produção e infra-estrutura que sejam consistentes com as metas e objetivos das empresas. Estas empresas devem tomar decisões que sejam prudentes para implementar as idéias para que determinem suas prioridades competitivas.

Diante disso, constata-se que a “production competence”, dependendo da natureza do negócio, pode afetar o desempenho do mesmo.

2.7.1. Estratégia de produção e estratégia de negócio

A partir das definições apresentadas acima, usa-se a noção tradicional da estratégia de produção como um veículo principal para operacionalizar o conceito de “production competence”. “Production competence” tem sido um dos principais blocos na estratégia corporativa. Assim, esse conceito é usado como um constructo chave na ligação entre a estratégia de produção e o desempenho do negócio.

Skinner (1969) argumentou que deve ser estabelecido um link entre estratégia de produção e desempenho do negócio. Sendo que a estratégia de produção deve ser feita através da função da produção para que seja possível atingir as metas da

empresa e assim assegurar a integração entre as decisões da produção. Para se entender melhor, ele ainda sugere que os objetivos da produção devem ser procedentes do objetivo do negócio da empresa e a política de produção desenvolvida diretamente para esses objetivos. Os objetivos da produção envolvem custo, qualidade, distribuição e flexibilidade, havendo sempre o intercâmbio entre esses.

A estratégia de produção é estimulada pela necessidade de aperfeiçoar a produção, devido ao constante aumento da competição, por isso é preciso estar consciente do papel estratégico para a produção (WHITTINGTON, 2002). Com isso, pode-se afirmar que a existência da estratégia de produção por ela mesma, influencia positivamente o desempenho do negócio.

Schroeder et al (1986) definiu estratégia de produção por meio de quatro elementos: *missão, objetivos, políticas e competência distinta*. A *missão da produção* é originada diretamente da estratégia do negócio e do mercado. Ela especifica qual a operação que deve ser realizada para a empresa obter sucesso e determina o objetivo da função da produção. O *objetivo da produção* deve ser definido como parte da estratégia de produção, sendo feito em termos mensuráveis. Ele é um refinamento da missão. As *políticas* devem ser formuladas para apoiar os objetivos da produção e missão, devendo ser consistente com cada um e com o que é planejado para ser efetuado pela produção. A *competência distinta* pode ser definida em termos de singularidade, dando força para a produção nas relações comerciais com a competição.

A estratégia de produção é definida por Mayer e Moore (1983) como “um plano que descreve o caminho para produzir e distribuir o produto”, já para Skinner (1978) essa mesma é deliberada como tarefa de produção: escolha do processo tecnológico, infra-estrutura da produção.

A essência da estratégia de produção (custo, qualidade, flexibilidade e confiança) se refere à competência distinta da função de produção que são relevantes na busca da vantagem competitiva (BUFFA 1984; WHEELWRIGHT 1984).

Outro uso da estratégia de produção utilizado por Skinner (1969, 1978) se refere á formulação e implementação focada no processo. O modelo de Skinner do processo estratégico de produção é essencialmente uma visão de cima para baixo - *top-down view* – onde os elementos chave são: 1) estabelecer a tarefa de produção – avaliar metas e recursos; 2) alinhar as políticas e ações da infra-estrutura de produção com a tarefa que foi estabelecida anteriormente; e 3) envolver o pessoal da produção no processo de decisão estratégica.

A partir da organização industrial, do marketing e de toda a parte administrativa, a estratégia é o principal determinante do desempenho do negócio e existe uma relação entre as variáveis do meio externo e execução do negócio, onde essa relação é expressa em variáveis de incerteza em relação ao ambiente (consequência do ambiente externo), estratégia de produção e desempenho.

As organizações precisam se adaptar as forças externas para manter a viabilidade organizacional e assim tomar decisões estratégicas, como sendo um veículo de adaptação ao ambiente competitivo. De acordo com Jemison (1981, p. 86), “departamentos que são responsáveis por procedimentos com relação ao ambiente externo, exerce maior influência na tomada de decisões estratégicas”, devido a esta definição percebe-se a conexão que existe entre a estratégia do negócio e a estratégia de produção.

A literatura da estratégia de negócio da organização tem examinado o ajuste entre o ambiente externo e a estratégia em diferentes contextos e constatou que a deficiência no ajuste tem efeitos significativos no desempenho (HOFER, 1975; HAMBRICK, 1980; VENKATRAMAN e PRESCOTT, 1990).

A função de ajuste entre as fontes práticas e ciclo de vida do produto é chamado de ajuste da gestão da cadeia de suprimentos (BIROU et al., 1998).

De acordo com Hayes and Wheelwright (1979) o desempenho da produção de alto nível é condicionada ao grau do alinhamento entre o processo do ambiente externo e o volume – diversidade das características do mercado. Deste modo, a estratégia do negócio é uma inevitável pressão interna para a empresa, para assim, responder a rápida demanda que o mercado exige e dar continuidade ao

planejamento estratégico. Entretanto, a estratégia de negócio da organização é o alicerce da empresa bem sucedida.

Devido à diversidade da estrutura organizacional, onde as estratégias funcionais são desenvolvidas, a estratégia de produção é integrada dentro da estratégia do negócio, porque requer explorar a capacidade de produção adotada pela empresa.

2.7.2. Ligando a estratégia de negócio e a estratégia de produção

Através do que foi estudado até esse momento, acredita-se que a aplicabilidade prática da estratégia aumentará se uma linguagem comum for desenvolvida entre a estratégia organizacional e a estratégia de produção. A conexão entre a estratégia organizacional e a estratégia de produção tem um importante papel no desenvolvimento da “production competence”, onde se contribui para o sucesso da organização.

Os elementos (missão, objetivos, políticas e competências distintas) da estratégia de produção são proximamente conectados a estratégia do negócio. A estratégia de negócio guia a missão, objetivos, políticas e competências distintas da produção. O modelo de cima para baixo (*top-down*) começa com a estratégia do negócio, mas existe também um efeito reverso onde os elementos da estratégia de produção podem afetar a estratégia do negócio. Essa relação é interativa e não unidimensional.

A estratégia de produção pode ser mais bem descrita em termos de missão, objetivos, políticas e competências distintas. A missão da estratégia de produção é o link com a estratégia do negócio, onde pode ser ajustado por vários caminhos para que se apoie a estratégia do negócio (SCHROEDER et al., 1986).

De acordo com Skinner (1978) e Wheelwright (1984), a estratégia de produção deve atuar para apoiar os objetivos corporativos, estabelecendo objetivos de produção nos quais proporciona a organização sua vantagem competitiva.

O foco da estratégia de produção nas variáveis competitivas: custo/preço, qualidade, distribuição, flexibilidade, projeto da produção e mercado é formulada

para estabelecer objetivos estratégicos. A proposta da estratégia de produção é auxiliar o plano de marketing para fornecer serviços de alto nível aos clientes (PORTER, 1980).

De acordo com os vários autores estudados, parece óbvio que o sistema de produção tem uma influência positiva no desempenho dos negócios da organização. Entretanto pode-se afirmar que a estratégia de produção deve conectar a função da produção para atingir os objetivos da empresa, onde completa o alto nível de negócio e a estratégia corporativa.

2.7.3. Estrutura conceitual para “production competence”

Esta seção mostra a importância da “production competence” para assegurar o desempenho desejado nas organizações. A habilidade para desempenhar a “production competence” nas empresas vem a ser um comando significativo na direção estratégica das mesmas.

“Production competence” reflete as metas da estratégia de produção e possibilita que a função operacional contribua para a competitividade de longo prazo (VICKERY, 1994).

Cleveland et al. (1989) apresentam “production competence” como um link entre a estratégia do negócio e a estratégia de produção e ainda afirma que a “production competence” afeta diretamente o desempenho da empresa.

Para Cleveland, Schroder e Anderson (1989, p. 657), é definida “como a prontidão, habilidade ou capacidade que permite ao fabricante dar seguimento a um específico produto de mercado, sendo ela a estratégia do negócio”. Para eles, “production competence” é uma variável mais propriamente do que um atributo fixo, porque essa é uma função da estratégia de negócio.

Coates e McDermott (2002, p. 443) definem competência como: “um conjunto de atitudes, habilidades e tecnologias que a empresa realiza melhor do que seus concorrentes”. O sucesso de um processo complexo requer sutis habilidades e expertise para realçar a “production competence”. O desafio para os pesquisadores é desenvolver uma teoria que identifique habilidades especiais nas organizações de

produção, e ainda entender como competências são moldadas para atingir a vantagem competitiva.

Ainda “production competence” é definida como o nível de estabilidade entre a importância e o desempenho das prioridades competitivas, onde a produção pode contribuir para o sucesso do negócio (CLEVELAND ET AL., 1989; VICKERY ET AL., 1993; KIM E ARNOLD, 1996; CORBETT E VAN WASSENHOVE, 1993).

Em resumo, fica evidente que “production competence” tem vários aspectos a serem considerados, e seu impacto deve ser “filtrado” direto da estratégia de negócio, porque o que pode ser uma importante capacidade para uma estratégia (ex: baixo custo) pode não ser para outra (ex: diferenciação do produto).

O sucesso da empresa de produção requer um foco competitivo para que a mesma desenvolva qualidade, flexibilidade e competências, assim como um foco no processo de gestão que transcenderá fronteiras e atividades através de diversos ambientes, por esta razão é necessário identificar as habilidades e formular políticas (CROSSAN E BERDRON, 2003). Ainda, seguindo a mesma linha de raciocínio, Govindarajan and Trimble (2004), reforçam a necessidade de explorar habilidades e tecnologias e aprender sobre o “desconhecido”.

“Production competence” deve avaliar onde a organização está inserida para que a mesma seja bastante competitiva no mercado, sendo a avaliação estratégica do seu perfil, o ponto chave.

2.7.4. “Production competence”: uma posição conclusiva

Diante do que foi estudado sobre “production competence”, pode-se afirmar que esse é um elemento decisivo para se obtenha e mantenha a vantagem competitiva. A intenção aqui foi esclarecer o processo no qual se desenvolve “production competence”, estratégias de produção e estratégias de negócios, assim como a associação existente entre eles. Desse modo, “production competence” formaliza o caminho que conduz o processo de produção, onde produtos, bens e serviços são criados, para assim fornecer vantagem competitiva.

Pode-se assim dizer que “production competence” é uma ferramenta valiosa para o desempenho do processo produtivo, pois garante que as organizações se mantenham na competição do mercado. Ter habilidade para medir e manter cada construto dentro do seu ambiente competitivo, usando sua estratégia de negócio, é sua fonte principal de vantagem competitiva. Logo, estratégias diferentes de negócios, requerem diferentes “production competence”, onde as ações (melhoramento da produtividade, rápida distribuição) devem contribuir para um bom desempenho do negócio.

As implicações para o sucesso da “production competence” depende de um grande passo frente às competências e habilidades dos indivíduos de trabalhar juntos. Competências típicas incluem habilidades e capacidades e essas precisam ser restauradas, expandidas e construídas nas atividades organizacionais.

Este trabalho demonstra que “production competence” requer integração entre a estratégia do negócio e suas operações em relação ao ambiente. É importante notar que a eficiência da “production competence” deve estar relacionada com os recursos da organização como a estrutura da empresa, planejamento e relações informais entre grupos da organização e entre outras organizações. Outras distintas competências analisadas são: habilidades, capacidades e experiência dos empregados, que resulta também em fonte de vantagem competitiva.

O principal problema percebido e que ainda tem sido negligenciado é o papel dos gestores de produção na formulação e implementação da estratégia de produção, frente à tomada de decisões estratégicas da organização. Os gestores de produção devem ser responsáveis pela interação entre os setores da organização, uma vez que as consequências dessa não integração são críticas para todas as variáveis do processo organizacional.

Logo, a análise sugere que as organizações tenham um papel central no desenvolvimento, no apoio e principalmente na transmissão da informação dentro de cada setor da empresa, o que certamente trará um melhor desempenho frente às necessidades exigidas pelo mercado e ao mesmo tempo propiciará o desenvolvimento de novas estratégias.

2.8. Considerações finais do capítulo

Inovar, aprimorar os seus produtos ou seus processos, são caminhos para que a organização melhore a qualidade e conseqüentemente passe de um estágio para outro no caminho da própria evolução. As organizações de hoje que enfrentam a competitividade tem que descobrir, permanentemente, meios de produzir alta qualidade com um baixo custo. Sendo essa, uma busca sem fim.

Os processos organizacionais quando são compostos por diversas atividades agregam valor à organização, por isso a cultura de planejamento para a qualidade utilizando indicadores, contribui para a melhoria, a evolução e ainda para a sua sobrevivência frente ao mundo globalizado.

Nos dias atuais a inovação e a constante busca da qualidade têm que permear toda a sociedade valorizando a mentalidade científica e a busca de soluções. A cooperação entre os indivíduos como reciprocidade faz com que a informação flua livremente e a energia empreendedora se propague por todas as organizações.

A competitividade dos dias atuais exige eficiência dos gestores das organizações. Se eles não se conscientizarem da importância de se fazer um planejamento estratégico, é difícil potencializar os seus pontos fortes e eliminar os seus pontos fracos, para assim neutralizar as ameaças e riscos aproveitando as oportunidades de mercado.

Diante do que foi apresentado neste capítulo é sugerido na Tabela 2 uma primeira caracterização dos três tipos de organizações: convencionais, em transição e inteligentes.

ORGANIZAÇÕES CONVENCIONAIS	ORGANIZAÇÕES EM TRANSIÇÃO	ORGANIZAÇÕES INTELIGENTES
Gestão operacional	Gestão tática	Gestão estratégica
Decisões baseadas em informações	Decisões baseadas em conhecimento restrito	Decisões baseadas em conhecimento amplo
Ênfase: processo produtivo	Ênfase: mercado	Ênfase: sociedade
Passado	Presente	Futuro
Meta: produtividade	Meta: gestão da qualidade no processo	Meta: gestão baseada em qualidade (ambiente externo)
Indicadores in-line	Indicadores off-line	Indicadores on-line
Liderança tecnológica	Liderança organizacional	Liderança em ambientes competitivos
Organizações que utilizam informações prontas	Organizações que aprendem	Organizações que geram conhecimento
Repetição	Melhorias	Inovação

Tabela 2: Resumo das organizações

Fonte: A autora

3. PROCEDIMENTO METODOLÓGICO

Neste capítulo são apresentados os procedimentos metodológicos adotados para dar suporte à pesquisa de campo e aos cases estudados e analisados. Tal procedimento deve orientar como a pesquisa é feita e os tipos de suporte que ela tem. São demonstrados, neste capítulo, o método de pesquisa, as abordagens qualitativas, a pesquisa de campo – estudos de caso, a unidade de análise, fontes de dados – triangulação, métodos e por fim a conclusão do capítulo.

3.1. O método de pesquisa

O presente trabalho utiliza um modelo de pesquisa conhecido como “qualitativo”, que tem características próprias e busca entender um determinado assunto em sua profundidade. A pesquisa qualitativa é de extrema importância para os estudos organizacionais porque costuma ser direcionada ao longo do seu desenvolvimento e trabalham com interpretações, descrições e comparações. Por ser uma pesquisa participativa, o pesquisador procura entender os fenômenos segundo a perspectiva dos participantes e a partir daí interpreta os fenômenos estudados.

O campo da pesquisa qualitativa é bastante diverso. Alguns métodos incluídos nesta abordagem são: observação do pesquisador, pesquisa de campo, etnografia, entrevistas não estruturadas, análises textuais e das entrevistas, etc. (AUERBACH, 2003). Logo, pode-se dizer que a pesquisa qualitativa normalmente envolve análise e interpretação de textos e entrevistas, a fim de descobrir padrões significativos de um fenômeno em particular (AUERBACH, 2003).

A pesquisa qualitativa permite ao pesquisador observar a vida social no seu próprio ambiente, ou seja, deslocar-se para onde a ação ocorre e observar. Este tipo de pesquisa pode produzir uma rica compreensão de fenômenos sociais que poderiam talvez, não ser tão bem compreendidos através de outros métodos (BABBIE, 2005).

Cada método de pesquisa tem suas peculiaridades, mas quando é utilizado o método qualitativo, as decisões são confrontadas sob regras observadas pelo

pesquisador (BABBE, 2005). Isto quer dizer que a subjetividade e os valores são necessariamente parte da interação humana. Para minimizar os efeitos da subjetividade na análise, é fundamental que o pesquisador utilize procedimentos sistemáticos e disciplinados.

Para Godoy (1995) a pesquisa qualitativa tem uma diversidade existente entre o método, a forma e os objetivos. Para tanto é apresentado abaixo um conjunto de características que são capazes de identificar esse tipo de pesquisa:

- O ambiente é a fonte de informações, ou seja, a fonte direta para obtenção dos dados e o pesquisador é o instrumento fundamental, ou seja, o instrumento de coleta;
- O caráter é descritivo, utilizando diversas fontes de dados no decorrer da pesquisa;
- Existe um significado das pessoas em relação às coisas e a vida, proximidade entre o fenômeno e o pesquisador;
- O enfoque é indutivo, pois o pesquisador desenvolve conceitos a partir de padrões encontrados nos dados.

Neste trabalho, utiliza-se o método qualitativo por ter um papel importante no campo de estudos organizacionais e ainda por avaliar características desse ambiente. Esse método serve como base para avaliar o perfil das organizações e os indicadores de desempenho.

Tal método proporciona maior flexibilidade entre o pesquisador e os entrevistados, lidando com informações mais subjetivas, mais amplas e com maior riqueza de detalhes (DIAS, 2000).

O método qualitativo, freqüentemente utilizado para observação e etnografia, não se fundamenta em análises estatísticas e matemáticas, tal como o método quantitativo (DIAS, 2000). O que é mais importante no método qualitativo é o campo de pesquisa, que decide quais questões devem ser feitas, o que observar e o que reter das informações obtidas (DORSTEN, 2005).

A pesquisa qualitativa envolve uma variedade de materiais empíricos, tais como estudo de caso, experiência pessoal, história de vida, entrevista, observação, interação e textos visuais (DORSTEN, 2005).

A pesquisa qualitativa normalmente é associada à pesquisa exploratória interpretativa e não experimental, à análise de caso ou de conteúdo. Normalmente é utilizada quando o fenômeno é de natureza social e complexo e não tende a quantificá-lo. Aprender a observar, registrar e analisar as interações que irão ocorrer entre as pessoas e entre as organizações e as pessoas é fundamental para o sucesso da pesquisa (LIEBSCHER, 1998).

A pesquisa quantitativa se caracteriza com a existência da possibilidade de medidas quantificáveis a partir de amostras. Ela usa medidas numéricas para testar constructos científicos e hipóteses ou ainda buscar padrões numéricos relacionados a conceitos do cotidiano. Em contrapartida a pesquisa qualitativa é caracterizada principalmente pela ausência de medidas numéricas e de análises estatísticas, levando mais em conta aspectos profundos e subjetivos (DIAS, 2000).

Segundo Godoy (1995), existe, na abordagem qualitativa, três diferentes possibilidades: a pesquisa documental, o estudo de caso e a etnografia. ***Para o presente trabalho foi selecionado o método qualitativo com a abordagem do estudo de caso.***

Para mostrar as características do método escolhido, é apresentada a tabela 3. Nesta tabela são mostradas as diferenças básicas entre o método qualitativo e o método quantitativo. A tabela evidencia a justificativa da escolha do método qualitativo no presente trabalho.

	Qualitativa	Quantitativa
	Holístico-interpretativo	Hipotético-indutivo
Dados	Verbais Qualitativos Grande riqueza de detalhes	Numéricos Quantitativos Estruturados e não valorativos, pois envolve quantificação
Pesquisador	Observador Distância objetiva durante a pesquisa	Interpreta a realidade É imerso no contexto
Abordagem	Interpretativa Não experimental Estudos exploratórios	Positivista Experimental Estudos confirmatórios
Análise	Conteúdo ou caso Padrões a partir dos próprios dados	Estatística Inferências a partir de amostras

Tabela 3: Diferença entre o método qualitativo e o método quantitativo
Fonte: Adaptado de Dias (2000)

De acordo com a tabela acima, vê-se a importância do método qualitativo e porque ele é selecionado como o método de pesquisa deste estudo. O método qualitativo possui em seus dados uma grande riqueza de detalhes, sendo o observador a peça chave. A abordagem deste método é interpretativa e os estudos são exploratórios, sendo os *cases* e a aplicação prática sua fonte de informações.

Vale lembrar também que o método é descritivo porque a construção do modelo é feita a partir da DESCRIÇÃO de casos práticos (*cases*). A aplicação prática que é descrita no capítulo 6 ocorre com o modelo em desenvolvimento. Na descrição das fases pelas quais a organização vai passando pode-se entender como contextualizar o modelo. Entretanto, pode-se considerar que o modelo, por meio de suas fases e atividades, PRESCREVE (oferece uma receita) como implantar um processo que transforme uma organização que atua no âmbito da Gestão Operacional em uma organização que enfatiza ações típicas da Gestão Estratégica. Assim, há um componente prescritivo no modelo que não pode ser desconsiderado.

A pesquisa que gerou as reflexões trazidas neste estudo tem como objetivo conhecer o perfil dos diversos tipos de organização existentes nos dias de hoje e, para isso, a abordagem qualitativa é a melhor alternativa para o estudo em questão.

3.2. Abordagens qualitativas

Segundo Godoy (1995), o método qualitativo relaciona *cases* ou fenômenos, buscando definir padrões, assim como as relações existentes entre eles.

O estudo de caso é naturalmente associado ao método qualitativo, devido ao fato de ser um estudo descritivo e por o pesquisador estar pessoalmente implicado na investigação (STAKE, 1995).

Segundo YIN (1994), o estudo de caso é um processo de investigação empírica com o qual se pretende estudar um fenômeno contemporâneo no contexto real em que esse ocorre. Pesquisadores qualitativos descobrem e retratam as múltiplas visualizações do caso, sendo esse seu principal papel.

Para este trabalho, utilizam-se vários procedimentos que são:

- 1) Suporte teórico: refere-se à pesquisa bibliográfica que define as referências teóricas;
- 2) Suporte prático: referem-se a estudos, análises e avaliações *in loco* de diversos casos, assim como a aplicação prática do modelo desenvolvido;
- 3) Estudo de campo: refere-se às entrevistas e análise de documentos que são feitas nas organizações.

Essa pesquisa tem caráter descritivo, pois visa identificar, estruturar e analisar, por meio de indicadores, o perfil de transição existente entre as organizações convencionais e inteligentes, interpretando a realidade dessas sem nelas interferir e nem modificar.

Diante disso, a pesquisa visa descobrir e observar os fenômenos, procurando descrevê-los, classificá-los e interpretá-los (CHURCHILL, 1987). Para tanto, é realizado um estudo de campo usando técnicas de coleta de dados, assim como questionários e observação dessa pesquisadora.

3.3. Pesquisa de campo – estudos de caso

O estudo de caso é um dos diversos caminhos para se fazer pesquisa em ciências sociais. Em geral, o estudo de caso é a estratégia preferida quando são colocadas questões envolvendo “**como**” e “**porque**”, quando o pesquisador tem pouco ou nenhum controle sobre a situação e quando o foco está inserido em algum contexto da vida real (YIN, 1994).

A característica principal do estudo de caso é a atenção voltada para uma situação num tempo determinado, podendo este ser descritivo, como quando um antropologista descreve uma cultura.

O estudo de caso é uma pesquisa empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto da vida real, especialmente quando as fronteiras entre este fenômeno e o contexto não são claros (YIN, 1994).

Segundo Ferrari (1982), o estudo de caso permite um exame detalhado do processo organizacional através de informações ou conhecimentos.

O que caracteriza este trabalho como pesquisa de campo é o levantamento do perfil de cada organização e a avaliação de onde ela se encontra. Logo, para a realização deste, é feito um estudo de campo que conta com dois conjuntos de informações: (1) os dados detalhados de um conjunto de organizações visitadas e que responderam a um questionário e (2) a análise de diversos *cases* descritos em publicações técnicas relevantes do mundo corporativo, assim como também avaliações *in loco* da pesquisadora.

No caso do primeiro conjunto de dados, algumas organizações são selecionadas e contatadas a partir de um documento elaborado pelo orientador dessa tese. Neste documento, explica-se o objetivo da pesquisa e o compromisso de disponibilizar os dados por meio de apresentação em cada organização, sendo esses dados mantidos sob absoluto sigilo. Acredita-se que essa iniciativa de *feedback* aumentou o nível de cooperação por parte da alta direção das organizações.

Para Bonoma (1985) o método do estudo de caso objetiva não a enumeração e nem tampouco a quantificação e sim, a descrição, a classificação e o desenvolvimento teórico, ou seja, o que vale é a compreensão do pesquisador.

Nos itens a seguir são apresentadas as unidades de análise e a forma como os dados são coletados e analisados.

3.4. Unidade de análise

A unidade de observação no estudo de caso é normalmente a unidade de análise. Para esta pesquisa, onde se espera explorar, descrever e explicar como diferentes grupos de organizações se comportam, a unidade de análise é a organização individualmente e não o grupo de organizações. Cada organização tem um atributo único, um específico modo de ação para o seu desenvolvimento como empresa individual. Por outro lado, às vezes devem ser considerados conjuntos de organizações como grupos, tendo atributos individuais como grupo (BABBIE, 2005).

No estudo de caso, a unidade de análise é especialmente importante. Ela está relacionada com o problema de definição do que é o caso (BABBIE, 2005).

A definição da unidade de análise está normalmente relacionada com a forma como as questões iniciais da pesquisa estão sendo definidas. A seleção da unidade de análise depende das questões principais da mesma. Logo, a fim de elaborar um modelo para se conhecer as características dos diversos tipos de organização existentes e assim diagnosticar e viabilizar seus processos de decisão tem-se como unidade de análise as organizações selecionadas para esta pesquisa, sendo os seus colaboradores a fonte de todas as informações.

Para o desenvolvimento deste trabalho é feito um levantamento envolvendo várias empresas, de diferentes tipos, sediadas nos estados da Paraíba, Santa Catarina e São Paulo. Essas organizações escolhidas são de diferentes ramos de atuação e bastantes competitivas no mercado, onde sempre se atualizam por intermédio das inovações.

3.5. Fontes de dados - triangulação

As fontes de dados para o estudo de caso podem vir de diversas fontes, sendo elas: documentação, arquivos de registros, entrevistas, observação direta do pesquisador, artefatos físicos, etc. Nenhuma única fonte tem completo domínio sobre as outras; elas são complementares, e um bom estudo de caso usa tantas fontes quanto possível (YIN, 1994).

A utilização e análise de diversas fontes de dados são chamadas *triangulação*. A triangulação busca maximizar a validade e confiabilidade do estudo de caso (YIN, 1994).

De acordo com Patton (1987), existem quatro tipos de triangulação, que são:

- Das fontes de dados (triangulação de dados);
- Entre diferentes avaliadores (triangulação de avaliadores);
- De perspectivas sobre o mesmo conjunto de dados (triangulação de teoria), e
- De métodos (triangulação metodológica).

No estudo de caso apresentado, é usada a triangulação de fontes de dados, a primeira apresentada por Patton (1987).

Segundo Yin (1994), uma das mais importantes fontes de dados do estudo de caso é a entrevista. A entrevista é uma fonte essencial de evidências para o estudo de caso uma vez que os estudos de caso lidam com atividades de pessoas e grupos.

Para este estudo é desenvolvido um questionário com perguntas fechadas que é enviado a grupos de gerentes, supervisores e diretores com a finalidade de diagnosticar o perfil das organizações, assim como os seus métodos de gestão.

Esta pesquisa é conduzida em quatro etapas:

- 1) Pré-teste do questionário que é aplicado a algumas pessoas para avaliar o entendimento do mesmo;
- 2) Aplicação do questionário nos diversos tipos de organizações – convencionais, em transição e inteligentes - onde é definido o perfil das mesmas;
- 3) Recepção dos questionários e análise das opiniões dos gestores das organizações;
- 4) Resultado da pesquisa e definição do perfil das organizações inteligentes.

Juntamente a estes questionários, também são utilizados como fontes de dados, documentos e observações de campo.

3.6. Análise de dados

A pesquisa qualitativa tem três tipos de abordagens, sendo elas: exploração, descrição e explanação. A *exploração* é conduzida para investigar um determinado assunto, sendo o mesmo relativamente novo. Na *descrição*, o pesquisador observa e assim descreve o que é observado, respondendo a questões tais como “**o que**”, “**onde**”, “**quando**” e “**como**”. Na *explanação*, as questões são direcionadas para o “**porque**”, onde a explicação é a meta desta abordagem (BABBIE, 2005).

Neste estudo utiliza-se a abordagem descritiva e exploratória. As organizações são o ambiente, ou seja, a fonte principal de informações estudadas e observadas.

Para a realização deste trabalho, diversas organizações são selecionadas a partir de alguns critérios. Estas têm que ser competitivas e precisam se atualizar a

cada dia por intermédio de inovações presentes no mercado global. Diversos cases e documentos também são analisados. Entrevistas são feitas com gerentes e diretores e o pesquisador é o instrumento fundamental de coleta e análise dos dados.

Para diagnosticar o perfil de cada organização, bem como seus modelos de gestão através de indicadores, é desenvolvido um questionário com perguntas semi-abertas.

Após a aplicação e o retorno dos questionários é feita a tabulação e análise dos dados. O procedimento de tabular e avaliar os dados envolve a *codificação* das perguntas e respostas, transformando-os em análise qualitativa.

De acordo com as informações obtidas, são apresentados os dados referentes à pesquisa e discutem-se os resultados dessa avaliação. A análise serve para conhecer as características dos diversos tipos de organização e viabilizar assim os processos de decisão.

A análise dos dados busca identificar a evolução dos três tipos de organizações – convencionais, em transição e inteligentes – por meio de indicadores de desempenho. Esses indicadores permitem ainda, verificar a evolução e o desenvolvimento de uma organização em termos de seus processos de gestão.

3.7. Métodos

Todo método de pesquisa possui pontos fortes e pontos fracos e certos conceitos são mais apropriados para determinadas coletas e análises de dados. Uma vez escolhido o método de pesquisa, o próximo passo é a operacionalização da mesma, ou seja, a forma de coleta e análise dos dados. Parte da tarefa é decidir como os dados desejados são coletados: via observação direta do pesquisador, análise de documentos, questionários ou alguma outra técnica disponibilizada pela organização pesquisada.

Além dos conceitos e medidas, também é preciso decidir “quem” e o “que” pesquisar. Precisa-se escolher que grupo nos interessa, ou seja, a *população* em questão. Utilizando amostragem de dados, é selecionado o que é coletado e

analisado. Uma vez tendo decidido o que pesquisar, com qual grupo de informantes e por qual método, fazem-se as observações e a coleta dos dados desejados.

Para conduzir a pesquisa, questionários são enviados via e-mail para um grupo selecionado de participantes. As entrevistas são feitas com quem tem uma visão geral da organização e ocupa cargo de chefia.

Para analisar os dados da pesquisa, são descritas as entrevistas, os documentos e todas as formas de coletas. O processamento dos dados obtidos envolve a classificação (*codificação*) e transferência de todas as informações.

A análise de conteúdo é em essência a operação de codificação; o processo de transformar os dados brutos numa forma padronizada. Os dados são codificados ou classificados de acordo com algumas estruturas de conceito do estudo.

Na pesquisa qualitativa, o principal método de análise é a codificação (classificação ou categorização dos dados individuais), que permite converter respostas em números ou códigos. Deve-se primeiramente, identificar a unidade padrão de análise, antes de começar a codificação, sendo este o principal organizador da codificação qualitativa (BABBIE, 2005).

Uma vez que os dados são coletados e codificados, é feita a interpretação deles para chegar à conclusão da pesquisa baseada nos interesses, idéias e teorias que iniciaram o estudo de caso.

3.8. Considerações finais do capítulo

Diante do exposto, tendo em vista a importância do problema de pesquisa aqui considerado e de sua utilidade prática, considera-se necessário propor um modelo baseado em indicadores para avaliar o desempenho global das organizações. Este conjunto de indicadores da qualidade possibilita as organizações a adotarem um modelo de gestão estratégica. Este capítulo apresentou a metodologia que será aplicada para propor o modelo em questão.

4. SUPORTE PRÁTICO

Tendo em vista a necessidade de criar um modelo prático para suprir espaços em branco observados na viabilização de conceitos de Gestão Estratégica, apresentam-se diversos *cases*. Cinco deles são considerados como situações de particular interesse para o presente trabalho, como se vê a seguir.

4.1. Uma visão geral dos *cases* e sua relação com o estudo

De diversos *cases* analisados, são selecionados cinco deles por sua relação com o estudo aqui desenvolvido. Em uma visão geral, descrevem-se brevemente cada um deles e a seguir discute-se sua utilização prática no presente trabalho.

Case 1:

O primeiro *case* considera a necessidade de desenvolver um processo produtivo inovador diante de uma oportunidade única de mercado, ou seja, gerar um modelo de “production competence”. Mais especificamente, trata-se de um esforço para ajustar avançados processos produtivos, com o conseqüente investimento em alta tecnologia, com a realidade do mercado. O modelo de Gestão Estratégica está caracterizado no investimento em equipamentos sofisticados, no esforço em busca de elevada qualificação de recursos humanos e no desenvolvimento de uma estrutura de Gestão Operacional totalmente definida pelas decisões estratégicas tomadas. O foco no mercado é bem evidente. O *case* em questão impactou no modelo ao definir a necessidade de que fossem criadas seis de suas sete fases.

Case 2:

No segundo *case*, é estabelecida uma relação direta entre objetivos estratégicos e ações operacionais. Para este *case*, é selecionada uma organização na área de prestação de serviços, onde essa ligação é mais crítica. A estratégia da empresa estudada enfatiza a transformação da organização. Para tanto, são analisados os desafios atuais e os que ainda estão por vir. Essa postura mostra uma organização que está sempre à frente do mercado.

O case em questão impacta no modelo ao definir seis de suas sete fases do modelo.

Case 3:

O terceiro case tem como meta entender como prioridades operacionais podem ser estruturadas com base em prioridades estratégicas. O case aqui selecionado é na área da manufatura de bens, onde esta relação pode ser mais bem caracterizada, até pela estrutura bem definida do processo produtivo, o que nem sempre ocorre em serviços. Observa-se, na descrição do case, que desde os primórdios de sua operação, a empresa exerce uma opção estratégica bem caracterizada, traduzida no esforço pela qualidade de seus produtos. Este é o ponto de partida. A partir daí, a empresa desdobra este objetivo estratégico em ações operacionais, que são desenvolvidas pelos recursos humanos da organização sob forma de atenção obsessiva à qualidade do produto e, por extensão, do processo produtivo.

Case 4:

O quarto case estudado tem uma particularidade muito relevante para o presente trabalho. Ele diz respeito à priorização dos objetivos estratégicos em relação às metas táticas e/ou operacionais. Assim, este case é selecionado para evidenciar que o comportamento estratégico da organização tem prioridade em relação às demais variáveis de operação da organização. O case trata de decisões críticas para uma empresa, como o caso da construção de novas fábricas. Além disso, a análise enfatiza a relação que existe entre os dois ambientes: estratégico, de um lado, e tático e operacional, de outro. Esta relação pode ser explicitada da seguinte maneira: a visão estratégica é a origem; as ações táticas e operacionais constituem a decorrência natural.

Case 5:

O quinto case é escolhido, inicialmente, por se tratar de uma empresa tipicamente brasileira e que tem sua marca mundialmente reconhecida. O primeiro case, por exemplo, também envolve uma empresa brasileira – porém com atuação centrada no mercado interno. A ênfase deste case é analisar a migração de organizações

tipicamente convencionais para organizações inteligentes, meta básica deste trabalho. Dito de outro modo: neste *case*, a meta é mostrar uma organização que muda totalmente o seu processo gerencial, passando da Gestão Operacional para a Gestão Estratégica. Como decorrência deste esforço, a organização acaba por caracterizar o seu produto como um ícone (mundial) de sucesso.

4.2. Ajuste entre avançados processos produtivos e o investimento em alta tecnologia

O caso da primeira fábrica de poliuretano do Brasil constitui o case 1.

Nos anos 60, surge no interior de São Paulo uma empresa que tinha como ideal o crescimento empresarial e ao mesmo tempo ser líder no mercado. Esta empresa, a qual se chama de **empresa A**, nasceu totalmente familiar, começando sua trajetória com dois irmãos e iniciando suas atividades com a fabricação de laminados sintéticos para a indústria de calçados.

Com o seu ritmo de evolução acelerado, a empresa A não parava de crescer e ao final da década de 80 se tornava um grupo de empresas. Hoje este grupo atua no mercado de *laminados sintéticos em PVC*, *laminados sintéticos vinílicos*, *Anidro ftálico* e laminados coagulados, e *poliuretano – PU*.

Os *laminados sintéticos em PVC* são destinados ao mercado de calçados, bolsas e acessórios, vestuário, móveis, etc., sendo esses laminados de altíssima qualidade. Já os *laminados de sintéticos vinílicos*, *fabricado pelo processo de extrusão*, são utilizados no mercado moveleiro, automotivo, impermeabilização, etc. Os *laminados coagulados (PU)* são utilizados para fazer forros e cabedais de calçados, estofados e interiores de carro, bolsas e acessórios.

Atuando nos setores plástico, químico e não tecidos, sua área de produção é de mais de 100 mil metros quadrados atendendo o mercado nacional e internacional em diversos segmentos, como: calçados, bolsas e acessórios, móveis, utilidades domésticas, vestuário automobilístico, puericultura, esporte e lazer, brindes, escolar, comunicação visual e impermeabilização.

Hoje faz parte deste grupo um total de cinco fábricas, espalhadas pelo interior de três estados brasileiros, e dois centros de distribuição, sendo um deles na Argentina. Possui no total 1.300 colaboradores e está totalmente profissionalizada.

Para melhor entender como essa empresa se tornou uma “máquina de crescimento”, basta enxergar e entender a sua cultura organizacional. Este grupo tem uma visão de mercado ampla e o seu esforço para diversificar os produtos não se dá por acaso. “Para competir no mercado, precisamos diversificar nossos produtos e continuar investindo pesado em tecnologia”, afirma o gerente industrial da divisão NE.

A unidade pioneira do grupo na fabricação de laminado coagulado no Brasil - *poliuretano (PU)* - produz desde o substrato até o laminado acabado. Sua fórmula de sucesso é apoiada pela tecnologia de nível internacional, pois investe constantemente em pesquisas e desenvolvimento com o objetivo de oferecer produtos inovadores como é o caso dos laminados em PU. Essa busca pela qualidade, juntamente a altas tecnologias gerou um produto com excelente capacidade de transpiração e absorção, além de uma maciez idêntica aos produtos naturais, que proporciona ao consumidor final saúde e conforto e ainda contribui desta forma com a natureza.

Mas, o que melhor define o sucesso desse grupo?

Sua constante busca pela inovação. Esse estrategista, que sempre se mostrou cheio de planos e no seu papel de líder fez nascer uma indústria que é a primeira fábrica de Poliuretano (PU) coagulado no Brasil.

Trata-se de uma receita com as seguintes etapas: conceber uma idéia e lapidá-la com obsessão.

Nos dias de hoje, porém, é no terreno das idéias que esta empresa, por vocação empresarial na percepção de agir, continuamente em busca de avançados processos produtivos, aliando as melhores técnicas de produção e a utilização mínima dos recursos naturais, obtém produtos de alta qualidade. Este é um bom retrato da situação deste grupo, que conhecendo um pouco da sua história nos faz entender o mecanismo de uma empresa inovadora de sucesso.

A **empresa B**, cuja filial se encontra no interior da Paraíba, começou com 70% do capital nacional e 30% de capital estrangeiro. A companhia que detinha o capital estrangeiro era uma empresa italiana, líder no mercado de coagulados, pois detinha a tecnologia e eram os fornecedores de matéria-prima na fábrica de São Paulo. Foi então, que se formou a parceria, dando início a fábrica de coagulados na região Nordeste.

Com a necessidade de ter produtos competitivos no mercado internacional, surgiu a necessidade de investir em laboratórios de pesquisa para aprimorar a qualidade dos produtos. Como a empresa não tinha recursos para manter uma estrutura própria de pesquisa, a saída foi fazer parceria com o seu principal fornecedor de coagulados (italianos), sua matéria-prima principal.

Em 2006, a **empresa B** compra a parte dos italianos e se torna uma indústria 100% brasileira, existindo apenas duas fábricas que produzem poliuretano (PU) no Brasil e sendo a **empresa B**, a fábrica pioneira do Brasil.

Além de surpreendente, o desfecho da compra tende a gerar mais aquisições nos próximos anos. Hoje, o grupo é uma empresa globalizada, possui Sistema de Qualidade Global (ISO 9000 – versão 2000), *software* de gestão integrada (ERP – Oracle) e sua tecnologia é equiparada mundialmente a das maiores empresas do seu segmento, para que assim os seus produtos atendam as exigências do mercado.

Seu constante aprimoramento técnico dos colaboradores, junto às pesquisas, faz com que essa empresa esteja voltada completamente para a sustentabilidade do planeta, sendo suas formas de produção ambientalmente corretas e economicamente viáveis. O investimento em tecnologia e sustentabilidade é a forma que este grupo de empresas encontrou para enfrentar a concorrência do mercado nacional e internacional.

FONTE: Empresa visitada em novembro de 2009.

4.3. Link entre objetivos estratégicos e ações operacionais em ambientes de serviços

A Singapore International Airlines (SIA) constitui o case 2.

A Singapore International Airlines (SIA) é a mais rentável companhia aérea do mundo, tendo recebido vários prêmios internacionais em qualidade de serviços. A SIA é, também, líder em serviços inovadores. Embora afetada por períodos de terrorismo, guerras e ciclos econômicos, o crescimento da companhia aérea Singapura Airlines (SIA) tem sido notável. Até 2001, mais do que 1,5 bilhões de passageiros foram transportados por ano. Antes de 2001, poucas companhias aéreas conseguiam ter lucro. Uma notável exceção foi a Singapore Airlines o que a transformou em uma das mais lucrativas companhias aéreas do mundo.

Na década de 70, SIA foi à primeira companhia aérea a introduzir bebidas gratuitas, a possibilidade de escolha de refeições e o uso de fones de ouvido para a classe econômica. Nos anos 80, seu serviço especializado de bordo e a constante comunicação entre o piloto e passageiros ajudaram a tornar a companhia em um modelo bem sucedido, sobretudo em termos de diferenciação em relação às demais companhias aéreas. Já no início dos anos 1990, os passageiros da classe executiva utilizariam o primeiro serviço de telefone, fax e serviços on-line a bordo do Megatop Boeing 747.

Em meados da década de 1990, a SIA começou um programa para instalar um novo sistema de entretenimento nos vôos para os passageiros dos seus 747s. Eram oferecidos 22 canais de entretenimento de vídeo, 12 canais de áudio digitais e 10 vídeos–games Nintendo. Informações acerca do destino eram disponibilizadas durante o vôo e foram viabilizados telefones em cada assento, além de instalações interativas em vôos comerciais e variados programas de áudio e vídeo.

Na virada do século, mais um conjunto de inovações foram introduzidos. Eles incluíam a reserva de hotéis on–line, transportes aéreos regionais ou por helicóptero, aluguel de carro e até reservas de restaurantes. Em 1990, os investimentos foram de U\$1.800,00 por assento. Em 2000, o custo passou para U\$ 10.000,00. Isso equivale a um custo de cerca de U\$3 a 5 milhões por aeronave só

em recursos tecnológicos ou algo em torno de \$ 100 milhões em toda a frota. De outra parte, a SIA tem um histórico de compras e operação de longo alcance, vendendo suas aeronaves regulares e comprando novas aeronaves para manter sua frota sempre renovada.

A abordagem estratégica da companhia, de acordo com seu diretor, Dr. Cheon Choong Kong, é clara: *“Oferecer aos nossos clientes os melhores serviços, a um custo baixo, gerando sempre um excedente para continuar o interminável processo de renovação”*. Ele ainda afirma que o principal e primeiro objetivo da empresa é conferir máxima importância aos passageiros: *“Esta é a única maneira de satisfazer os clientes, considerando todos os detalhes do serviço”*.

A SIA está sempre atenta para as grandes decisões na estrutura da companhia e no perfil correto dos investimentos, sem, contudo, jamais, subestimar a importância dos detalhes. A companhia tem uma visão gerencial que distingue entre um bom serviço e um excelente serviço. E tem consciência de que esta diferença pode ser algo tão simples, como instalar carrinhos com duplas rodas para facilitar a rapidez e a eficiência do serviço de bordo durante as refeições.

A estratégia de operação da SIA enfatiza o processo de transformação da companhia como um todo (decisões estratégicas) e não apenas de processos individuais (o que configura decisões pontuais e delimitadas). Nesta linha de ação estratégica, a companhia costuma estudar com cuidado as ações e o perfil de atuação das empresas concorrentes e, claro, o que ela precisa fazer para enfrentar os desafios atuais e os que devem vir a seguir (análise de tendências). Essa antecipação de decisões pode ser uma das grandes cartadas da empresa.

A visão estratégica da organização fica, ainda, evidente no foco de gestão, que prioriza o desenvolvimento a longo prazo dos seus recursos e de seus processos operacionais. Pode-se observar que se trata de mais do que uma simples decisão; são, na verdade, decisões pautadas por padrões globais.

O link entre Gestão Estratégica e ações operacionais, típicas de modelos de “production competence”, pode ser visto na forma como a SIA alia suas decisões do dia-a-dia com a visão estratégica da companhia. De fato, observa-se que na companhia são tomadas decisões diárias, usuais, rotineiras, sempre com uma

preocupação mais ampla. Exemplificam este link ações como as seguintes: (a) a programação de tripulações para os vôos é flexível, sempre de modo a proporcionar uma utilização eficiente do pessoal; (b) a concepção de processos inclui treinamentos intensivos para melhorar continuamente a qualidade do serviço prestado pelo pessoal de terra e dos vôos; (c) são priorizadas ações que determinam a redução de tempo da aeronave no solo entre vôos (limpeza de aviões em vôo, por exemplo); (d) a determinação do número e do tipo de aeronaves segundo o que os passageiros mais freqüentes desejam; (e) um gerenciamento específico em termos das opções de compra com os fornecedores; (f) o uso de visão estratégica nas decisões sobre investimentos a serem feitos nas aeronaves, nos serviços de bordo, nos terminais, nas cargas, etc.; (g) a definição de uma estrutura organizacional com fronteiras caracterizadas entre as várias partes do grupo e (h) uma visão ampla de como devem ser as relações comerciais da organização.

A consolidação do link entre visão estratégica e operação da companhia pode ser observada, ainda, na forma como a SIA está sempre procurando desenvolver processos (administrativos e produtivos) e recursos operacionais como base para estabelecer a sua vantagem competitiva. De fato, as decisões da empresa neste contexto são consideradas estratégicas já que definem a posição da organização em relação ao seu ambiente de inserção e de atuação. Além disso, a organização mantém-se mais próxima dos seus objetivos de longo prazo. O efeito da sua estratégia é significativo frente à sua concorrência. Note-se que há um natural alinhamento de todas as ações operacionais, sempre tendo em vista objetivos estratégicos, e existe clara caracterização do envolvimento dos recursos humanos da companhia nessa preocupação organizacional.

O modelo conceitual da “production competence” da SIA pode ainda ser observado na seleção de estratégias que afetam diretamente o desempenho da empresa e que são desenvolvidas contemplando as diversas competências disponíveis na empresa. Estas competências podem impactar no desenvolvimento e na diferenciação de produtos e serviços, no projeto contínuo de inovações, no desenvolvimento de estratégias de marketing e, enfim, na identificação e na viabilização de melhorias. A SIA parece sempre perseguir um produto específico para cada faixa de mercado que atende ou para a estratégia do negócio, usando as capacidades e as habilidades que compõem a empresa. Seu aspecto competitivo

em relação aos concorrentes consolida uma natural relação com o mercado, fazendo com que objetivos estratégicos sejam mais facilmente construídos por meio de ações inovadoras, que compõem decisões mais amplas. Ou seja, criando, a cada atividade desenvolvida, um caminho para gerar vantagens competitivas.

Fonte: SLACK e LEWIS (2002).

4.4. Prioridades operacionais com base em prioridades estratégicas em ambientes de manufatura de bens

O case 3 trata das Indústrias Nestlé.

Fundada em 1866, a Nestlé é a maior empresa de alimentos do mundo, com vendas acima de 66 bilhões de dólares por ano e capitalização em bolsa acima de 125 bilhões de dólares. Tanto suas vendas como suas operações estão espalhadas no mundo inteiro, sendo um terço de vendas na Europa, um terço na América do Norte e do Sul e um terço no resto do mundo. Suas operações ao redor do mundo incluem 500 fábricas e um total de quase duzentos e cinquenta mil trabalhadores. Seus produtos (além de comidas e bebidas, incluem também cosméticos, entre outros), são vendidos em mais de 100 países ao redor do mundo.

A Nestlé fez, desde os primórdios de sua operação, uma opção estratégica pela qualidade de seus produtos e desdobrou este objetivo em ações operacionais, que são desenvolvidas pelos recursos humanos da organização sob forma de atenção obsessiva à qualidade do produto e, por extensão, do processo produtivo. Esta cultura impacta não apenas no senso de responsabilidade da empresa, mas também na consciência que a organização tem a respeito de um elemento crítico de sua operação: seus produtos podem, facilmente, causar danos relevantes à sociedade. Assim, há um link permanente entre administração e funcionários, de modo que a compreensão que a empresa tem acerca do papel crucial da qualidade de produto seja repassada, continuamente, aos seus recursos humanos.

Outro objetivo estratégico da organização que é repassado às ações operacionais diz respeito ao controle de custos. A Nestlé precisa manter um controle apertado dos seus custos operacionais como uma forma básica de manter seus preços em níveis competitivos. Assim, estabelece-se outro link entre um elemento

fundamental de saída (preço), de características estratégicas, e as atividades de produção do dia-a-dia, nas quais a eficiência passa a ser a ferramenta essencial na busca dos patamares de eficácia fixados pela necessidade de dispor de preços competitivos.

Nesta mesma direção, para manter os custos baixos, ela deve obter o máximo de aproveitamento da sua capacidade de produção e beneficiar-se de um modelo de economia de escala. O processo produtivo é organizado de maneira tal que se alcance a máxima utilização dos fatores envolvidos (materiais, métodos, recursos humanos, equipamentos, informações, etc.). A diversidade de operações e de produtos permite um planejamento voltado para atividades nas quais se buscam baixos custos de produção e o incremento contínuo de melhoria na manufatura de bens e na geração de serviços a eles agregados (como logística, por exemplo).

Do mesmo modo, a inovação de produtos é outra prioridade estratégica, até como um caminho para firmar sua marca no mercado. Por isso, a Nestlé investe anualmente mais do que 1 bilhão de dólares em pesquisa e desenvolvimento de novos produtos, sempre com a preocupação estratégica de adequá-los a faixas de mercado a conquistar ou serem ampliados.

A capacidade de operação da empresa é influenciada pela necessidade de ter várias fábricas relativamente perto dos seus mercados consumidores, sobretudo para viabilizar entregas rápidas. Decisões sobre construção de plantas novas, assim, são fortemente determinadas por estes parâmetros estratégicos.

Outras questões estratégicas requerem análise mais pontual e detalhada. É o caso das redes de abastecimento, cuja estrutura pode tornar-se complicada pelo fato de que muitos dos clientes da Nestlé (como no caso dos grandes supermercados) são também seus concorrentes, fabricando produtos próprios e explorando as marcas da rede como um todo. Mesmo assim, a Nestlé deve manter o melhor serviço possível de abastecimento aos seus grandes clientes, por meio de um modelo de gestão logística de alta eficiência.

A Nestlé gasta 3 bilhões por ano no seu processo tecnológico. Essa despesa é parcialmente dirigida para a inovação de novos produtos, fixação dinâmica de rígidos padrões de segurança de operação, qualidade de produtos e preocupação

com a saúde de seus consumidores. A empresa tem investido valores crescentes em sua política ambiental.

No que diz respeito ao desenvolvimento e organização dos seus recursos (“competências”), a empresa adota um modelo flexível de administração. Esse modelo é fixado pela constatação de que a operação global da companhia requer profundo conhecimento de necessidades e expectativas dos seus mercados mundiais, o que determina uma profunda análise e efetivo respeito de valores e desejos locais. Para isso, a Nestlé fez uma descentralização dos seus recursos básicos, em termos de escritórios, fábricas e centros de pesquisa em todo o mundo. Tanto esse conhecimento da cultura local quanto a compreensão das características que a compõem são ajudados pela política de globalização da Nestlé. Com efeito, a partilha de informações relativas às experiências em nível mundial também é crítica na formulação e políticas de atuação da organização. Esta disseminação de informações é feita pelos centros de treinamento da Nestlé, que organizam diversos seminários e eventos de formação, de atualização e de qualificação ao longo de todo o ano.

Também aqui o modelo conceitual de “production competence” está bem caracterizado. Neste *case* específico, o conceito apresenta-se multifacetado, em função de diversos ambientes de atuação (Gestão Estratégica), diferentes recursos a administrar (Gestão Tática) e, como ficou bem explícito na descrição acima, na flexibilidade de operação (Gestão Operacional). Note-se que todo este modelo de operação está estruturado como desdobramento da estratégia do negócio. A partir dessa visão estratégica que são definidas as várias características de desempenho da empresa (qualidade do produto, custo operacional, inovação de produto, capacidade, rápida entrega, redes de abastecimento, processo tecnológico, desenvolvimento e organização). A ênfase à qualidade prioriza a melhoria contínua, imprimindo às ações operacionais um modelo permanente de avaliação de seus pontos fortes e fracos. Assim, a estrutura de “production competence” da Nestlé indica como ela opera e revela, por meio de características gerais e específicas do seu desempenho, as prioridades competitivas definidas pela alta administração e colocadas em prática no dia-a-dia da organização.

Fonte: SLACK e LEWIS (2002).

4.5. Decisões e operações produtivas face aos objetivos estratégicos da companhia na definição de plantas industriais

O case 4 descreve uma situação estratégica de uma empresa do sistema Toyota. Os últimos 20 anos foram marcados pela expansão da presença de produtos japoneses em todo o mundo. Fabricantes de produtos eletrônicos e de automóveis, especialmente, colocaram fábricas ao redor do mundo, próximas aos principais mercados do Sudeste da Ásia, Europa e Estados Unidos. Neste contexto, visando a atrair o investimento estrangeiro (e japônês, em particular) na Europa, o Reino Unido saiu na frente, e transformou-se em ambiente atrativo para estes investidores.

Algumas montadoras chegaram mais cedo, como a Nissan, atraídas pelo apoio financeiro de benefícios fiscais em áreas de desenvolvimento regional. A maioria dessas áreas estava com um elevado desemprego, mesmo tendo tradição no âmbito de atividades industriais. Os que chegaram depois tiveram muito menos incentivo financeiro, mas tiveram outros benefícios adquiridos, de certa forma, por meio dos que chegaram antes. Em algumas áreas, empresas japonesas vieram em massa e desenvolveram-se de forma significativa.

Para incentivar a vinda de japoneses para trabalhar no exterior, as empresas investiram em publicidade no próprio Japão, além de investir em infra-estrutura de apoio, como escolas japonesas, atividades sociais e até mesmo a produção de suas próprias comidas. Eram formas desenvolvidas para ajudar as famílias japonesas a se sentirem em casa. Outro fator favorável é a similaridade climática entre o Reino Unido e o Japão, além de particularidades que envolviam até a disponibilidade de cursos de golfe. Entende-se, assim, porque o Reino Unido foi o favorito para o investimento estrangeiro.

Em dezembro de 1997, apesar da história de sucesso da sua fábrica no Reino Unido, a Toyota decidiu mudar sua sede para a França, mais especificamente para Valenciennes, cidade localizada na parte nordestina do país. O governo francês estava oferecendo muitos benefícios financeiros, além de várias ajudas diretas e indiretas. Esta decisão soou como um choque, sobretudo para os recursos humanos da companhia.

Mas havia outro componente relevante na decisão da empresa. De fato, o que ficou claro é que a deliberação da Toyota em mudar para a França estava atrelada ao reconhecimento da necessidade de fabricar seus produtos no mesmo mercado onde os estava vendendo. A Toyota havia ficado desapontada com o fraco desempenho no volume de vendas de seus produtos na Europa continental e precisava mudar este quadro. O mercado automobilístico francês, por exemplo, era notoriamente dominado por fabricantes locais. Além disso, existiam evidências de que os modelos de carros da Toyota estavam fora do padrão francês de consumo, ou, mais em geral, estavam fora da preferência geral do europeu continental. A organização entendeu que, se o novo carro fosse feito em Valenciennes, ou seja, em território francês, teria uma chance maior de ser aceito pelos franceses.

É claro que se tem aqui uma decisão tipicamente estratégica. Definir onde se deve implantar uma nova fábrica é uma ação que impacta com veemência na “saúde” de longo prazo da organização. Isto porque a decisão da construção da planta pode ter um impacto significativo em termos de recursos, como – por exemplo – a dificuldade de atrair colaboradores com habilidades apropriadas, o que afeta a qualidade dos seus produtos. A Toyota já fizera um esforço significativo para atrair japoneses para trabalhar na Inglaterra – e começar tudo de novo na França representava um desafio e tanto. O mesmo em relação à adaptação da mão-de-obra local à cultura organizacional da Toyota.

De outra parte, devem ser considerados elementos tão críticos quanto os níveis de investimento, alteração de formas de produção (o que implica alteração de custos, por exemplo) e a definição de novos patamares de receitas, sem deixar de lado os riscos associados à operação, que costumam ser altos nestes casos. Questões operacionais como, por exemplo, atrasos decorrentes da consolidação do processo produtivo e da nova formatação logística podem significar relevantes inconveniências para os consumidores, como no caso de interrupções nas redes de abastecimento e claro, aumento de custos. A estas dificuldades opõe-se, tão somente, o estímulo para conquistar o mercado local por meio de produtos adequados à cultura que caracteriza este mercado.

A opção por fábricas locais mostrou-se correta. Hoje, a Toyota colhe os bons frutos desta estratégia. A empresa consolidou uma marca de excelente reputação em toda a Europa, baseada na confiabilidade e na satisfação do cliente. Está apoiada por uma rede de 24 empresas nacionais de marketing e vendas, além de cerca de 3300 concessionários. Vende mais de um milhão de carros por ano na Europa e olha o futuro com a perspectiva de quem possui mercados em condições próximas de cativos.

O caso da Toyota, aqui relatado, mostra a supremacia dos objetivos estratégicos em relação às questões táticas e/ou operacionais. E mostra que o link entre ambos (componente estratégica, de um lado, e componentes táticas e operacionais, de outro) tem na visão estratégica a fonte e nas ações táticas e operacionais, o desaguadouro natural.

A decisão da Toyota realça, ainda, a perspectiva do mercado na gestão estratégica da organização. De fato, observa-se que as empresas fazem suas escolhas tendo em vista tanto o conjunto de seus clientes quanto as faixas do mercado que elas desejam atrair; os concorrentes definem (em parte significativa) o ambiente competitivo no qual a empresa pretende atuar (ou seja, no qual ela vai tentar atrair esses clientes); a posição a ser ocupada no mercado pela empresa define como ela pretende atrair clientes em relação aos seus concorrentes. Como consequência destes elementos, as funções operacionais da empresa determinam ações que são dirigidas para o pleno atendimento das necessidades, dos desejos e das expectativas dos clientes. Este atendimento deve sobrepor-se aquele prestado pelos concorrentes. Esta é a única forma de ocupar uma posição de destaque no mercado. À medida que a empresa vai se consolidando no novo mercado, diferentes necessidades dos clientes vão aparecendo, novas ações dos concorrentes vão tomando corpo e o ambiente de atuação, como um todo, vai se alterando. Isto exige um modelo de gestão flexível, no qual diferentes tipos de desempenho das operações organizacionais vão sendo configurados. Assim, a posição de mercado da empresa vai mudando ao longo do tempo. O que determina mudanças nas operações, conforme as alterações que vão se processando em seus objetivos estratégicos. Sempre tendo como meta manter as exigências de mercado alinhadas ao desempenho das operações.

O case estudado evidencia, ainda, alguns fatores exigidos pelo mercado que devem, necessariamente, integrar as características estratégicas que têm forte impacto na operação da organização. Três delas são as seguintes: (1) Adequação do local: refere-se à capacidade de servir aos consumidores em completo acordo à cultura local. Não há outra forma de gerar receitas que não esta; (2) Imagem no local: a consolidação da marca depende da fixação da imagem da organização na mente dos clientes. Este é um processo lento, complexo e repleto de sutilezas. Mas gera resultados consistentes; (3) Nível do serviço local: trata-se de um fator de elevado potencial de diferenciação. É, para muitas empresas, o fator mais importante para a própria definição da base de operações, já que ele tem um efeito crucial no atendimento de seus consumidores. Os fatores do processo operacional que são subordinados à decisão estratégica seguem-se naturalmente. Alguns exemplos: seleção de terrenos e investimento nas instalações, custos de mão-de-obra (local) e de energia ou custos de transporte.

Este case evidencia que diferentes estratégias de negócios exigem diferentes modelos de “production competence”. A *flexibilidade da organização* (por exemplo: sua capacidade de instalar-se sem maiores sobressaltos em outra região) é citada como um elemento de peso na construção de sua vantagem competitiva. Seria uma “habilidade de mudança”, seja a mudança de todo o sistema operacional, ou a mudança de partes deste sistema. Uma ação desta natureza não pode ser eficiente sem um conjunto de características disponíveis e aptas para operar.

Certamente decisões que priorizam exigências do mercado e que são tomadas buscando conciliar o uso mais eficiente dos recursos operacionais da organização representam um ganho significativo em termos de competitividade. Mas demanda perfeito alinhamento dos meios disponíveis com o foco estratégico da organização, uma característica essencial da “production competence”.

Fonte: SLACK e LEWIS (2002).

4.6. Inovação e liderança de mercado face à gestão estratégica da companhia

As sandálias que são o sinônimo do Brasil constituem o case 5.

Na história desta empresa, sinônimo de originalidade e conforto para os pés, a década de 60 deve ser tão emblemática quanto uma das maiores invenções que mudaram a história da humanidade, a penicilina. Através de uma experiência esquecida em seu laboratório, o escocês Alexander Fleming, percebeu casualmente que o bolor criado na substância matava as bactérias que existiam ao seu redor.

Assim, houve um episódio parecido na história dessas sandálias, conhecida e admirada nacionalmente. No começo dos anos 60, a indústria brasileira não tinha muita tecnologia, por isso algumas sandálias programadas para serem fabricadas na cor azul acabaram saindo da fábrica na cor verde e o que era para ser um deslizamento acabou fazendo a alegria de muitas pessoas e seguindo a tendência da moda na época, estas sandálias começaram a ser fabricadas nas cores: amarela, verde, ferrugem e preta.

No começo era um produto popular e até bem “cafona” para muitos. Estas sandálias eram inspiradas em uma típica sandália japonesa, conhecida como *zori*, com um fino solado de palha de arroz e tiras de tecido. Mas era preciso mudar o que tinha sido criado, era preciso mais ousadia, a realidade das empresas era outra e esta teve que se adequar a estas transformações. Até chegar ao seu objetivo precisaria enfrentar um momento tão delicado quanto crucial para seu sucesso, pois era preciso levar em conta os riscos e as dificuldades inerentes a qualquer negócio e foi aí que em menos de quatro décadas a história dessas sandálias se transformou totalmente.

Já em 1962, depois de um formidável processo de reestruturação, a empresa conduz a etapa de transição de seu antigo modelo para um novo *design* e utiliza a borracha como matéria-prima, um produto 100% nacional e que garantia durabilidade e conforto para os pés. Em 13 de agosto de 1964 a marca foi patenteada como modelo industrial de “novo modelo de palmilha com forquilha”.

Na década de 70, quando essas sandálias já eram um sucesso, muita gente começou a copiá-la, então os comerciantes de TV começaram a lembrar aos consumidores que não deveriam aceitar sandálias “fajutas” e tanto se falou nesta palavra que a mesma foi parar no dicionário Aurélio, como sinônimo de produto falsificado e de má qualidade. Foi quando surgiu um famoso slogan na TV brasileira,

onde foi à cara da marca por muitos anos, tendo um personagem humorístico como garoto propaganda.

Como toda empresa do mundo capitalista, essas sandálias também passaram por um período de dissabor. Nos anos 90, sua imagem estava desbotada, devido à classe média tê-la trocado por produtos mais sofisticados. Usá-las virou “sinônimo de pobreza” e passou a ser difícil encontrar estas sandálias nos grandes centros, sendo encontradas apenas na periferia. O foco no produto barato tinha se sobreposto à estratégia da marca.

O cenário começou a mudar no início dos anos 90, quando os próprios consumidores ditaram a moda, virando a parte branca das sandálias para baixo e deixando a colorida para cima, na tentativa de “criar” uma sandália toda de uma só cor, e como o “cliente tem sempre razão”, em 1994 esse novo design foi incorporado pela marca, lançando assim as linhas de sandálias monocromáticas, inicialmente em oito cores, tendo hoje a linha Top disponível em vinte cores. Essas sandálias tornaram-se objeto de desejo, ícone, peça obrigatória, sendo assim criada uma versão para cada pé e para cada gosto.

Detalhe: Esta sandália é vulcanizada e é a **1ª sandália de borracha injetada no mundo**, desenvolvida por uma engenheira química no laboratório da fábrica em Campina Grande na Paraíba. Hoje existe um laboratório de criação e inovação das coleções destas sandálias em São Paulo.

A lógica do negócio era ter uma marca com “musculatura” forte, capaz não apenas de liderar o comércio no Brasil como também de expandir a sua atuação fora dele.

Durante a Copa do Mundo de 98, foi lançado um novo modelo de sandálias, composta por uma bandeira do Brasil na tira e um filete com as cores do Brasil no solado. Esta sandália, inicialmente chamada de Copa serviria apenas para “dar sorte” à Seleção do Brasil. Infelizmente a Copa não ficou com a gente, mas em compensação estas sandálias se tornaram objeto de desejo e motivo de orgulho para os brasileiros.

No fim dos anos 90, essas sandálias se tornaram uma mania internacional: Havaí, Austrália, França e Filipinas. No início era simples assim: estrangeiros vinham ao Brasil compravam as sandálias e levavam para seus países de origem. O que era “*souvenir*” passou a ser um negócio. Um dos primeiros países a ter um distribuidor destas sandálias foi à Austrália e foi lá também que o nosso produto entrou para o *Guinness Book*.

Com 100 anos de idade e com todo vigor financeiro, em 2007, o cenário se transformou mais uma vez. Começa aí a segunda fase da expansão internacional da marca, ficando definitivamente sua bandeira nos EUA com escritório próprio em Nova York. Seguindo a trajetória de internacionalização, em 2008, foi à vez da Europa, que ganhou sede em Madri. Hoje, podem ser encontradas em mais de 60 países.

Por representar para brasileiros um símbolo de alto astral, estas sandálias viraram assunto nas grandes revistas e jornais internacionais e conquistaram algumas das vitrines mais concorridas do planeta.

Esta marca, também sinônimo de sustentabilidade, abraçou sua primeira causa sócio-ambiental em 2004 através de uma parceria com o IPÊ (Instituto de Pesquisas Ecológicas) que financia pesquisas e trabalhos para preservar as espécies nativas da Mata Atlântica, do Pantanal e da Amazônia. O valor repassado é de 7% do valor das vendas do produto para o Instituto e desde 2004 já foram repassados mais de R\$ 1.300.000,00.

Outro fator de sustentabilidade é o reaproveitamento total gerado pelas sobras de borracha no momento em que as sandálias são cortadas: 90% dessas sobras são reaproveitadas no processo de fabricação de novas sandálias e os 10% restantes são utilizados em outras indústrias.

O fato é que, ainda por cima, esta empresa coleciona uma série de atributos superlativos, são 504.110 pares de sandálias vendidos por dia ou 21.005 pares por hora e ainda para ser mais preciso são 6 pares por segundo e quando você terminar de ler esta frase foram vendidos aproximadamente 30 pares. Somando tudo isso, até hoje já foram vendidos mais de 3 bilhões de pares, se enfileirados dariam cerca de 40 voltas ao redor da terra.

Embora este ícone brasileiro tenha passado por alguns percalços, sua estratégia de marketing sempre foi muito forte e nunca esquecida, sua verba de publicidade passou a corresponder a 12% das vendas. Era preciso também criar novos parâmetros de pesquisa e desenvolvimento, foi então que a sua equipe de criação foi enviada para fora do Brasil para selecionar cores que melhor combinavam com as roupas de banho, definindo assim a renovação de coleções a cada ano. Devido a esse renascimento novas possibilidades de crescimento surgem, aumentando consideravelmente sua produtividade e ampliando o seu mercado.

Diante do esforço sempre protagonizado por esta organização, a constante inovação é o ponto chave, significa sobrevivência. São lançadas sempre novas variações da marca e gigantescas estratégias de negócios são sempre elaboradas, uma vez que estes diferenciais sempre a coloca na dianteira do mercado.

Esta empresa age como um “rolo compressor” sempre aprimorando e surpreendendo com os seus fantásticos resultados e fazendo com que o tempo seja sempre especialmente agitado na incansável organização de sucesso.

FONTE: Empresa visitada em novembro de 2009.

Em função dos cases analisados como suporte prático do trabalho, apresenta-se no próximo capítulo o modelo proposto da tese.

5. O MODELO

O suporte teórico apresentado mostrou uma lacuna para qual se faz necessária uma proposta de aplicação prática claramente caracterizada. Já os *cases* do suporte prático, além de introduzirem alguns conceitos adicionais, mostram em que direção se pode seguir para viabilizar tal proposta.

5.1. Visão geral do modelo

O suporte teórico discutido abre espaço para uma proposta de aplicação prática bem caracterizada. A consistência desta posição foi confirmada pelos *cases* práticos descritos no capítulo anterior.

Foi com base nestes elementos que o modelo foi estruturado. Em linhas gerais, são sete suas fases: (1) Fase 1: Análise externa; (2) Fase 2: Definição de objetivos estratégicos; (3) Fase 3: Diagnóstico do processo produtivo; (4) Fase 4: Caracterização estratégica do processo produtivo; (5) Fase 5: Projeto do processo produtivo; (6) Fase 6: Gestão da operação do processo e (7) Fase 7: Otimização do processo produtivo.

Para cada fase foram fixados:

1. **Objetivos gerais** a atingir na fase. Os objetivos refletem uma situação a alcançar, por isso sua formulação se dá por meio de verbos ativos (configurar, definir, determinar, estruturar, criar, promover).
2. Dependendo da natureza dos objetivos, a fase pode ter um ou mais **focos** de atuação. Se houver mais de um foco, as ações são associadas a cada um deles.
3. **Ações** necessárias para viabilizar o alcance dos objetivos. As ações envolvem atividades relacionadas a decisões, definições, determinações, caracterizações, estruturações, seleções, identificações, análises (diagnósticos, por exemplo); avaliações (confrontação da situação atual com determinados padrões, por exemplo); otimizações (minimização ou maximização);

viabilizações (concretizar metas, por exemplo); investimentos (desenvolvimento de ações com base em prioridades, por exemplo).

4. **Resultados esperados:** Referem-se às situações que devem estar configuradas quando as ações previstas forem concluídas ou estiverem em estágio avançado de desenvolvimento (variáveis determinadas, indicadores definidos, direcionamento identificado, estrutura consolidada, diagnóstico feito, modelo em atividade, operações selecionadas, equipes montadas etc.). Enfim: situações atingidas. Assim, quando se menciona equipes, modelos ou operações com determinadas características, o que se pretende dizer é que, atingido este resultado, estas são as características observadas ao longo do efetivo funcionamento destes elementos.
5. Natureza dos **indicadores** para avaliar os resultados obtidos: Referem-se à associação dos indicadores selecionados naquela fase aos ambientes de produção da qualidade in-line, on-line, off-line (PALADINI, 2002).
6. **Modelos de gestão:** Referem-se às características gerais (visão ampla) que mais bem definem os modelos de gestão adotados na fase em questão. Em geral, são modelos de natureza estratégica, tática e/ou operacional.

Uma visão geral do modelo é apresentada na figura 1. Nela, observa-se que a Gestão Estratégica tem um curso mais amplo para caracterizar o crescimento da organização, quando comparada à Gestão Tática e Operacional.

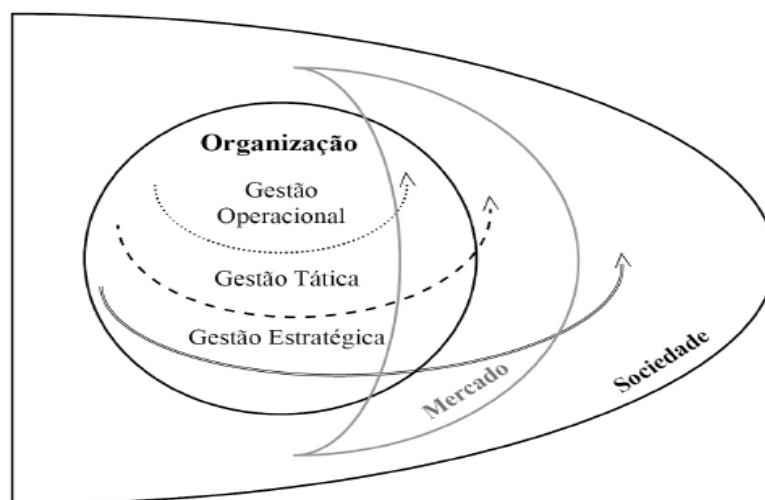


Figura 1: Crescimento da Organização - Visão Estratégica

Fonte: A autora

O modelo possui sete fases, que podem ser agrupadas em dois conjuntos ou etapas. A primeira etapa reúne as análises preliminares, as definições e os diagnósticos. Envolve as três primeiras fases. Esta etapa é mostrada na figura 2.

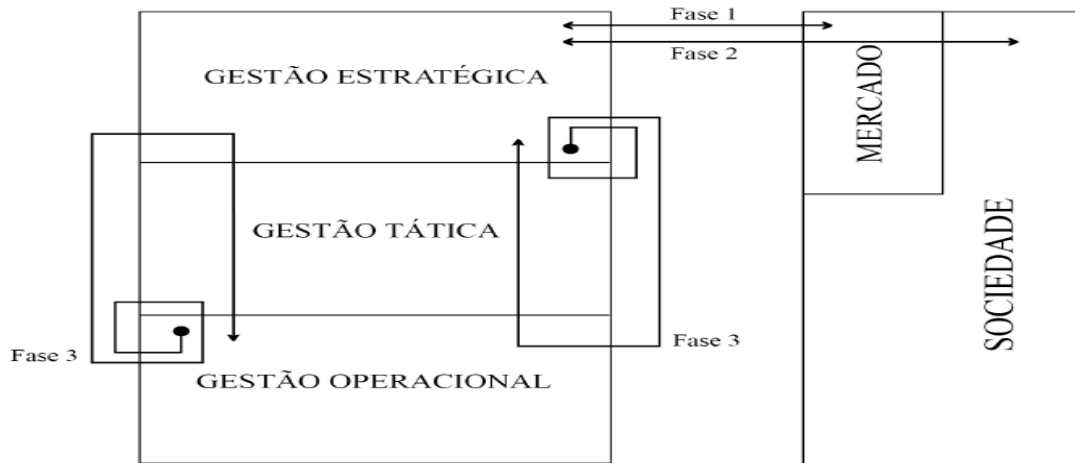


Figura 2: Etapa de Análises, Definições e Diagnósticos (Fases 1 a 3)

Fonte: A autora

Já a segunda etapa envolve as decisões e os direcionamentos das ações propostas pelo modelo. Inclui as fases de 4 a 7. Esta etapa é mostrada na figura 3. A seguir, detalha-se o modelo.

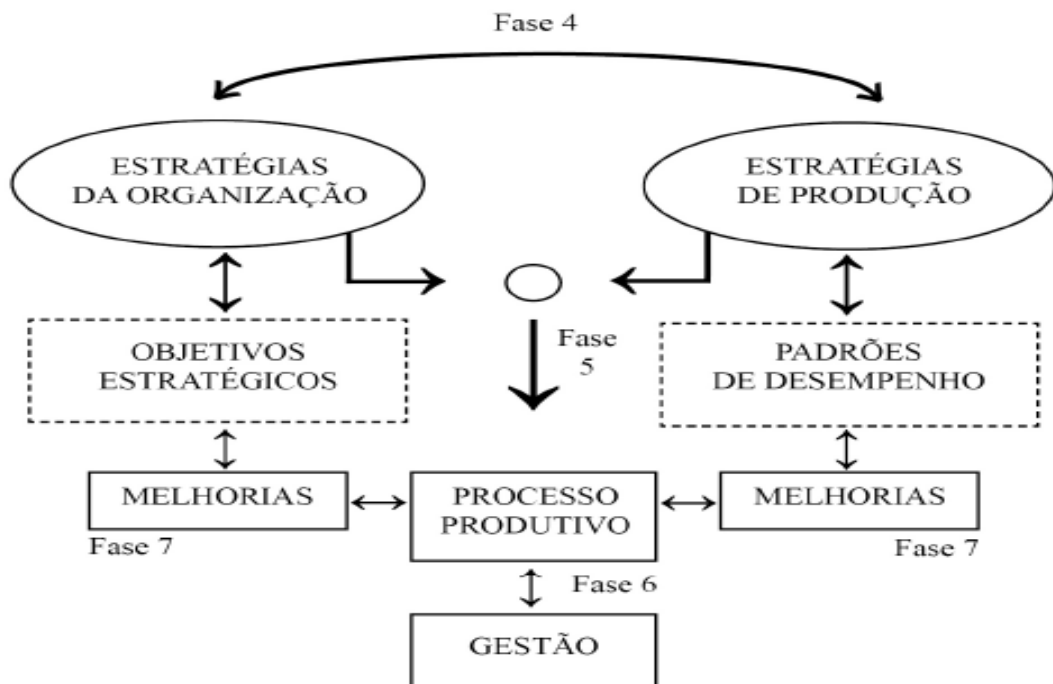


Figura 3 : Etapa de decisões e direcionamentos

Fonte: A autora

O item, seguinte descreve as fases que compõem o modelo.

5.2. Descrição das fases do modelo

FASE 1: ANÁLISE EXTERNA

Aqui, pretende-se configurar com clareza o ambiente de atuação da organização. Para tanto, as seguintes ações são propostas: definição das características que compõem uma visão abrangente do mercado e do ambiente geral de atuação da organização; análise dinâmica dos cenários externos; avaliação do atendimento ao mercado (em geral) e do atendimento às necessidades específicas dos consumidores. São resultados esperados a definição das variáveis externas mais relevantes para a atuação da organização; a fixação de padrões mais prováveis de desempenho para estas variáveis e a seleção de indicadores de monitoramento das variáveis. Os indicadores para avaliar os resultados obtidos são do tipo on-line e tem-se um modelo de gestão estratégica.

Objetivos: Configurar com clareza o ambiente de atuação da organização.

Ações:

- 1.1. Definição das características que compõem uma visão abrangente do mercado.
- 1.2. Definição das características que compõem uma visão abrangente do ambiente geral de atuação da organização.
- 1.3. Análise dinâmica dos cenários externos.
- 1.4. Avaliação do atendimento ao mercado mais em geral.
- 1.5. Avaliação do atendimento às necessidades específicas dos consumidores

Resultados Esperados: Variáveis externas mais relevantes para a atuação da organização perfeitamente determinadas; padrões mais prováveis de desempenho para estas variáveis definidas; indicadores de monitoramento das variáveis em questão caracterizados.

Natureza dos Indicadores para avaliar os resultados obtidos: On-line.

Modelo de Gestão: Estratégica.

FASE 2: DEFINIÇÃO DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Nesta fase, busca-se definir as características gerais da atuação da organização no mercado e na sociedade. Estas características envolvem dois focos de atuação: (1) Relação da visão externa com o direcionamento das ações da organização (ação estratégica) e (2) Desdobramentos no âmbito interno (gestão tática: potencialidades e competências; ações operacionais: processo produtivo). Para o primeiro foco, as ações propostas são: Definição da atuação da organização; caracterização do foco como ação diferenciada de produto, serviço ou método; estruturação do modelo competitivo da organização – visão externa: ameaças e oportunidades; definição do perfil estratégico da organização em face aos diversos cenários de atuação. Para o segundo, estruturação do modelo competitivo da organização – visão interna: potencialidades e fragilidades da organização; seleção do modelo de gestão adequado à concepção estratégica definida; definição dos perfis de competências ajustados à concepção estratégica definida, seleção das potencialidades requeridas para tanto e identificação das características gerais desejadas ou impostas ao processo produtivo como forma de atender ao modelo estratégico de ação selecionado. Os resultados esperados envolvem o direcionamento de todas as ações da organização para a atuação no ambiente externo; estrutura organizacional, métodos de trabalho, produtos, serviços e meios definidos; diagnóstico de pontos fracos a minimizar e de pontos fortes a explorar; ações externas a desenvolver e opções a evitar na atuação da organização; modelos de gestão tática e operacional adequados à concepção estratégica da organização. Os indicadores para avaliar os resultados obtidos são in-line (pontos fortes, pontos fracos, ajustes promovidos); off-line (potencialidades, deficiências e suporte requerido) e on-line (ameaças e oportunidades: concepção estratégica selecionada). E o modelo de gestão tem características operacional e tática (visão interna) e estratégica (visão externa).

Objetivos: Definir as características gerais da atuação da organização no mercado e na sociedade como um todo.

Focos de atuação:

1. Relação da visão externa com o direcionamento das ações da organização – ação estratégica.
2. Desdobramentos no âmbito interno – Gestão Tática e ações operacionais.

Ações:

2.1. Relação da visão externa com o direcionamento das ações da organização – ação estratégica.

- 2.1.1. Definição do foco de atuação da organização.
- 2.1.2. Caracterização do foco como ação diferenciada de produto, serviço ou método.
- 2.1.3. Estruturação do modelo competitivo da organização – visão externa: ameaças e oportunidades.
- 2.1.4. Definição do perfil estratégico da organização em face aos diversos cenários de atuação.

2.2. Relação da visão externa com o direcionamento das ações da organização – ação estratégica.

- 2.2.1. Estruturação do modelo competitivo da organização – visão interna: potencialidades e fragilidades da organização.
- 2.2.2. Seleção do modelo de gestão adequado à concepção estratégica definida.
- 2.2.3. Definição dos perfis de competências ajustados à concepção estratégica definida.
- 2.2.4. Seleção das potencialidades requeridas para tanto.
- 2.2.5. Identificação das características gerais desejadas ou impostas ao processo produtivo como forma de atender ao modelo estratégico de ação selecionado.

Resultados Esperados: Claro direcionamento de todas as ações da organização em termos de atuação no ambiente externo; estrutura organizacional, métodos de trabalho, produtos, serviços e meios perfeitamente definidos; diagnóstico preciso de pontos fracos a minimizar; diagnóstico preciso de pontos fortes a explorar; visão de ações externas a desenvolver e opções a evitar na atuação da organização;

modelos de Gestão Tática e Operacional adequados à concepção estratégica da organização.

Natureza dos Indicadores para avaliar os resultados obtidos: In–line (pontos fortes / pontos fracos – ajustes promovidos); Off–line (potencialidades e deficiências – suporte requerido) e On–line (ameaças e oportunidades – concepção estratégica selecionada).

Modelo de Gestão: Operacional e Tática (visão interna); Estratégica (visão externa).

FASE 3: DIAGNÓSTICO DO PROCESSO PRODUTIVO

Aqui, busca-se determinar as competências do processo produtivo. Há dois direcionamentos nesta fase: (1) Gestão para a avaliação de meios físicos e informações e (2) gestão para a avaliação do potencial humano. Para o primeiro direcionamento, as ações propostas são a identificação das operações elementares do processo produtivo; a caracterização de potencialidades e deficiências básicas das operações; a determinação de pontos críticos do processo (melhorias compulsórias requeridas); a determinação de pontos deficientes do processo (melhorias desejáveis requeridas) e de pontos fortes que mais bem o caracterizam positivamente. Para o segundo direcionamento, tem-se o diagnóstico de aptidões, a avaliação de habilidades, a definição de carências em termos de habilidades e a determinação de aptidões diferenciadas. Os resultados esperados envolvem a determinação das melhores operações do processo que podem diferenciá-lo em relação aos concorrentes; a definição das operações de processo que requerem melhorias imediatas (compulsórias); a identificação das oportunidades de melhorias (desejáveis) e a estruturação do perfil das aptidões diferenciadas, instaladas e/ou disponíveis (competências distintas ou críticas). Os indicadores para avaliar os resultados obtidos são in–line (operações) e off–line (aptidões). E o modelo de gestão envolve aspectos operacionais (in–line) e táticos (off–line).

Objetivos: Determinar as competências do processo produtivo, tanto em termos de (1) meios quanto de (2) potencial humano.

Focos de atuação:

1. Gestão para a avaliação de meios físicos e informações.
2. Gestão para a avaliação do potencial humano.

Ações:

3.1. Gestão para a avaliação de meios físicos e informações.

- 3.1.1. Identificação das operações elementares do processo produtivo.
- 3.1.2. Caracterização de potencialidades e deficiências básicas das operações.
- 3.1.3. Determinação de pontos críticos do processo (melhorias compulsórias requeridas).
- 3.1.4. Determinação de pontos deficientes do processo (melhorias desejáveis requeridas).
- 3.1.5. Determinação de pontos fortes do processo que mais bem o caracterizam positivamente.

3.2. Gestão para a avaliação do potencial humano.

- 3.2.1. Diagnóstico de aptidões.
- 3.2.2. Avaliação de habilidades.
- 3.2.3. Definição de carências e deficiências em termos de habilidades.
- 3.2.4. Determinação de aptidões diferenciadas.

Resultados Esperados: determinar as melhores operações do processo, que podem diferenciá-lo em relação aos processos existentes nas organizações concorrentes; determinar as operações de processo que requerem melhorias imediatas, compulsoriamente requeridas; identificar as oportunidades de melhorias (desejáveis); perfil das aptidões diferenciadas, instaladas e/ou disponíveis (competências distintas ou críticas).

Natureza dos Indicadores para avaliar os resultados obtidos: In-line (operações) e off-line (aptidões).

Modelo de Gestão: Operacional (In-line), Tática (Off-line).

FASE 4: CARACTERIZAÇÃO ESTRATÉGICA DO PROCESSO PRODUTIVO

No âmbito do conceito da “production competence”, pretende-se determinar o ajuste entre a estratégia da organização (ação determinada pelos objetivos estratégicos) e a estratégia da produção (padrões de desempenho das áreas operacionais e táticas). A fase envolve dois focos de atuação: a gestão de operações e a gestão do potencial humano. Para o primeiro caso, busca-se avaliar as operações elementares de processo; definir o padrão de flexibilidade das operações e as melhorias para atingir tais padrões; consolidar pontos fortes do processo que são aderentes à ação estratégica e minimizar as deficiências do processo que comprometem esta mesma ação; estruturar o programa básico de produção da qualidade e o programa de análise e incremento da produtividade; viabilizar o uso de ferramentas de amplo alcance, sempre visando à flexibilidade produtiva. Para o segundo foco, tem-se: estruturação do modelo de gestão do potencial humano em acordo com as competências que lhe são inerentes; criação do mapa das potencialidades (competências diferenciadas); determinação de capacidades especiais para lidar com operações complexas; seleção de competências particularizadas ajustadas à ação estratégica da organização. Como resultados esperados pretendem-se garantir que sejam identificadas e analisadas as operações de produção aderentes aos objetivos estratégicos da organização; estruturado o modelo de gestão destas operações viabilizado e consolidado o modelo de gestão do potencial humano com viés estratégico. Os indicadores para avaliar os resultados obtidos são in-line (operações) e off-line (recursos humanos) e o modelo de gestão contempla elementos operacionais (in-line), táticos (off-line) e estratégicos (desempenhos que atendem altos padrões).

Objetivos: Determinar o link entre a estratégia da organização (ação determinada pelo conjunto de objetivos estratégicos) e a estratégia da produção (padrões de desempenho das áreas operacionais e táticas da organização).

Focos de atuação:

1. Gestão de operações.
2. Gestão do potencial humano.

Ações:

4.1. Gestão de operações.

- 4.1.1. Avaliação das operações elementares de processo.
- 4.1.2. Definição do padrão de flexibilidade das operações.
- 4.1.3. Definição de melhorias para atingir tais padrões.
- 4.1.4. Consolidação dos pontos fortes do processo que são aderentes à ação estratégica da organização.
- 4.1.5. Minimização das deficiências do processo que comprometem o desenvolvimento da ação estratégica da organização.
- 4.1.6. Estruturação do programa básico de produção da qualidade.
- 4.1.7. Estruturação do programa de análise e incremento da produtividade.
- 4.1.8. Viabilização do uso de ferramentas de amplo alcance, sempre visando à flexibilidade produtiva.

4.2. Gestão do potencial humano.

- 4.2.1. Definição do modelo de gestão do potencial humano em acordo com as competências que lhe são inerentes.
- 4.2.2. Estruturação do mapa das potencialidades (competências) que a empresa mais bem realiza do que os seus concorrentes.
- 4.2.3. Determinação de capacidades especiais para lidar com operações complexas.
- 4.2.4. Seleção de competências particularizadas ajustadas à ação estratégica da organização.

Resultados Esperados: identificar e analisar as operações de produção aderentes aos objetivos estratégicos da organização; modelo de gestão destas operações viabilizado; consolidar o modelo de gestão do potencial humano de forma que se garanta a adequação das características dos recursos humanos à atuação à ação estratégica da organização.

Natureza dos Indicadores para avaliar os resultados obtidos: In-line (operações) e Off-line (recursos humanos).

Modelo de Gestão: Operacional (In–line), Tática (Off–line) e Estratégica (definição de desempenhos que atendem altos padrões).

FASE 5: PROJETO DO PROCESSO PRODUTIVO

Esta fase visa estruturar a estratégia de produção para viabilizar as diretrizes gerais de operação do processo produtivo. Ações propostas: (1) Análise e perfeita compreensão da estratégia da organização; (2) seleção das estratégias de negócio; (3) determinação de competências de produção requeridas pelas estratégias de negócios; (4) estruturação das estratégias de produção; (5) fixação dos níveis globais de eficiência do processo requeridos para o pleno alcance da estratégia da organização; (6) determinação dos mecanismos de integração dos meios (eficiência como padrão de processo e eficácia como alcance de objetivos); (7) fixação dos níveis globais de eficácia a partir da ação estratégica da organização e dos níveis de eficiência obtidos e (8) estruturação do modelo gerencial do processo produtivo. A quarta ação foi bem detalhada, sendo dividida em quatro outras ações: (4.1) Adequação do processo à missão da organização; (4.2) determinação de objetivos compatíveis com a missão estabelecida; (4.3) determinação das políticas operacionais (diretrizes gerais de operação) e (4.4) ações de produção (viabilização da estratégia de produção). Para este último caso, pretende-se definir o nível de desempenho das operações de processo e do suporte ao processo, incluindo a ação do potencial humano no nível operacional. Alguns resultados esperados: definição de um modelo de estratégia de produção adequado à estratégia da organização; seleção de ações de produção direcionadas para elevados níveis de eficiência e realização de investimentos em eficiência para utilizá-la como componente da eficácia. Os indicadores para avaliar os resultados obtidos são on–line (estratégia da organização); in–line (operações e meios que integram a estratégia de produção); off–line (integração de recursos) e o modelo de gestão tem componentes operacionais (in–line), táticos (off–line) e estratégicos (on–line).

Objetivos: Estruturar a estratégia de produção, que viabilizará as diretrizes gerais de operação do processo produtivo.

Ações:

- 5.1. Análise e perfeita compreensão da estratégia da organização, ou seja, de como a organização pretende se ajustar ao ambiente externo, em diferentes contextos e cenários, ao negócio, ao processo que o viabiliza e aos produtos por ele gerados.
- 5.2. Seleção das estratégias de negócio.
- 5.3. Determinação de competências de produção requeridas pelas estratégias de negócios.
- 5.4. Estruturação das estratégias de produção.
 - 5.4.1. Estratégia de produção: Definição da missão (razão de ser do processo – adequação do processo à missão da organização).
 - 5.4.2. Estratégia de produção: Determinação dos objetivos compatíveis com a missão estabelecida.
 - 5.4.3. Estratégia de produção: Determinação das políticas (diretrizes gerais de operação).
 - 5.4.4. Ações de produção (viabilização da estratégia de produção).
 - 5.4.4.1. Definição do nível de desempenho das operações de processo.
 - 5.4.4.2. Definição do nível de desempenho das operações de suporte ao processo.
 - 5.4.4.3. Avaliação da ação do potencial humano no processo.
 - 5.4.5. Avaliação das ações produtivas em relação à estratégia da organização.
- 5.5. Fixação dos níveis globais de eficiência do processo requeridos para o pleno alcance da estratégia da organização.
- 5.6. Determinação dos mecanismos de integração dos meios (eficiência como padrão de processo e eficácia como alcance de objetivos).
- 5.7. Fixação dos níveis globais de eficácia a partir da ação estratégica da organização e dos níveis de eficiência obtidos.
- 5.8. Estruturação do modelo gerencial do processo produtivo.

Resultados Esperados: um modelo de estratégia de produção perfeitamente adequado a estratégia da organização; ações de produção direcionadas para

elevados níveis de eficiência e investimentos em eficiência realizados para utilizá-la como componente da eficácia.

Natureza dos Indicadores para avaliar os resultados obtidos: On-line (Estratégia da organização); In-line (Operações e meios que integram a estratégia de produção); Off-line (Integração de recursos).

Modelo de Gestão: Operacional (In-line), Tática (Off-line) e Estratégica (On-line).

FASE 6: GESTÃO DA OPERAÇÃO DO PROCESSO

Esta fase visa criar o modelo de gestão para garantir o correto desenvolvimento do processo produtivo. Em geral, trata-se do gerenciamento do processo de produção para alinhá-lo aos objetivos estratégicos da organização. Esta fase envolve três focos de atuação: (1) Gestão de meios, recursos físicos e informações; (2) Gestão das contribuições individuais e (3) Gestão por equipes. Ações para cada foco de atuação: Para o primeiro: 1.1. Criação de um modelo de gestão que privilegie a integração de meios; 1.2. Estruturação de equipes operacionais que atuem em conjunto nas ações de processo; 1.3. Investimento contínuo na flexibilização das operações de processo (interação entre os meios e as pessoas). Para o segundo: 2.1. Investimentos no desenvolvimento de aptidões particularizadas (definidas na fase 3); 2.2. Desenvolvimento do processo de gestão de contribuições individuais; 2.3. Avaliação do grau de competência dos colaboradores; 2.4. Criação do modelo de gestão de habilidades; 2.5. Estruturação do processo de formação; 2.6. Desenvolvimento do processo de formação; 2.7. Avaliação do processo de formação; 2.8. Estruturação do processo de qualificação; 2.9. Desenvolvimento e avaliação do processo de qualificação; 2.10. Determinação de habilidades diferenciadas; 2.11. Estruturação, desenvolvimento e avaliação do processo de atualização permanente; e 2.12. Investimentos no desenvolvimento de competências particularizadas. Já para o terceiro, tem-se: 3.1. Desenvolvimento do processo de gestão de contribuições coletivas; 3.2. Estruturação de modelos de gestão participativa; 3.3. Levantamento de redes formais e informais de interatividade entre pessoas e áreas; 3.4. Avaliação da capacidade dos colaboradores de trabalhar em grupos; 3.5. Definição de um processo de preparo

para o trabalho em equipe: dinâmica de grupo; 3.6. Atividades de grupos: atribuição de ações e responsabilidades; fixação de metas de eficiência a atingir; ampliação da área de atuação (área externa à organização) e fixação de metas de eficácia a atingir. Os resultados esperados envolvem definições consolidadas: estrutura de um modelo de gestão que investe na integração dos meios como pré-requisito para agilizar as operações de processo; equipes multidisciplinares que atuam em um modelo de gerenciamento integrado das operações de produção; atividades de produção flexíveis e adequadas ao movimento de alteração e adaptação de objetivos operacionais; pessoal formado, habilitado, qualificado e atualizado; modelos quantitativos de avaliação do desempenho do potencial humano da organização; modelo de gestão que ajusta competências disponíveis aos objetivos estratégicos da organização; modelo de gestão participativa, que prioriza contribuições coletivas a partir de potencialidades individuais; modelo de avaliação quantitativa dos níveis de eficiência e eficácia da organização. Os indicadores para avaliar os resultados obtidos são melhorias em ambientes in-line (eficiência); melhoria em ambientes on-line (eficácia) e melhoria em ambientes off-line (integração). Ainda envolvem a avaliação das melhorias nas ações do potencial humano nos três ambientes via modelos quantitativos, mas com ênfase no ambiente off-line, e do processo gerencial (igualmente ambiente off-line). O modelo de gestão contempla ações nos ambientes operacional (in-line), tática (off-line) e estratégica (on-line).

Objetivos: Criar o modelo de gestão para garantir o correto desenvolvimento do processo produtivo. Mais em geral, trata-se do gerenciamento do processo de produção para alinhá-lo aos objetivos estratégicos da organização.

Focos de atuação:

1. Gestão de meios, recursos físicos e informações.
2. Gestão das contribuições individuais.
3. Gestão por equipes.

Ações:

- 6.1. *Gestão de meios, recursos físicos e informações.*

- 6.1.1. Criação de um modelo de gestão que privilegie a integração de meios.
- 6.1.2. Estruturação de equipes operacionais que atuem em conjunto nas ações de processo.
- 6.1.3. Investimento contínuo na flexibilização das operações de processo, sobretudo em termos de interação entre os meios e as pessoas.

6.2. Gestão das contribuições individuais.

- 6.2.1. Investimentos no desenvolvimento de aptidões particularizadas (definidas na fase 3 - diagnóstico do processo produtivo).
- 6.2.2. Desenvolvimento do processo de gestão de contribuições individuais.
- 6.2.3. Avaliação do grau de competência dos colaboradores.
- 6.2.4. Criação do modelo de gestão de habilidades.
- 6.2.5. Estruturação do processo de formação.
- 6.2.6. Desenvolvimento do processo de formação.
- 6.2.7. Avaliação do processo de formação.
- 6.2.8. Estruturação do processo de qualificação.
- 6.2.9. Desenvolvimento do processo de qualificação.
- 6.2.10. Avaliação do processo de qualificação.
- 6.2.11. Determinação de habilidades diferenciadas.
- 6.2.12. Estruturação do processo de atualização permanente.
- 6.2.13. Desenvolvimento do processo de atualização permanente.
- 6.2.14. Avaliação do processo de atualização permanente.
- 6.2.15. Investimentos no desenvolvimento de competências particularizadas (aqui definidas).

6.3. Gestão por equipes.

- 6.3.1. Desenvolvimento do processo de gestão de contribuições coletivas.
- 6.3.2. Estruturação de modelos de gestão participativa.
- 6.3.3. Levantamento de redes formais e informais de interatividade entre pessoas e áreas.
- 6.3.4. Avaliação da capacidade dos colaboradores de trabalhar em grupos.
- 6.3.5. Definição de um processo de preparo para o trabalho em equipe: dinâmica de grupo.
- 6.3.6. Formação de grupos.

- 6.3.7. Atribuição de ações e responsabilidades aos grupos.
- 6.3.8. Fixação de metas de eficiência a atingir pelos grupos.
- 6.3.9. Ampliação da área de atuação dos grupos – área externa à organização.
- 6.3.10. Fixação de metas de eficácia a atingir pelos grupos.

Resultados Esperados: estrutura de um modelo de gestão que invista na integração dos meios como pré-requisito para agilizar as operações de processo; equipes multidisciplinares que oferecem efetivo suporte a um modelo de gerenciamento integrado das operações de produção; operações de produção cujo conjunto determina a flexibilização de todo o processo; operações adequadas ao movimento de alteração e adaptação de objetivos operacionais; pessoal individualmente formado, habilitado, qualificado e atualizado; modelos quantitativos de avaliação do desempenho do potencial humano da organização; modelo de gestão que ajusta competências disponíveis aos objetivos estratégicos da organização; modelo de gestão participativa, que prioriza contribuições coletivas a partir de potencialidades individuais; modelo de avaliação quantitativa dos níveis de eficiência e eficácia da organização.

Natureza dos Indicadores para avaliar os resultados obtidos: Melhoria em ambientes in-line. Meta: eficiência; melhoria em ambientes on-line. Meta: eficácia; melhoria em ambientes off-line. Meta: integração; melhoria na avaliação da ação do potencial humano das organizações nos três ambientes via modelos quantitativos, mas com ênfase no ambiente off-line e avaliação do processo de gestão no âmbito do ambiente off-line.

Modelo de Gestão: Operacional (In-line), Tática (Off-line) e Estratégica (On-line).

FASE 7: OTIMIZAÇÃO DO PROCESSO PRODUTIVO

Esta fase visa promover a melhoria contínua do processo produtivo e seu crescente ajuste em relação aos objetivos estratégicos da organização. A fase inclui (1) o monitoramento do cenário externo à organização; (2) a avaliação periódica do processo; (3) a verificação dos níveis de atuação da organização no ambiente em

que ela se insere e (4) capacidade de contínuo ajuste da organização à realidade do mercado e da sociedade. São quatro os focos de atuação: (1) cenário externo à organização; (2) avaliação periódica do processo; (3) níveis de atuação externa da organização e (4) ajuste da organização à realidade do mercado e da sociedade como um todo. Ações para cada foco de atuação:

- (1) Monitoramentos de cenários externos: Visão temporal (momento) das variáveis externas à organização e relevantes à sua atuação e visão seqüencial (histórico e tendências) destas mesmas variáveis.
- (2) Desenvolvimento de um modelo de avaliação periódica do processo: Avaliação da contribuição do processo produtivo para o desempenho da organização e para o alcance de objetivos estratégicos da organização; determinação de elementos que tendem a diferenciar o processo produtivo em relação a concorrentes; revisão dos indicadores de competitividade da organização; avaliação do processo de integração de meios em termos da agilidade e da flexibilidade conferidas às operações de produção; análise da melhoria no desempenho das operações e análise da melhoria das operações integradas.
- (3) Avaliação da ação da organização no ambiente em que ela se insere: Determinação de indicadores para avaliar a presença da organização no cenário externo; análise permanente de novos caminhos para responder rapidamente às mudanças de mercado e da sociedade e avaliação dos indicadores da organização em confronto com indicadores obtidos em outras empresas (no caso, as concorrentes).
- (4) Avaliação do ajuste do processo produtivo e da organização como um todo às características da demanda: avaliação do ajuste entre a estratégia da organização e a estrutura da produção (ou seja: a adequação do processo produtivo aos objetivos estratégicos); análise da visão da eficiência como valor para a eficácia; determinação de indicadores da interação efetiva entre os objetivos estratégicos e as prioridades associadas às operações produtivas (direcionamento do processo produtivo para atendimento de objetivos estratégicos); determinação de indicadores externos para avaliar o ajuste das operações das organizações aos requisitos do mercado e avaliação do comprometimento social da organização.

Como resultados esperados da fase, listam-se: Perfeita e rápida compreensão do cenário externo à organização, sua situação atual, tendências imediatas e de

longo prazo; permanente avaliação do processo produtivo de forma a garantir sua crescente contribuição para o alcance de objetivos estratégicos da organização; melhoria contínua na atuação da organização no ambiente em que ela se insere, sobretudo, nas faixas de mercado atendidas; ampliação permanente da capacidade de ajuste à realidade do mercado; níveis de expectativa da demanda atendidos e superados; imagem social positiva consolidada. Os indicadores para avaliar os resultados obtidos são on-line: avaliação do cenário externo à organização e ajuste à realidade do mercado; in-line: avaliação periódica do processo; in-line e on-line: níveis de atuação da organização no ambiente externo e off-line: comprometimento social da organização. Tem-se, aqui, a gestão operacional (in-line), tática (off-line) e estratégica (on-line).

Objetivos: Promover a melhoria contínua do processo produtivo e o crescente ajuste do processo produtivo em relação aos objetivos estratégicos da organização.

Focos de atuação:

1. Cenário externo à organização.
2. Avaliação periódica do processo.
3. Níveis de atuação externa da organização.
4. Ajuste da organização à realidade do mercado e da sociedade como um todo.

Ações:

7.1. Monitoramentos de cenários externos.

- 7.1.1. Visão temporal (momento) das variáveis externas à organização e relevantes à sua atuação.
- 7.1.2. Visão seqüencial (histórico e tendências) das variáveis externas à organização e relevantes à sua atuação.

7.2. Desenvolvimento de um modelo de avaliação periódica do processo.

- 7.2.1. Avaliação da contribuição do processo produtivo para o desempenho da organização.
- 7.2.2. Avaliação da contribuição do processo produtivo para o alcance de objetivos estratégicos da organização.

- 7.2.3. Determinação de elementos que tendem a diferenciar o processo produtivo em relação a concorrentes.
- 7.2.4. Revisão dos indicadores de competitividade da organização.
- 7.2.5. Avaliação do processo de integração de meios em termos da agilidade e da flexibilidade conferidas às operações de produção.
- 7.2.6. Análise da melhoria no desempenho das operações.
- 7.2.7. Análise da melhoria da atividade integrada das operações.

7.3. Avaliação da ação da organização no ambiente em que ela se insere.

- 7.3.1. Determinação de indicadores para avaliar a presença da organização no cenário externo.
- 7.3.2. Análise permanente de novos caminhos para responder rapidamente às mudanças de mercado e da sociedade.
- 7.3.3. Avaliação dos indicadores da organização em confronto com indicadores obtidos em outras empresas (no caso, as concorrentes).

7.4. Avaliação do ajuste do processo produtivo e da organização como um todo às características da demanda.

- 7.4.1. Avaliação do ajuste entre a estratégia da organização e a estrutura da produção (ou seja: a adequação do processo produtivo da organização aos seus objetivos estratégicos).
- 7.4.2. Análise da visão da eficiência como valor para a eficácia.
- 7.4.3. Determinação de indicadores da interação efetiva entre objetivos estratégicos da organização e as prioridades associadas às suas operações produtivas (ou seja, direcionamento do processo produtivo para atendimento de objetivos estratégicos).
- 7.4.4. Determinação de indicadores externos para avaliar o ajuste das operações das organizações aos requisitos do mercado.
- 7.4.5. Avaliação do comprometimento social da organização e da adequação das ações nesta área ao contexto mais geral no qual a empresa se insere.

Resultados Esperados: perfeita e rápida compreensão do cenário externo à organização, sua situação atual, tendências imediatas e de longo prazo; permanente

avaliação do processo produtivo de forma que sempre se possa garantir sua crescente contribuição para o alcance de objetivos estratégicos da organização; melhoria contínua nos níveis de atuação da organização no ambiente em que ela se insere, sobretudo em termos de faixas de mercado atendidas; ampliação permanente da capacidade de ajuste da organização à realidade do mercado; níveis de expectativa da demanda superados; imagem social positiva consolidada da organização.

Natureza dos Indicadores para avaliar os resultados obtidos: On-line: avaliação do cenário externo à organização; In-line: avaliação periódica do processo; In-line e on-line: níveis de atuação da organização no ambiente externo; On-line: ajuste da organização à realidade do mercado e Off-line: comprometimento social da organização.

Modelo de Gestão: Operacional (In-line), Tática (Off-line) e Estratégica (On-line).

Diante do modelo desenvolvido, apresenta-se a seguir por meio dos *cases* a análise de suas fases nos processos de evolução destas organizações.

5.3. Estruturação do suporte prático do modelo a partir dos *cases* analisados

Os *cases* que foram mostrados no capítulo anterior, permitem que se obtenham conclusões práticas relevantes, que deram origem as fases do modelo. Assim, tem-se:

Case 1: Primeira fábrica de poliuretano do Brasil permite as seguintes constatações:

O processo é iniciado com a análise do cenário externo, onde é observado que um determinado produto, de alta demanda, não é fabricado no país. Esta ação determina a necessidade de que o modelo contemple a fase 1 (análise externa), que define com clareza o ambiente em que a organização irá atuar e compõe uma visão abrangente do mercado. Como objetivo estratégico é definido: investir em alta tecnologia. Para tanto, é montado um laboratório de Pesquisa & Desenvolvimento altamente qualificado (fase 2 – definição de objetivos estratégicos). O modelo de “production competence” adotado envolve o uso de recursos humanos altamente qualificados (que atuam exatamente nestes mecanismos de pesquisa e

desenvolvimento) e a utilização de equipamentos importados de última geração. Como o processo produtivo é inovador, não houve a fase 3 (diagnóstico do processo produtivo), mas investiu-se direto na fase 4 (caracterização estratégica do processo produtivo), construindo um conjunto de ações industriais inéditas no país. Este ambiente industrial exige um modelo próprio de gestão (fase 5 – projeto do processo produtivo) e uma permanente otimização (fase 6 – otimização do processo produtivo).

Este case enfatiza fortemente a fase 2 (definição de objetivos estratégicos) do modelo, quando objetivos estratégicos direcionam todas as decisões da organização.

Case 2: Singapore International Airlines (SIA) permite as seguintes constatações:

O case em questão envolve um modelo de prestação de serviços bem conhecido e largamente utilizado (serviços aéreos). Neste caso, a ênfase do modelo estratégico está na definição de variáveis do serviço que o diferenciam das demais. A inovação, portanto, consiste em determinar novas ações produtivas no âmbito de atividades usuais, de amplo domínio público. A ênfase do modelo combina as fases 1 (análise externa) e 3 (diagnóstico do processo produtivo). Isto quer dizer: criar, a partir de um processo produtivo estabilizado, elementos de competência que apresente elevada demanda. A organização, neste caso, faz um cuidadoso diagnóstico de seu atendimento a bordo e define novos serviços que se mostram adequados ao público alvo da companhia. Trata-se de decisões estratégicas, pois aliam procedimentos operacionais do serviço com a visão externa da organização (fases 1 - análise externa e 3 - diagnóstico do processo produtivo). Esta ação contempla também a fase 2 (definição de objetivos estratégicos) do modelo, pois a diferenciação do serviço constitui o objetivo estratégico da empresa. Definidos estes objetivos, esta organização avalia diariamente o serviço prestado, tomando decisões operacionais para estruturar a estratégia de produção, que viabiliza o processo produtivo (fase 5 - projeto do processo produtivo) do modelo. No âmbito conceitual de “production competence” esta organização contempla também a fase 4 (caracterização estratégica do processo produtivo) do modelo, que determina o link entre a estratégia da organização e a estratégia da produção. A avaliação constante

do serviço prestado atende ao que prescreve a fase 7 (otimização do processo produtivo) do modelo.

Case 3: Nestlé (indústria de alimentos) permite as seguintes constatações:

A organização opta por conferir, ao processo produtivo, componentes diferenciados. Observa-se, que a organização enfatiza o que caracteriza como a fase 4 do modelo proposto, ou seja, a caracterização estratégica do processo produtivo. Esta caracterização requer um diagnóstico preciso das condições atuais da planta industrial, que remete à fase 3 (diagnóstico do processo produtivo). O projeto do processo produtivo (fase 5) permite fixar em níveis globais a eficiência das operações produtivas, de modo a atingir sempre elevados níveis da qualidade das operações, e, por consequência, do produto. Ao definir qualidade, a organização leva em conta, necessariamente, características da demanda a que pretende atender (fase 1 – análise do cenário externo). Como se percebe, o esforço pela qualidade constitui o objetivo estratégico da organização (fase 2), que requer modelo próprio de gestão (fase 6 - gestão da operação do processo) e permanente realimentação (fase 7 - otimização do processo produtivo). Assim, todas as fases do modelo estão contempladas neste case, embora a ênfase do desenvolvimento estratégico da organização esteja na fase 4 (caracterização estratégica do processo produtivo).

Case 4: Toyota (definição de plantas industriais) permite as seguintes constatações:

No quarto case, busca-se um modelo prático que possa sintonizar as ações produtivas aos objetivos estratégicos fixados pela companhia. Este case tem uma amplitude maior, pois envolve decisões de construção de novas plantas. Ele evidencia a fase 5 do modelo, qual seja, o projeto do processo produtivo, o que ocorre sempre que se instalam novas fábricas. A fase 1 (análise externa) do modelo teve importância crítica, já que a cultura local é fortemente considerada na definição dos processos e dos produtos. A fase 2 (definição de objetivos estratégicos) privilegia a busca por produtos diferenciados, porém adequados à realidade local. A fase 3 (diagnóstico do processo produtivo) envolve o estudo de outras plantas da

organização, onde o processo de produção automotiva já estava consolidado. O estudo da realidade local, a seleção de produtos e as características de elementos como os recursos humanos locais formam o conjunto de variáveis que dá origem à fase 4 (caracterização estratégica do processo produtivo). Esta mesma constatação se aplica à fase 6 (gestão da operação do processo), na definição de um modelo de gestão adequado à realidade local. A fase 7 (otimização do processo produtivo) é uma decorrência das anteriores.

Case 5: As sandálias que são o sinônimo do Brasil permitem as seguintes constatações:

A alteração do processo gerencial é a ênfase do case em questão. Desta forma, o case enfatiza a fase 6 (gestão da operação do processo) do modelo. Ou seja: a definição de um modelo de gestão do processo produtivo com características estratégicas. Evidentemente, as demais fases estão contempladas neste processo. A simples transformação do nome do produto de “chinelo de dedo” para “sandália” caracteriza um cuidadoso estudo da análise externa (fase 1), onde busca-se conferir maior status ao produto, adequado a um público alvo até então não coberto pelo produto (classes com maior poder aquisitivo). A diferenciação do produto (e do processo, por decorrência) envolve atividades típicas da fase 2 (definição de objetivos estratégicos) do modelo. A estrutura das plantas passa a ser, então, determinada pelos novos objetivos, criando assim um diferencial de operação que individualiza a empresa (fase 3 - diagnóstico do processo produtivo e fase 4 - caracterização estratégica do processo produtivo). O produto, como se vê, é totalmente redesenhado, o que obriga a definir um novo projeto do processo produtivo (fase 5). Por fim, a liderança do produto requer constante aperfeiçoamento, até pelas constantes inovações introduzidas no produto (fase 7 - otimização do processo produtivo).

Conclusivamente, observa-se, assim, que cada case enfatiza as fases básicas do modelo, conforme descrito na Tabela 4.

Case	Fases do modelo que o case enfatiza
1: Ajuste entre avançados processos produtivos e o investimento em alta tecnologia	2: Definição de objetivos estratégicos
2: Construindo o link entre objetivos estratégicos e ações operacionais em ambientes de serviços	1 e 3: Análise externa e diagnóstico do processo produtivo.
3: Definindo prioridades operacionais com base em prioridades estratégicas em ambientes de manufatura de bens	4: Caracterização estratégica do processo produtivo.
4: Alinhando decisões e operações produtivas aos objetivos estratégicos da companhia no processo de definição de plantas industriais	5: Projeto do processo produtivo.
5: Alinhando inovação e liderança de mercado à gestão estratégica da companhia	6: Gestão da operação do processo.

Tabela 4: Relação cases e fases

Fonte: A autora

Observa-se que a fase 7 envolve a otimização do processo produtivo. Ela deve ser preocupação constante de todas as organizações que investem em Gestão Estratégica e refere-se à permanente avaliação de produtos e processos. Esta fase, na verdade, é o desdobramento natural das demais e, por isso, estará sempre presente em todas as organizações que priorizam ações estratégicas como forma de sobreviverem.

No próximo capítulo é apresentada a aplicação prática do modelo, assim como uma proposta de classificação para as organizações.

6. APLICAÇÃO PRÁTICA DO MODELO E UMA PROPOSTA DE CLASSIFICAÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES

O presente capítulo descreve o relato da aplicação prática que é associado ao modelo desenvolvido e em seguida é feita a conclusão da aplicação. Também é visto uma proposta geral de caracterização das organizações onde se propõe uma classificação para as mesmas. Por fim, por meio de dois cases apresentados vêm-se exemplos de indicadores associados aos modelos de gestão que são utilizados na implantação do modelo.

6.1. Relato da aplicação feita

O modelo proposto é implantado ao longo do desenvolvimento de um processo de Gestão Estratégica em uma organização produtora de bens. A empresa estudada é uma organização industrial que produz bolachas e biscoitos, estando sua sede situada no interior do estado de São Paulo, onde está sua maior fábrica. A empresa congrega quatro outras fábricas, situadas em outros estados. Tendo em vista a natureza das informações aqui consideradas e suas implicações no perfil estratégico da própria organização, é assumido o compromisso com a empresa de que seu nome, razão social ou outras informações que possam identificá-la, ou a algum de seus produtos, não são incluídas neste trabalho.

Esta organização prioriza uma linha de produtos que inclui biscoitos amanteigados (biscoito doce com sabor de manteiga), por ser esse seu histórico “carro chefe” das vendas. Além disso, investe esforços nas linhas de biscoitos de milho (biscoito doce com sabor de milho), nas broas (biscoito doce, com fécula de mandioca, açúcar, clara de ovos e bicarbonato de amônio), nos biscoitos à base de polvilho comum (também biscoito doce) e de polvilho especial (este biscoito é salgado, e inclui em sua composição o polvilho azedo). Outras linhas de produtos incluem os merengues (feitos com açúcar refinado e claras de ovos) e os biscoitos que apresentam sabor característico mais forte e acentuado, como aqueles à base

de amendoim, mel e glaceados em geral. A empresa disponibiliza ainda produtos do tipo “folhado açucarado” (biscoito doce com cobertura de açúcar).

Historicamente, sua produção começa na fábrica do interior de São Paulo e por esse motivo, sua linha de produtos é voltada para um público geograficamente localizado nessa região. Os bons resultados obtidos pela empresa ao longo dos 10 primeiros anos de funcionamento levaram-na a optar por vãos mais altos. Nos primeiros meses de 2007, a empresa resolve ampliar seu raio de atuação e toma uma decisão estratégica bem específica: ao invés de investir em processos logísticos, por exemplo, e ampliar mercados a partir de uma mesma base, opta por adquirir fábricas em quatro estados. O suporte à decisão estratégica está associado à proposta de manufaturar produtos de acordo com o perfil do público alvo de cada uma destas regiões, que certamente pode não ser o mesmo perfil do público histórico, radicado no interior paulista.

A organização, assim, inicia o processo de ampliação adotando a **fase 1** (análise externa) do modelo proposto, onde tenta configurar com clareza os quatro novos ambientes de atuação, ou seja, selecionar as regiões geográficas a partir das fábricas que se adquire. Em termos de visão de mercado, são considerados hábitos alimentares locais (formatação das refeições), traços culturais (por exemplo: hábito de tomar café em finais de tarde, cujo acompanhamento não é o mesmo do café da manhã), gostos locais por determinados alimentos (por exemplo: prioridade aos derivados do leite; tipos de frutas mais comuns; uso de cafés mais ou menos encorpados, etc.) e também itens como poder aquisitivo, existência de concorrentes locais ou provenientes de outras regiões (mas com atuação nesta área). Define-se, assim, um modelo de atendimento que pode vir a ser desenvolvido tanto em termos do mercado, como de necessidades mais específicas (maior preferência por produtos doces ou salgados, por exemplo). Estes elementos são confrontados com a atuação histórica da organização. A seguir, são feitas projeções de consumo para períodos próximos e mais de longo prazo.

Desta análise surgem os indicadores on-line mais relevantes para o produto, servindo de base para a Gestão Estratégica determinar quais produtos das fábricas adquiridas devem ser mantidos, quais devem ser alterados e quais devem ser lançados.

Quase simultaneamente à **fase 1** (análise externa), começa a **fase 2** do modelo aqui proposto, qual seja a definição de objetivos estratégicos. A organização entende que as características gerais da atuação no mercado devem ser pautadas pela seleção de produtos adequados a cada mercado. É feita, então, uma pesquisa de campo que permite que a empresa defina três grupos de produtos. O primeiro grupo é conhecido como **BU**, inclui biscoitos e bolachas com aceitação em todo o mercado atendido pela empresa. O segundo grupo, chamado **BP**, define uma relação direta entre cada tipo de biscoito ou bolacha e uma área geográfica de maior consumo. O terceiro grupo, denominado **BA**, inclui os biscoitos e bolachas vendidos em todas as regiões de atuação da organização, mas que requerem adaptações específicas para cada caso, sobretudo em termos da inserção de maiores percentuais de determinados ingredientes (açúcar ou farinha de nozes, por exemplo).

Esta decisão (estratégica) de agrupar os produtos exige alguns desdobramentos nos ambientes tático e operacional (processo produtivo). No primeiro caso, são definidas as potencialidades e as competências necessárias para formatar os produtos do grupo BP e para processar os ajustes do grupo BA. A organização decide, então, selecionar recursos humanos locais, ou seja, padeiros, confeitadeiras e doceiras residentes em cada uma das regiões atendidas, de modo que fosse possível conferir um “sabor local” aos biscoitos e bolachas. Este grupo de profissionais compôs a capacidade local de operação, plenamente direcionada para o mercado até por força de sua origem (“production competence”).

O efeito da estratégia é imediato. Os produtos passam a ter plena identificação regional e, por isso, diferenciaram-se em relação aos produtos “massificados” dos concorrentes. Logo, a estratégia é convertida em um conjunto de peças publicitárias de inegável apelo junto aos consumidores.

Ainda na **fase 2** (definição de objetivos estratégicos), ao analisar os indicadores in-line do processo, a organização entende que existe alguma dificuldade em criar plena adaptação dos produtos ao mercado, embora a mão-de-obra local contribui e muito para tanto. Por isso, decide-se criar os “Conselhos de Consumidores”. A idéia é simples. Por meio de exposição em supermercados, participação em eventos (nas quais serve gratuitamente os *coffee-breaks*), ações

interativas em pontos de vendas, distribuição de “amostras grátis” dos produtos em escolas e associações comunitárias, a empresa inicia a captação da opinião de consumidores sobre cada produto e começa a fazer pequenas modificações na receita (indicadores in-line), sempre com base na opinião dos consumidores (indicadores on-line).

Uma das primeiras propostas dos Conselhos dos Consumidores é introduzir novos produtos. Dois deles se revelam campeões de vendas: os biscoitos de chocolate, com cobertura de chocolate ao leite, o primeiro com recheio de baunilha e o segundo com recheio de morango. Até o peso da embalagem (125 g) é sugestão de um dos Conselhos.

Na **fase 3** (diagnóstico do processo produtivo) do modelo, a empresa redefine seus fornecedores em face das novas receitas adotadas para biscoitos e bolachas e determina que todos os recursos humanos da organização passem por um treinamento, de modo a adequar os indicadores in-line do processo produtivo e dos produtos às informações vindas dos Conselhos de Consumidores (indicadores on-line).

Neste mesmo momento, a empresa determina outras variáveis relevantes para os produtos, tanto em face das características do processo produtivo em si (já agora migrando para a **fase 4** - caracterização estratégica do processo produtivo - do modelo) quanto das expectativas de consumo. Aqui, são definidos os conjuntos gerais de indicadores in-line, on-line e off-line, que são associados a quatro grupos de atributos: (1) sabor (ingredientes e forma de prepará-los), (2) embalagem (peso), (3) quantidade do produto por caixa e (4) dimensões das embalagens. Um quinto elemento, preço, não é definido como grupo independente, mas é associado a cada um dos quatro grupos de atributos, conforme as posições dos Conselhos de Consumidores.

O conjunto das providências anteriores determina um novo projeto para o processo produtivo, já agora na **fase 5** do modelo. As ações mais importantes desta fase são às seguintes:

(1) Estruturação de um novo Sistema de Informações para a organização, totalmente automatizado, batizado como *Fast Taste*. Ainda que sua estrutura seja

relativamente complexa (e por isso não é aqui detalhada) a idéia que pauta sua criação é simples: fazer as informações dos Conselhos dos Consumidores chegarem rapidamente às fábricas, de forma a processar, no menor espaço de tempo possível, as alterações no grupo BA e o lançamento de novos produtos para o grupo BP. Estas informações afetam também ao grupo BU, não tanto em termos do primeiro, mas, sim, dos outros três atributos mencionados.

(2) Desenvolvimento de modelos de treinamentos interativos, onde é colocado profissionais que atuam no projeto dos produtos (grupos BP e BA) em contato direto com os Conselhos de Consumidores. Faz parte do treinamento o desenvolvimento de sessões de degustação de novos produtos (ou de produtos “adaptados”). Estas sessões são criadas na fase 2 (definição de objetivos estratégicos), mas se consolidam neste momento.

(3) Reestruturação da administração das fábricas, que passam a se tornar mais independentes.

(4) Criação de um modelo de avaliação da qualidade baseado em indicadores on-line em níveis locais (fábricas) e, a seguir, em níveis mais amplos (organização). A meta é avaliar a adequação regionalizada aos mercados.

(5) Criação de indicadores in-line para avaliar níveis locais e globais de eficiência do processo. A idéia é transformar ações quase artesanais de produção em processos industriais propriamente ditos.

(6) Avaliação dos indicadores off-line da organização e das fábricas em particular, para garantir adequado suporte às ações de produção.

(7) Criação de um modelo de logística (até então, apenas incipiente, até por força da decisão de descentralizar a produção) em termos de matérias-primas e produtos pré-processados (no caso do grupo BU) e da distribuição dos produtos acabados.

Por envolver a gestão dos processos, estas atividades inauguram a **fase 6** (gestão da operação do processo) do modelo. Um processo de consultoria propõe um novo modelo de gestão de meios, que pode determinar a construção de uma sexta fábrica, situada em um ponto intermediário entre as cinco atuais, de forma a gerar produtos pré-processados para os grupos BU e BA. No caso do grupo BU, o acabamento envolve os atributos 2 a 4; no segundo caso, trata-se especificamente do atributo 1 (sabor). Outra decisão que pode ser implementada é a aquisição de 12 padarias nas regiões onde as fábricas estão instaladas. A meta é desenvolver

produtos de forma experimental nestes locais. Por sua proximidade com o público consumidor, elas permitem a rápida avaliação de indicadores on-line. Assim, a produção em escala industrial é respaldada por uma pesquisa de campo desenvolvida em níveis locais pelas padarias.

Associando a gestão das equipes (fase 6 - gestão da operação do processo) com a preocupação da otimização do processo produtivo (**fase 7**), a empresa inicia em dezembro de 2008 a implementação de um modelo de avaliação periódica do processo. Este modelo é composto por diversos indicadores, que são monitorados em diferentes períodos de tempo. Para garantir um acompanhamento adequado do cenário externo à organização, a empresa decide ampliar os Conselhos de Consumidores, promovendo visitas organizadas às fábricas, criando as Semanas da Merenda Escolar Patrocinada (em escolas e também em universidades) e criando prêmios para sugestões de melhorias nos produtos, sugestões estas feitas por consumidores. De outra parte, a empresa investe em um programa de Inserção Social, patrocinando a realização de Cafés da Manhã Comunitários em asilos, creches e outras associações beneficentes.

Os resultados da adoção deste modelo são visíveis em termos de aumento de faturamento, de lucratividade, da aquisição de faixas expressivas de mercado, da fixação das marcas de biscoitos e bolachas nas regiões atendidas, e a disponibilidade de recursos (próprios) para novos investimentos.

Abaixo é apresentada a tabela 5, na qual se associa as fases do modelo desenvolvido ao resumo do fluxo de ações da empresa.

1. SITUAÇÃO ANTERIOR – ATÉ JANEIRO DE 2007				
NATUREZA DOS PRODUTOS		MOTIVAÇÃO PARA O DESENVOLVIMENTO DE PRODUTOS		PRODUÇÃO
Biscoitos amanteigados, biscoitos de milho, broas, biscoitos à base de polvilho (comum e especial), merengues, biscoitos à base de amendoim, mel, glaceados e folhados.		Público geograficamente localizado na região da fábrica. Gostos locais.		Uma única fábrica.
2. FASE DE TRANSIÇÃO – A PARTIR DE JANEIRO DE 2007				
DECISÃO ESTRATÉGICA	NATUREZA DOS PRODUTOS	MOTIVAÇÃO PARA O DESENVOLVIMENTO DE PRODUTOS	REFERENCIAL DE ATUAÇÃO	
Aquisição de 4 fábricas em 4 estados.	Mantidos os anteriores.	Gostos locais.	Perfil dos públicos onde as fabricas estavam instaladas.	
3. CONSOLIDAÇÃO DAS DECISÕES ESTRATÉGICAS – USO DO MODELO				
FASE DO MODELO	NATUREZA DOS PRODUTOS	MOTIVAÇÃO PARA O DESENVOLVIMENTO DE PRODUTOS	REFERENCIAIS DE ATUAÇÃO	
PERÍODO: AO LONGO DO PRIMEIRO SEMESTRE DE 2007				
Fase 1: Análise externa (novos ambientes).	A definir.	Hábitos alimentares, cultura e gostos locais. Poder aquisitivo. Concorrentes.	Necessidades de mercado. Perfil histórico da organização. Projeções de consumo. Indicadores: produtos a lançar, alterar ou manter.	
PERÍODO: A PARTIR DE MAIO DE 2007				
Fase 3: Diagnóstico do processo.	Definidos na fase 2.	Pesquisa de campo.	Novos fornecedores. Treinamento de recursos humanos.	
Fase 4: Caracterização estratégica do processo.	Definidos na fase 2. Avaliação de mercado.	Elementos que compõem os indicadores.	Produtos: Sabor; peso; quantidade do produto por caixa e dimensões das embalagens, além do preço.	
Fase 5: Projeto do processo produtivo.	Definidos pela avaliação periódica do mercado.	Sistema de Informações <i>Fast Taste</i> .	Treinamentos interativos. Reestruturação da administração das fábricas e dos processos produtivos. Avaliação da qualidade. Eficiência do processo. Suporte à produção. Logística de matérias-primas e produtos pré-processados.	
Fase 2: Objetivos estratégicos.	Produtos adequados a cada mercado.	Idem à fase 1.	Pesquisa de campo: BU, BP e BA. Processos direcionados. Recursos humanos locais (competência produtiva). Indicadores dos Conselhos de Consumidores. Novos produtos.	
PERÍODO: A PARTIR DE JULHO DE 2007				
Fase 6: Gestão da operação do processo.	Definidos pela avaliação periódica do mercado.	Avaliação das padarias regionais.	Gestão de meios. Fábrica de produtos pré-processados.	
Fase 7: Otimização do processo.	Avaliação periódica do mercado.	Avaliação das padarias regionais. Pesquisa de campo.	Avaliação periódica do processo. Ampliação dos Conselhos de Consumidores. Inserção Social.	

Tabela 5: Fluxo de ações da empresa

Fonte: A autora

6.2. Conclusões sobre a aplicação feita

Uma primeira, e mais imediata, conclusão que se pode tirar do que é exposto, é que existe uma diferença bem caracterizada entre ação estratégica e decisão estratégica.

De fato, existem modelos de Gestão Estratégica com base em ações operacionais, táticas e mesmo estratégicas. Dificilmente uma organização atua estrategicamente com base apenas em seus processos produtivos, ou somente ancorados no seu modelo gerencial ou, ainda, priorizando exclusivamente a contínua inovação da embalagem de seus produtos. Diferentes fatores determinam a priorização de uma destas ações, mas sempre em conjunto com as demais. Daí a necessidade, a conveniência, a utilidade e a oportunidade do modelo proposto, que busca criar mecanismos interativos entre os três conjuntos de ações. Como se observa (inclusive no caso prático relatado) o modelo estratégico tende a se consolidar à medida que as decisões estratégicas são estruturadas a partir da “production competence”. Dito de outro modo, o modelo propõe que tais competências sejam direcionadas para consolidar a atuação da organização no mercado e na sociedade.

O suporte teórico estudado mostra que há variadas interpretações, distintos enfoques e múltiplas abordagens possíveis para os conceitos de Gestão Estratégica ou mesmo para a Gestão da Qualidade. De modo geral, são aplicações práticas específicas que acabam por determinar estas análises. Entretanto, mesmo com este viés, abordagens e enfoques nem sempre determinam métodos e processos de uso das estratégias que os conceitos parecem sugerir ou definir. Igualmente parecem faltar ações efetivas que insiram a Gestão da Qualidade na Gestão Estratégica. Assim, o modelo proposto é desenvolvido com o propósito de minimizar esta constatação.

Tanto em termos conceituais quanto práticos a noção de “production competence” mostra-se adequada “a cara geral” do modelo proposto. A aplicação prática evidencia que o modelo é viável e atende o que dele se espera.

Há, neste momento, outras aplicações práticas do modelo proposto em andamento. Estas ações permitirão refinar seus focos de atuação e suas ações. Mas, contudo, o que se observa, confirmando a aplicação prática aqui descrita é que sua estrutura geral é adequada ao que se propõe. Ou seja, novas implementações permitirão melhorias pontuais, já que suas características e estrutura gerais não requerem alterações.

6.3. Uma proposta geral de caracterização das organizações

Até como conclusão geral do estudo, tendo em vista a aplicação prática do modelo proposto, a análise e avaliação do suporte prático (*cases*) e das referências bibliográficas estudadas, pretende-se propor uma classificação.

Em termos práticos, o que se pretende obter com o modelo desenvolvido é que ele seja uma referência que oriente o processo decisório das organizações, de modo a garantir sua evolução de organização convencional para organização inteligente.

Por isso, o estudo centra atenção na Gestão Estratégica. Como a Gestão Estratégica tem o objetivo de garantir a sobrevivência das organizações, os processos de Gestão Operacional e Tática acabam fazendo parte desse universo de pesquisa. O modelo, assim, pode ser útil para a formulação de um plano de ação que possibilita o planejamento a curto, médio e longo prazo.

O modelo lista uma série de itens que caracterizam as organizações e permitem que elas sejam analisadas. Estes itens servem como uma fonte de informações para direcionar a sua evolução e para desenvolver o seu planejamento estratégico.

Desta forma, por meio do suporte prático (*cases*), do modelo desenvolvido e do referencial teórico, propõe-se a seguinte classificação para as organizações:

CARACTERÍSTICAS DAS ORGANIZAÇÕES CONVENCIONAIS:

- 1) Baseado no processo produtivo;
- 2) Capacidade das pessoas da organização;

- 3) Pesquisas de mercado;
- 4) Conhecimento do mercado pelo consumidor;
- 5) Inovações por meio de informações do mercado;
- 6) Estratégias microeconômicas;
- 7) Utilização de recursos atuais;
- 8) Aprendizado a partir das informações;
- 9) Ações operacionais;
- 10) Informação impressa transmitida por redes internas de comunicação;

→ Ênfase **Operacional**

CARACTERÍSTICAS DAS ORGANIZAÇÕES EM TRANSIÇÃO (EVOLUÇÃO)

- 1) Diagnóstico de mercado e relação com o processo produtivo;
- 2) Capacidade de ocupação de espaços do mercado;
- 3) Planos de ação: organização – mercado - organização;
- 4) Conhecimento do mercado pelo consumidor;
- 5) Inovações por meio de expectativas de mercado;
- 6) Estratégias organizacionais;
- 7) Ampliação da utilização dos recursos disponíveis;
- 8) Aprendizagem constante a partir do mercado;
- 9) Ações táticas;
- 10) Informação eletrônica transmitida por redes internas de comunicação.

→ Ênfase **Tática**

CARACTERÍSTICAS DAS ORGANIZAÇÕES INTELIGENTES

- 1) Potencialidade e fragilidades do processo produtivo face às ameaças e oportunidades;
- 2) Criação de oportunidades para atuação no mercado;
- 3) Planos de ação: organização – mercado – concorrência - organização;
- 4) Conhecimento do mercado pelo consumidor;
- 5) Inovações: em relação à concorrência.
- 6) Estratégias macroeconômicas;
- 7) Utilização dos recursos tecnológicos e meios multifuncionais ainda não disponíveis;
- 8) Aprendizagem constante a partir do consumo e da concorrência;

9) Ações estratégicas;

10) Conhecimento distribuído por redes internas e externas.

→ Ênfase **Estratégica**

A partir das características vistas anteriormente dos vários tipos de gestão, podem-se listar alguns indicadores destas organizações. Esta identificação de características é essencial para que se encontrem os meios para que elas evoluam (passem de um estágio para outro) e sobreviva a forte concorrência dos dias atuais.

Os critérios utilizados para a geração dos indicadores devem assegurar a disponibilidade dos dados e resultados mais relevantes num menor tempo e com o menor custo possível.

Diante deste conceito apresenta-se nos modelos de gestão alguns dos indicadores encontrados nas pesquisas.

GESTÃO OPERACIONAL

- Treinamento associado às necessidades da área em que o funcionário está trabalhando;
- Foco no curto prazo, o momento é agora.

GESTÃO TÁTICA

- Passar responsabilidades para as pessoas que comanda cada setor;
- Reorganizações são realizadas frequentemente para que as pessoas se adaptem de forma natural a competitividade;
- Parcerias com outras empresas são realizadas;
- Foco no médio prazo;
- Aprendizado contínuo através da interação com outras pessoas e setores da organização.

GESTÃO ESTRATÉGICA

- A alta administração estabelece metas desafiadoras;
- Urgência para a mudança de realidade em direção a uma nova visão (normalmente estratégica);
- Informações são compartilhadas com todos os membros;

- Treinamento associado às necessidades estratégicas da organização; Realizações importantes são comemoradas e gratificadas; Mensuração de resultados em todas as áreas (financeiras, operacionais, estratégicas, marketing etc.);
- Ter em mente que o tempo é importante para a inovação;
- Reorganizações são realizadas frequentemente para que as pessoas se adaptem de forma natural a competitividade;
- Participação nos lucros envolvendo todos os funcionários, como forma de gratificação;
- Novas idéias são valorizadas;
- A organização sempre interage com seus clientes, por isso aprende muito com eles;
- A diretoria não só está focada no curto prazo, mas sim, no médio e longo prazo;
- Investimento e incentivo a qualificação profissional dos funcionários;
- A estratégia é sempre comunicada para todos os setores da organização;
- Busca de diversidades dos funcionários (formação complementar, experiências, cultura, personalidade etc.) e criatividade.

A seguir, são vistos alguns exemplos de indicadores com os seus modelos de gestão.

6.4. Exemplos de indicadores utilizados na implantação do modelo

Como todo e qualquer produto é avaliado pelo cliente durante o seu uso e passa por uma avaliação, objetiva ou subjetiva, uma maneira interessante para se entender melhor os elementos dessa avaliação é analisar estes dois casos com seus modelos de gestão associados aos seus indicadores da qualidade.

Primeiro caso estudado: Empresa de serviços – setor de transportes

a. Empresa escolhida:

Empresa transportadora que atua nas regiões sul e sudeste do Brasil, com sede em São Paulo. Seu principal produto é a prestação de serviços de mudanças

residenciais. A empresa também opera nas áreas de armazenamento de cargas, montagem e desmontagem de móveis para fins de transporte, guarda de mudanças em trânsito e armazenamento temporário de bens (em caso de reformas de residências, por exemplo).

b. Situação de análise:

A empresa começa a estruturar um sistema próprio de Gestão da Qualidade. A meta é criar serviços diferenciados, sobretudo em função da decisão estratégica de maior fatia de mercado nos estados de Santa Catarina e Rio Grande do Sul. A empresa estabelece quatro áreas básicas de análise de seu desempenho: prazos de execução de serviços; avarias e danos aos bens transportados; níveis de faturamento e níveis de satisfação de seus consumidores. O modelo de Gestão da Qualidade contempla os três processos gerenciais – Gestão Operacional, Gestão Tática e Gestão Estratégica. A seguir, são listados indicadores em cada um destes ambientes. Os indicadores enfatizam mais o processo de mudanças, ação básica da empresa.

c. Gestão Operacional

Envolve, exclusivamente, indicadores in-line. A listagem dos principais indicadores é apresentado na tabela 6.

INDICADOR	AÇÃO ASSOCIADA AO INDICADOR	ELEMENTO	FATOR	MEDIDA
1	Avaliação prévia da mudança	Análise preliminar das características da mudança	Tempo de avaliação por volume de mudança.	Nº de horas por m ³ .
2	Utilização de recursos humanos	Pessoal alocado	Funcionários por volume de mudança	Nº de funcionários por m ³
3	Embalagem	Tempo de embalagem	Tempo de embalagem por volume de demanda	Nº de horas por m ³ .
4	Armazenamento	Gestão de armazém	Volume de objetos armazenados por período.	Nº de horas por m ³
5	Consumo de combustível	Custo básico de operação	Volume de combustível utilizado por período.	Nº de litros por mês.
6.	Prazo de entrega	Desempenho do modelo logístico da organização	Entregas no prazo por período	Nº de entregas por mês

Tabela 6: Indicadores in-line

Fonte: A autora.

OBSERVAÇÕES PARA CADA INDICADOR:

1. Esta avaliação contempla a coleta das informações e características das mudanças. Trata-se de operações de cadastramento do que é transportado e da análise do estado atual dos itens a embalar ou remover. A medição é feita pelo cômputo do tempo em que os funcionários da empresa se envolvem com esta atividade.

2. Esse indicador mede distribuição do pessoal por demanda de serviços de mudança. Esta avaliação mede a carga de trabalho dos recursos humanos. A medição é direta, utilizam-se dados históricos das mudanças e dos funcionários alocados para cada uma. A alocação de pessoal é definida segundo o que é avaliado no indicador anterior.

3. Este indicador mede quanto tempo um determinado volume de mudança é embalado e acomodado em um caminhão. O esforço da empresa nesta área é para agilizar o processo, tentando padronizar o tempo das operações. Os dados obtidos provêm da mediação direta da operação.

4. Em função da natureza da operação, pode haver armazenamento antes do embarque ou anterior a entrega no local de destino. Este indicador visa avaliar o *layout* e a utilização da capacidade instalada dos armazéns da empresa.

5. Este indicador controla o quanto caminhões e veículos de apoio gastam de combustível por mês. Como um item crítico do custo de operação, este indicador é considerado fundamental para a Gestão Operacional.

6. O controle de horários (entradas, saídas, armazenamento e transporte) é fundamental para a Gestão Operacional, pois depende de vários itens do processo produtivo. Este indicador é também importante para a análise da satisfação dos consumidores.

d. Gestão Tática

Envolve, exclusivamente, indicadores off-line. A listagem dos principais indicadores utilizados se encontra na tabela 7.

INDICADOR	AÇÃO ASSOCIADA AO INDICADOR	ELEMENTO	FATOR	MEDIDA
1	Manutenção de veículos	Gestão de meios	Tempo médio de manutenção dos veículos	Nº médio de dias por veículo
2	Custo de manutenção de veículos	Gestão de custos	Valor monetário gasto com manutenção por período	Valor em R\$ por mês por veículo
3	Utilização de material de embalagem	Gestão de armazém	Componentes por período	Nº de componentes por mês
4	Rotatividade de pessoal	Gestão de pessoal	Funcionários contratados por período	Nº de funcionários por mês
5	Estoque de material das mudanças	Gestão de estoques	Componentes em estoque em função da capacidade de armazenamento	% de área ocupada em relação à capacidade total da área de estocagem

Tabela 7: Indicadores off-line
Fonte: A autora

1. A manutenção pode ser feita pela empresa ou terceirizada. A decisão envolve o tempo de manutenção que implica na indisponibilidade do veículo. Assim, este indicador é crítico como suporte ao processo de execução das mudanças.

2. Este indicador é útil tanto para análise do desempenho das operações dos veículos quanto, principalmente, para a decisão de manter um veículo na frota ou trocar por um novo.

3. A decisão está em comprar e armazenar (utilização de áreas úteis dos armazéns, em detrimento da guarda de mudanças) ou correr os riscos de faltas de materiais no serviço, o que implica atrasos. Análises quanto ao preço e à qualidade dos itens a ser comprados são também considerados.

4. A rotatividade do pessoal avalia tanto a natureza das operações desenvolvidas quanto a motivação dos funcionários. Este indicador tem forte impacto na política de pessoal da organização.

5. Este indicador mostra o nível atual de ocupação dos estoques de material de mudança (não de materiais para uso da organização). Permite o controle do uso dos armazéns, evitando que sejam ultrapassados os níveis de segurança para a ocupação da área de estocagem. Este indicador impacta na decisão de alugar novos armazéns, construir novas áreas de estocagem ou agilizar entregas.

e. Gestão Estratégica

Envolve exclusivamente indicadores on-line. A listagem dos principais indicadores utilizados está na tabela 8.

INDICADOR	AÇÃO ASSOCIADA AO INDICADOR	ELEMENTO	FATOR	MEDIDA
1	Faturamento	Desempenho do setor de vendas	Contratos assinados	% de contratos assinados em relação às propostas feitas
2	Fatia de mercado	Desempenho da empresa	Valor de vendas da empresa por valor de vendas do mercado	R\$ por R\$
3	Desempenho financeiro	Lucratividade	Valor monetário de lucro por período	R\$ por mês
4	Avarias	Desempenho do serviço oferecido	Peças avariadas por volume de demanda	Nº de peças por m ³
5	Caminhões	Gestão de veículos	Níveis de utilização dos veículos	Número de horas de uso por total disponível

Tabela 8: Indicadores on-line
Fonte: A autora

1. Este indicador mostra o sucesso das propostas de vendas, ou seja, quantos contratos são assinados em relação às propostas de serviços feitas. Este indicador mede, diretamente, o faturamento da empresa.

2. Este indicador mede a importância da organização no mercado em que ela atua.

3. Indicador simples e direto, que mede o quanto a empresa tem gerado bons resultados para seus acionistas.
4. Danos produzidos aos produtos transportados. Item estratégico representa impacto direto na satisfação de consumidores.
5. Indicador que mede a taxa de utilização da frota, e que define a necessidade de seu incremento.

Este exemplo prático mostra como definir indicadores que podem ser críticos na gestão da organização e analisa sua relação com cada ambiente gerencial.

Outro exemplo é mostrado a seguir.

Segundo caso estudado: Empresa de produção de bens industriais – produtos cerâmicos.

a. Empresa escolhida:

A empresa atua no ramo de produtos para a construção civil, mais precisamente na produção de azulejos e pisos. Localizada no interior do Estado de Santa Catarina, a cerâmica tem suas atividades iniciadas há cerca de 30 anos atrás. A fábrica analisada produz revestimentos básicos para banheiros e cozinhas. O processo produtivo utiliza meios convencionais das cerâmicas bi-queimas, e envolve operações como preparo da matéria-prima, secagem, moagem, prensagem, queima inicial do biscoito, queima do produto coberto, classificação, etc.

b. Situação de análise:

A empresa enfrenta dois problemas, sendo um mais de natureza operacional e outro, de maiores proporções, de conotações estratégicas. O primeiro caso refere-se ao aumento de defeitos no produto em processo e o segundo a estagnação da posição da organização no mercado, com a manutenção das mesmas faixas de mercado por longo período.

c. Gestão Operacional

São selecionados alguns indicadores in-line que permitem avaliar o processo produtivo, com ênfase nos problemas observados.

INDICADOR	AÇÃO ASSOCIADA AO INDICADOR	ELEMENTO	FATOR	MEDIDA
1	Níveis gerais de Produção	Volume produzido	Produção por período	Metros quadrados por mês
2	Defeitos	Percentual de peças defeituosas	Peças defeituosas produzidas por período	% por mês
3	Custo dos defeitos	Nível de custos com produtos defeituosos	Custo por defeito	Volume mensal de custo com peças defeituosas
4	Utilização de produtos defeituosos	Nível de produtos defeituosos reaproveitados	Peças defeituosas que foram reaproveitadas, transformadas ou reutilizadas em outros fins	Volume mensal de reaproveitamento
5	Valores financeiros do reaproveitamento	Retorno dos produtos reaproveitados	Valor obtido com o reaproveitamento, via vendas ou uso na própria empresa	Volume mensal apurado
6	Reclassificação	Produtos classificados fora das faixas originais	Volume de produtos que foram desclassificados em suas faixas originais por defeito de face	% sobre o total produzido

Tabela 9: Indicadores in-line

Fonte: A autora

Observações sobre os indicadores:

1. Trata-se dos números globais do processo produtivo.
2. Percentual de produtos com defeitos. Este indicador é subdividido em outros 18 indicadores, conforme a classificação de defeitos adotada na organização (e também pelas normas técnicas da área).
3. Níveis de custos com defeitos.
4. Produtos que podem ser reaproveitados no processo produtivo ou utilizados em outros fins.
5. Retorno sobre o reaproveitamento.
6. Percentual de produtos que não podem ser vendidos na classificação desejada originalmente, por defeitos observados na face da peça.

d. Gestão Tática

São selecionados alguns indicadores off-line que permitem avaliar as ações de suporte ao processo produtivo.

INDICADOR	AÇÃO ASSOCIADA AO INDICADOR	ELEMENTO	FATOR	MEDIDA
1	Nível de Manutenção dos Equipamentos	Manutenção	Paradas não programadas dos equipamentos	Número médio de paradas não programadas dos equipamentos ao longo do mês
2	Capacitação dos recursos humanos	Qualificação da mão-de-obra	Horas cursadas em capacitação pelos operadores de processo	Total de horas cursadas pelos operadores
3	Nível Tecnológico da Empresa	Tecnologia	Idade média dos equipamentos	Tempo médio de vida dos equipamentos
4	Motivação	Níveis de motivação dos operadores	Ações e sugestões propostas espontaneamente pelos colaboradores	Média de ações e sugestões propostas espontaneamente mensalmente pelos colaboradores
5	Assiduidade	Absenteísmo	Faltas dos colaboradores.	Porcentagem de faltas mensais dos colaboradores pelo total de colaboradores
6	Experiência dos Operadores	Grau de Experiência dos recursos humanos	Tempo de serviço no ramo cerâmico	Tempo médio de serviço no ramo cerâmico de cada operador, em anos
7	Rotatividade	Permanência dos Operadores Empresa	Tempo médio de permanência dos operadores na empresa por colaborador	Valores em anos

Tabela 10: Indicadores off-line

Fonte: A autora

1. A manutenção dos equipamentos é uma atividade de suporte extremamente importante em qualquer atividade produtiva. Se realizada corretamente e periodicamente, não afeta o sistema produtivo. Caso contrário, faz-se necessário que ocorram interrupções no ritmo de trabalho. Este indicador tem impacto nos níveis de produção e faturamento da organização.

2. Muitos defeitos observados decorrem de erros no processo. Por isso, é feito investimento nesta área, com monitoramento dos indicadores in-line correspondentes.

3. Equipamentos defasados tecnologicamente são fontes de defeitos.

4. Uma alternativa confiável de mensurar o quão motivado está um colaborador é observar a quantidade de sugestões e ações propostas por sua própria iniciativa.

5. Indicador que também pode ser considerado como reflexo de motivação.
6. Esta análise permite relacionar defeitos causados por erros com a experiência dos operadores.
7. Indicador que analisa elementos diversos como condições de trabalho e níveis de remuneração e benefícios concedidos.

e. Gestão Estratégica

São selecionados alguns indicadores on-line que permitem avaliar as relações da empresa com o mercado.

INDICADOR	AÇÃO ASSOCIADA AO INDICADOR	ELEMENTO	FATOR	MEDIDA
1	Demanda não Atendida	Volumes de pedidos não atendidos	Pedidos em carteira atendidos fora do prazo ou não atendidos	% em relação ao total de pedidos (metros quadrados)
2	Reclamações dos Clientes	Reclamações	Reclamações por parte de clientes insatisfeitos	Percentagem do total de pedidos atendidos pela empresa pelo total de reclamações ao longo do ano
3	Participação no Mercado	Crescimento	Participação no mercado em uma análise comparativa ano a ano	Percentagem da participação no mercado pela empresa ao longo dos anos
4	Inovação	Disponibilização de novos produtos no mercado	Níveis de venda de novos produtos disponibilizados no mercado em determinado período	Percentual de vendas acima de um valor mínimo esperado por produto, por mês

Tabela: 11: Indicadores on-line
Fonte: A autora

1. Este indicador pode determinar o aumento de capacidade de operação da empresa.
2. Este indicador é subdividido em diversas classes e envolve os tipos de reclamações, tipos de defeitos, período de produção, setor, etc. Este indicador deságua no nível de satisfação com o produto.
3. Este indicador mensura o grau de evolução da participação no mercado pela empresa.

4. Este indicador mede a percepção de mercado por parte da empresa.

De acordo com os dois exemplos anteriores, percebe-se que todas as atividades executadas em uma organização devem direta ou indiretamente conduzir para a melhoria contínua. Atividades off-line tendem a ser relevantes ao processo, na medida em que os resultados se tornem perceptíveis em termos de qualidade para os clientes. Nas atividades on-line, a principal preocupação está no contato da empresa com o mercado, sendo necessário estabelecer formas de avaliar a resposta dada pelo cliente quando se percebe a qualidade aliada ao produto ou ao serviço. Já nas atividades in-line refere-se à maior redução possível de defeitos ou falhas diretamente ligado ao processo produtivo, sendo constante a sua preocupação, uma vez que é neste ambiente que o produto ou serviço é disposto ao consumidor (PALADINI, 1997).

Dando continuidade ao processo de identificação de indicadores, a próxima etapa da análise consiste em apresentar alguns deles que foram selecionados por meio da aplicação prática do modelo e do suporte prático (*cases*). Por isso, é lembrado do que fala a teoria sobre indicadores.

Conhecer as necessidades e expectativas do consumidor e dos possíveis clientes é o ponto fundamental para se obter um produto de qualidade e, assim, criar meios para consolidar a Gestão Estratégica. Para se conhecer essas necessidades ou expectativas é necessário determinar quais são os fatores que agregam valor ao que é oferecido aos consumidores, em um menor tempo e com um menor custo. Depois de selecionados esses indicadores em termos de importância, eles passam a serem os indicadores da qualidade dentro da organização. Com isso, permitem que seja construído um método objetivo para consolidar a Gestão Estratégica das organizações.

Os indicadores são essenciais no planejamento por estabelecer metas, sejam operacionais, táticas ou estratégicas. Sua utilização permite conhecer resultados fundamentais para a análise do desempenho organizacional. E a partir daí, definir novos objetivos ou novas decisões estratégicas baseados em elementos críticos, como, por exemplo, as posições dos próprios consumidores e clientes.

Considerando os indicadores como fundamentais para a sobrevivência das organizações, são definidos neste trabalho alguns exemplos de indicadores observados na pesquisa de campo (cases). Cada indicador possui três componentes básicos, que são: elemento, fator e medida. Estes exemplos práticos de indicadores são apresentados a seguir na tabela 12 abaixo:

Elemento	Fator	Medida
Mercado	Vendas/período	%
Satisfação do cliente	Índice (escala de 0 a 10)	Valor médio/mês
Desenvolvimento e implantação de planejamento estratégico	Atividades planejadas por período	Nº/mês
Desenvolvimento de produtos e/ou processos e/ou P&D	Novos produtos por período	% ano
Lançamento de novos produtos	Novos produtos lançados no mercado por período	% ano
Utilização de <i>e-business</i> (correio eletrônico)	Comunicação com o cliente por correio eletrônico por período	Nº/mês
Planejamento operacional	Atividades realizadas por período	Nº/mês
Tendências do mercado	Tendências mercadológicas por período	Nº/mês
Avaliação do produto no mercado	Avaliação do produto a partir do mercado por volume de vendas	% sobre as vendas
Melhorias no produto	Identificação das melhorias a realizar no produto por período	Valor médio/mês
Desempenho dos equipamentos	Velocidade de processamento por período	Nº/mês
Aquisição de equipamentos	Equipamentos por investimento por período	Nº/ano
Monitoramento de novas tecnologias	Idade média do suporte computacional	Ano/suporte
Produtos ou serviços produzidos	Produtos ou serviços produzidos por período	Nº/mês
Metas a serem alcançadas na organização	Metas alcançadas por período	% mês
Defeitos nos produtos	Quantidade devolvida/vendas	% mês
Atendimento pós-venda	Atendimento por período	Nº/mês
Rentabilidade	Lucro/investimento no período	% mês
Lucratividade	Lucro/vendas no período	% mês
Acidentes de trabalho	Acidentes/horas de trabalho	Nº/mês
Capacitação do pessoal	Capacitação de pessoal/pessoas empregadas	%
Treinamento do pessoal	Pessoas em treinamento/pessoas empregadas	%
Parcerias	Parcerias entre organizações por período	Nº/mês
Concorrência	Análise da concorrência on-line por período	%
Fornecedores	Pessoal terceirizado/pessoal empregado	%

Tabela 12: Exemplos práticos de Indicadores da pesquisa de campo
Fonte: A autora

A tabela acima mostra alguns exemplos práticos de indicadores vistos na pesquisa de campo. O objetivo da mesma é determinar quais são os fatores que

caracterizam a evolução dos diversos tipos de organizações, sob o ponto de vista do perfil de cada uma delas. Deste modo, por meio destes exemplos de indicadores e da pesquisa de campo se consegue definir algumas características para cada tipo de organização que são apresentadas a seguir.

ORGANIZAÇÕES CONVENCIONAIS

- 1) Idade dos equipamentos – superior a 5 anos;
- 2) A formação média da maioria dos recursos humanos é de 1º grau;
- 3) Observa-se a inexistência de interação entre setores;
- 4) A comunicação formal da organização prioriza documentos impressos;
- 5) Há divisão de setores e atividades;
- 6) A capacitação é pessoal e não profissional; e
- 7) O foco é sempre o processo produtivo.

ORGANIZAÇÕES EM TRANSIÇÃO

- 1) Idade dos equipamentos: média de 5 anos;
- 2) Existe uma formação definida do pessoal;
- 3) Há interação com outros setores;
- 4) A comunicação interna se dá por correio eletrônico;
- 5) O trabalho em equipe é valorizado;
- 6) Incentivo a capacitação profissional dos funcionários; e
- 7) Existe o foco no processo produtivo, mas as mudanças são o foco.

ORGANIZAÇÕES INTELIGENTES

- 1) Idade dos equipamentos: média de 2 anos;
- 2) Incentivo a formação contínua do pessoal;
- 3) Interação e relacionamento entre pessoal, constantemente;
- 4) Comunicação por correio eletrônico (interna e externa), sempre;
- 5) Intercâmbio entre todos os setores e departamentos;
- 6) A formação contínua é exigida; e
- 7) Existe a constante interação entre a organização e o mercado.

Os elementos sugeridos acima vêm contribuir na análise, discussão, melhorias e planejamento das ações que dão suporte à evolução e à sobrevivência das organizações, fazendo que as mesmas passem de um estágio para outro.

7. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

O presente capítulo lista algumas conclusões gerais da pesquisa desenvolvida, considerando os objetivos fixados para o trabalho, o modelo proposto, a aplicação prática efetuada e as análises desenvolvidas, tanto em termos conceituais quanto práticos.

7.1. Conclusões

Tendo em vista as características gerais do problema de pesquisa e os objetivos gerais e específicos do presente trabalho, considera-se necessário estruturar um modelo composto por sete fases e que caracteriza os perfis organizacionais, nos quais pode ser avaliado o desempenho global das organizações. Este modelo possibilita as organizações identificar o processo de gestão no qual a mesma se encaixa (operacional, tático, em transição ou estratégico).

Inicialmente, conclui-se que existem diferenças bem caracterizadas entre os três processos de gestão. Esse fato é observado a partir de diversos indicadores analisados em organizações que se inserem em cada tipo de processo.

Também se conclui que nenhuma organização atua com base em um destes processos gerenciais. Esta, inclusive é uma postura estratégica. De fato, dificilmente uma organização opera estrategicamente com base apenas em seus processos produtivos, ou somente ancorados em sua estrutura administrativa, ou ainda priorizando exclusivamente a contínua inovação. Diferentes fatores determinam a priorização de uma destas ações, mas sempre em conjunto com as demais.

Daí, a utilidade do modelo proposto, que cria mecanismos interativos entre os três modelos de gestão. Esta interatividade entre os ambientes gerenciais pode ser considerada um dos mais importantes resultados do modelo e da tese.

Como se observa cada *case* analisado enfatiza fortemente uma ou mais fases, e tende também a se consolidar a medida que as ações são estruturadas a partir do conceito de “production competence”.

Aqui pode ser observada outra conclusão relevante do trabalho, que diz respeito ao conceito de “production competence”, que parte de ações operacionais e agrega as mesmas ao processo de tomada de decisões estratégicas da organização, e com isso firma a atuação da organização no mercado e na sociedade. Por isso, o conceito de “production competence” mostra-se adequado ao ambiente da gestão estratégica.

Constata-se também que pode ser construído um link entre “production competence”, estratégias de produção e estratégias de negócios, formalizando assim as diretrizes que guiam o processo produtivo, de forma que produtos, métodos de produção e serviços gerem vantagens competitivas, essenciais à sobrevivência das organizações. Esta conclusão torna-se consistente a partir dos resultados obtidos na aplicação prática desenvolvida no capítulo anterior.

Nota-se, portanto, que “production competence” requer um modelo de integração entre as estratégias de negócios e as operações direcionadas para o ambiente em que a organização se insere (mercado e sociedade).

O modelo desenvolvido prioriza essa exigência e tende a minimizar o fato de que se tem negligenciado o papel dos gestores na formulação e na implementação de ações produtivas com viés estratégico. A alta administração das organizações é, em última análise, a maior responsável pela interação entre os setores da empresa (elos internos) e pela integração da própria organização com o ambiente (elos externos). A falta da estruturação clara destes elos tem conseqüências críticas em todas as variáveis relevantes das diferentes formas de atuação da empresa (porte, estrutura, sistema de planejamento estratégico, recursos e informações, recursos humanos, etc.).

Este último conjunto de conclusões tem por base o suporte prático do trabalho, que envolve tanto os *cases*, quanto à organização onde o modelo é experimentalmente aplicado.

Esta, na verdade, também é uma delimitação importante do trabalho: tanto a proposta de solução para o problema aqui estudado quanto à própria aplicação prática desta solução sofrem o impacto da realidade considerada. E esta realidade reflete apenas uma amostra do conjunto das organizações produtivas. Em outros termos: a influência do contexto real do estudo (práticas, cultura, processos e mecanismos de atuação das organizações estudadas) e o próprio método, (interação entre “production competence”) delimitam o trabalho.

O suporte teórico mostra que há variadas interpretações e distintos enfoques possíveis para os conceitos dos modelos de gestão (Gestão Operacional, Gestão Tática e Gestão Estratégica). Aqui, a discussão gira em torno de como as organizações passa de um estágio para o outro, mudando assim seus modelos de gestão.

De modo geral, são feitas aplicações práticas específicas que acabam por determinar estas análises. Entretanto, mesmo com esse viés evolutivo, abordagens e enfoques nem sempre determinam métodos e processos de uso das estratégias que os conceitos parecem sugerir ou definir. Tudo depende da capacidade de transformação e adaptação das organizações às novas regras impostas pelas mudanças do cenário externo.

Uma solução ideal tem, portanto, várias componentes. No entanto, um primeiro passo, para essa transformação, talvez, seja entender que a estratégia de produção tem que estar intimamente ligada à estratégia de negócios da empresa. Na verdade, grandes desempenhos organizacionais requerem sempre melhorias incrementais consistentes no processo produtivo.

Outro ponto, de importância para este estudo, é o uso da informação, um dos motores da atividade humana, e o do conhecimento, que juntos ajudam no suporte à tomada de decisões. É preciso hoje em dia, que as organizações utilizem todos os seus recursos disponíveis, para que atinjam os seus objetivos e conseqüentemente tenham um melhor entendimento do mercado a fim de sobreviver e obter sucesso.

Em um mundo cheio de inovações e cada vez mais dinâmico, é preciso combinar a energia de todos os colaboradores, desde a linha de produção (Gestão Operacional) até a alta cúpula de decisões (Gestão Estratégica), para que se

tenham resultados positivos em todas as atividades da empresa. Este é o meio essencial para se atingir objetivos estratégicos. Quanto maior a interação entre os processos e os colaboradores, melhores são os resultados potenciais, ou seja, todos devem participar da visão integrada de todo o processo produtivo, podendo assim auxiliar-se mutuamente e promover com mais facilidade os acertos na transição.

Novas idéias são fundamentais para o sucesso de qualquer empresa, mas nunca antes como hoje esta verdade parece tão crítica. A busca pela inovação precisa ser uma constante e deve atingir qualquer ramo e qualquer setor de uma organização. Na maior parte das vezes, a inovação não nasce de uma inspiração súbita, mas de um processo organizado, controlado e medido. Manter o espírito e a capacidade de inovar talvez seja um desafio ainda maior para as empresas, gerando com isso um grande entrave para o seu crescimento.

Na abordagem da tomada de decisões, exige-se que sejam feitas escolhas com base em dados objetivos. Esses dados devem apontar tendências, detectar problemas ou prospectar oportunidades. Estas informações, se tratadas da forma correta, tem um efeito positivo considerável na lucratividade da empresa.

Um enfoque muito importante e que não pode deixar de ser considerado é o investimento na pesquisa e na criação de produtos inovadores. Este processo depende do pleno conhecimento das demandas, única forma de conseguir bons resultados para a organização. Daí conclui-se que é preciso encurtar os caminhos entre a produção científica das universidades e a realidade das empresas, sempre estimulando o processo de criação e desenvolvimento, como iniciativas básicas para o progresso da sociedade.

Diante dos *cases* apresentados e da aplicação prática realizada percebe-se em algumas organizações, certa resistência à mudança. Isto se deve tanto a fatores culturais quanto ao fato de que se enfrenta um enorme despreparo quando o assunto é crescimento. A busca pela sobrevivência, em um mercado cada vez mais competitivo, exige da organização um foco maior na eficácia das inovações e mais eficiência no processo produtivo, ao mesmo tempo em que privilegia a redução de custos sem abrir mão de ganhos de qualidade. Mas, a maioria delas sabe que hoje em dia é preciso mudar continuamente e para isso se deve ter apetite pelo risco e

contínua busca por novos mercados. Algumas empresas já aprenderam esse caminho, por isso reformulam todo o seu sistema produtivo e redefinem as suas bases competitivas.

Muitos dos aspectos observados nos *cases* e na aplicação prática podem ser analisados por meio do modelo. Nele observa-se um equilíbrio dinâmico entre suas fases, parte delas exercendo influência a favor de mudanças e parte delas a favor da manutenção das melhorias. Por intermédio da literatura e da análise apresentada, observam-se as vantagens da combinação entre as fases, minimizando assim a distância entre os perfis dos três modelos de gestão.

Quanto à confiabilidade e à validade do modelo, acredita-se que esse objetivo tenha sido atingido pela obtenção de resultados adequados e coerentes e, pela comparação entre empresas de iguais ou diferentes portes, sempre apresentando resultados que condizem com o que é esperado.

Na análise das fases do modelo é possível verificar a consistência da sua estrutura, onde as três primeiras fases reúnem as análises preliminares, as definições e os diagnósticos. Isso significa que as organizações precisam conhecer o mercado (análise externa), para assim definir a sua característica de atuação (definição dos objetivos estratégicos), determinando as competências que fazem parte do processo produtivo (diagnóstico do processo produtivo). Daí decorre que a empresa deve ter consciência de que essas fases são essenciais, mesmo que acarretem custos adicionais.

Com relação às demais fases (fases 4 a 7), elas envolvem as decisões e os direcionamentos das ações propostas pelo modelo, onde se determina o ajuste entre a estratégia da produção e a estratégia da organização, visando estruturar o conjunto de decisões que viabiliza o processo produtivo.

Tendo desenvolvido e validado o modelo em algumas organizações, acredita-se ter sido atingido o objetivo principal deste trabalho, enunciado como: *estruturar um modelo para minimizar a distância entre os dois perfis considerados, transformando organizações convencionais em organizações inteligentes.*

Já no capítulo 2, no qual se encontram a relação dos objetivos específicos com os elementos teóricos, faz-se uma associação de tais objetivos com a revisão de literatura feita. Conclui-se que todos os objetivos específicos possuem consistência teórica e justificativa prática relevante. Observa-se ainda que os resultados dos cases e da aplicação prática contribuem fortemente para confirmar tal afirmação.

Uma conclusão final relevante a ser assinalada diz respeito ao emprego efetivo do conceito de “production competence”. De fato, parecem faltar ações concretas que insira a “production competence” na Gestão Estratégica, de forma que nem sempre se atinge a relação que deve existir entre a estratégia de produção e a estratégia de negócios. Esta relação é fundamental para o sucesso de qualquer empreendimento, particularmente nos dias de hoje. O presente estudo aponta como um dos principais obstáculos para o crescimento da produtividade e por conseqüência do desempenho dos negócios a falta da conexão entre os dois tipos de estratégia (negócios e produção). Assim, o modelo é desenvolvido com o propósito de minimizar esta constatação. Tanto em termos conceituais quanto práticos. E isto fica evidente na aplicação prática e nos cases.

Mais em geral, a noção de “production competence” mostra-se adequada para as características gerais do modelo e a aplicação prática evidencia que o modelo é viável e atende ao que dele se espera.

Em tempos de crise econômica aguda, a ação dos profissionais é crucial para a definição de uma rota de navegação das organizações em meio à tempestade. Já não basta mais simplesmente a experiência adquirida há anos, precisa-se continuar investindo em pesquisa e desenvolvimento, nas habilidades básicas criativas, incentivar a mente aberta ao questionamento, etc.. Essas são algumas características que podem vir a ser a “voz do futuro”. Algumas empresas já entenderam que é preciso mudar, inovar, estar continuamente em busca de novos produtos, novos mercados e novos métodos de produção. O presente estudo aponta para o fato de que a combinação dos dois últimos fatores é o ideal. Empresas criativas usam o cenário externo como um referencial a partir do qual se pode planejar a sua estratégia de atuação. Como também promover a inclusão das competências com base nas atividades de cada função e fornecer alterações

significativas e eficazes na organização como um todo. O uso desse princípio ajuda a reduzir os custos, a monitorar a eficiência dos processos e conseqüentemente ao aumento dos resultados físicos, financeiros e sociais.

7.2. Recomendações para futuras pesquisas

Um método inteligente de conectar estratégia de produção e estratégia de negócios é o direcionamento que se dá do processo produtivo da organização para o mercado, sempre tendo em vista as características próprias da organização. Mas, se sabe que fazer essa conexão, não é para todas as empresas. O modelo mostrado é desenvolvido para incluir aspectos relevantes que envolvem os modelos de gestão e a utilização da “production competence”.

Uma das características do modelo que fica bastante clara na aplicação prática, em todos os cases e na análise entre eles, é a complexidade da evolução dos níveis de gestão e conseqüentemente do processo de mudança da organização no ambiente turbulento em que as mesmas se encontram. Isso aponta uma possibilidade para a realização de estudos de caso tomando o processo produtivo como unidade de análise. Este estudo pode ser focado nas pessoas para permitir observar o lado humano e verificar mais claramente suas perspectivas e os impactos para vencer as dificuldades do processo de mudança.

Outra possibilidade é analisar a cultura organizacional das empresas para verificar de que forma elas impactam sobre o processo de transição entre ambientes gerenciais. Esta análise pode comparar filiais de uma mesma organização, localizadas em áreas geográficas distintas, ou empresas similares cujas fábricas estão instaladas em regiões diversas.

Uma possibilidade interessante de pesquisa envolve a avaliação do impacto de determinados consumidores (mercado) no processo de mudanças e como este impacto influencia na evolução dos sistemas, além é claro da influência dos não-clientes. Assim, podem ser considerados diferentes mercados para um mesmo produto ou diversificações do produto para atender distintas demandas.

Uma área que merece bastante atenção é a pesquisa e desenvolvimento no contexto produtivo. Esta área gera melhorias de produtividade por meio da disseminação do conhecimento. O propósito é estabelecer um modelo para aliar a produção acadêmica das universidades com os processos industriais das empresas instaladas próximas a elas.

Outra possível pesquisa é focar os aspectos econômicos da utilização dos modelos de gestão, verificando como ocorrem e se ocorrem alterações significativas neste contexto em curto, médio ou longo prazo. Diante disto, o conhecimento é ampliado para outras fases do modelo, que não são detalhadas neste estudo. Aspectos como atualização das fases e subfases do modelo, programas, pessoas, diagnóstico, etc., e sua influência na melhoria dos sistemas de gestão que caracteriza a sua contínua evolução podem também ser analisados nesta pesquisa.

8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AAKER, A. D. **Administração estratégica de mercado**. Porto Alegre: Bookman, 2007.

AUERBACH, C. F.; SILVERSTEIN, L. B. **Qualitative data**: an introduction to coding and analysis. New York: University Press, 2003.

ANDREWS, K. R. The concept of corporate strategy. In: MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **The strategy process, concepts, contexts, cases**. 2. ed. New Jersey: Prentice-Hall, 1991.

BABBIE, E. **The basics of social research**. 3. ed. USA: Thomson Wadsworth, 2005.

BARNEY, J. **Firm resources and sustained competitive advantage**. Journal of Management, v. 17, n. 1, p. 99-100, 1991.

BILHIM, J. **Metodologias e técnicas de avaliação**. Lisboa: Ina, 1999.

BIROU, L. M.; FAWCETT, S. E.; MAGNAN, G. M. **The product life cycle**: a tool for functional strategic alignment. International Journal of Purchasing and Materials Management, v. 34, n. 2, p. 37-51, 1998.

BONOMA, T. V. **Case research in marketing**: opportunities, problems, and process. Journal of Marketing Research, v. 22, may 1985.

BRITO, G. F.; VERGUEIRO, W. **As learning organizations e os profissionais da informação**. Belo Horizonte: Perspect. Cienc. Inf, 2001.

BUFFA, E. S. **Meeting the Competitive Challenge**. Homewood, IL: Dow Jones-Irwin, 1984.

CARVALHO, F. G. **A formação empreendedora por meio da educação à distância**: uma alternativa para o profissional do conhecimento. Florianópolis, SC: PPGE/UFSC. Dissertação de mestrado, Universidade Federal de Santa Catarina, 2003.

CARVALHO, M. M.; PALADINI, E. P. et al. **Gestão da qualidade**: teoria e casos. Rio de Janeiro: Campus, 2005.

CHOE, K.; BOOTH, D.; HU, M. **Production competence and its impact on business performance**. Journal of Manufacturing Systems, v. 16, n. 8, p. 409-421, 1997.

CESAR, R. **Sete lições da Apple:** que podem turbinar qualquer empresa. 896 ed Revista EXAME, n. 12, ano 41, 2007.

CHURCHILL, G. A. **Marketing research:** methodological foundations. Chicago: The Dryden Press, 1987.

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração.** 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

CLEVELAND, G.; SCHROEDER, R. G.; ANDERSON, J. C. **The Theory of production competence.** Decision sciences, v. 20, n. 4, p. 655 – 668, 1989.

COATES, T. T.; MCDERMOTT, C. M. **An exploratory analysis of new competencies:** a resource based view perspective. Journal of Operations Management, p. 435-450, 2002.

COLLIS, D. J.; MONTGOMERY, C. A. **Competing on resources:** strategy in the 1990s. Harvard Business Review, jul/ago, p. 118-128, 1995.

CORBETT, C.; VAN, W. L. **Trade-offs/what tradeoffs?** competence and competitiveness in manufacturing strategy". California Management Review, p. 107–122, 1993.

CROSSAN, M. M.; BERDRON, I. **Organizational learning and strategic renewal.** Strategic Management Journal, v. 24, 2003.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial:** como as organizações gerenciam seu capital intelectual. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Ecologia da informação:** por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação. São Paulo: Futura, 2003.

DIAS, C. **Grupo focal:** técnica de coleta de dados em pesquisas qualitativas. 2000, 16p.

DORSTEN, L. E.; HOTCHKISS, L. **Research methods and society:** foundations of social inquiry. USA: Pearson education, 2005.

FERRARI, A. F. **Metodologia da pesquisa científica**". São Paulo: McGraw-Hill, 1982.

FERREIRA, A. B. H. **Novo dicionário básico da língua portuguesa.** São Paulo: Nova Fronteira, 1988.

GALBRAITH, J. R.; KAZANJIAN, R. K. **Strategy implementation:** structure, systems and process. St Paul: West Pub., 1986.

GASPAR, M. **As capitais da excelência.** 893 ed. Revista EXAME, n. 9, ano 41, 2007.

GODOY, A. S. **Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades**. Revista de Administração de Empresas, v. 35, n. 2, mar/abril, 1995.

GODOY, A. S. **Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais**. Revista de Administração de Empresas, v. 35, n. 3, mai/jun, 1995.

GOUVEIA, L. B.; RANITO, J. **Sistemas de informação de apoio à gestão**. Porto: Príncipeia, 2004.

GOVINDARAJAN, V.; TRIMBLE, C. **Strategic innovation and the science of learning**. MIT Sloan Management Review, v. 45, n. 7, p. 67-75, 2004.

HAMEL, G. **Strategy as revolution**. Harvard Business Review, jul/aug, 1996.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo futuro: estratégias para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

HAMBRICK, D. C. **Operationalizing the concept of business-level strategy in research**. Academy of Management Review, p. 567–575, 1980.

HAYES, R. H.; WHEELWRIGHT, S. C. **The dynamics of process-product life cycles**. Harvard Business Review 57 (1), p. 133-140, 1979.

HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. **Administração estratégica**. São Paulo: Pioneira Thomson, 2007.

HOFER, C. W. **Towards a contingency theory of business strategy**. Academy of Management Journal 18, 1975.

JEMISON, D. B. **Organizational versus environmental sources of influence in strategic decision making**. Strategic Management Journal, v. 2, 1981.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Organização orientada para a estratégia: como as empresas que adotam o Balanced Scorecard prosperam no ambiente de negócios**. 12 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

KIM, J. S.; ARNOLD, P. **Operationalizing manufacturing strategy: an exploratory study of constructs and linkages**. International Journal of Operations and Production Management, p. 45–73, 1996.

KLEIN, D. A. **A Gestão estratégica do capital intelectual: recursos para a economia baseada em conhecimento**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.

LABOVITZ, G.; ROSANSKY, V. **The power of alignment: how great companies stay centered and accomplish extraordinary things**. EUA: John Wiley e Sons, 1997.

LACOMBE, F.; HEILBORN, G. **Administração: princípios e tendências**. 1 ed. São Paulo: Saraiva, 2003.

LIEBSCHER, P. **Quantity with quality?** teaching quantitative and qualitative methods in a LIS Master's program. *Library Trends*, v. 46, n. 4, p. 668-680, 1998.

LONGO, R. M. J. **Gerência de recursos informacionais**. Campinas: Puc-Campinas, 2000.

MAYER, R. J.; MOORE J. **Applying manufacturing strategy concepts to practice**. *Operations Management Review*, fall, p. 45-50, 1983.

MILES, R. E.; SNOW, C. C. **Fit, failure and the hall of fame**. *California Management Review*. v. 26, n. 3, p 10-28, 1984.

MINTZBERG, H. A criação artesanal da estratégia. In: MONTGOMERY, C. A.; PORTER, M. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

MINTZBERG, H. **O processo da estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

NAMAN, J. N.; SLEVIN, D. **Entrepreneurship and the concept of fit: a model and empirical tests**. *Strategic Management Journal*, v. 14, n. 2, p. 137-153, 1993.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação**". 2 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

PALADINI, E. P. **Avaliação estratégica da qualidade**. São Paulo: Atlas, 2002.

PATTON, M. Q. **How to use qualitative methods in evaluation**. USA: Sage Publications, 1987.

PINDER C. C. **Work motivation: theory, issues, and applications**. USA: Scott, Foresman and Company, 1984.

PORTER, M. E. **Criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

PORTER, M. E. O que é estratégia? In: MINTZBERG. H. **Safári de Estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

PORTER, M. E. **Competição – on competition: estratégias competitivas essenciais**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

PORTER, M. E. **Vantagens competitivas das nações**. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

PORTER, M. E. **Competitive strategy**. New York: The Free Press, 1980.

PRIETO, C. V.; CARVALHO, M. M.; FISCHMANN, A. A. **Análise comparativa de modelos de alinhamento estratégico**. Revista Produção, v. 19, n. 2, p. 317-331, mai/ago, 2009.

SCHROEDER R. G.; ANDERSON J. C.; CLEVELAND G. **The content of manufacturing strategy: an empirical study**. Journal of Operations Management, v. 6, n. 3 e 4, p. 405-415, 1986.

SENGE, P. M. **A dança das mudanças**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

SLACK, N.; LEWIS, M. **Operations Strategy**. 3 ed. UK: Prentice Hall, 2002.

SKINNER, W. **Manufacturing in corporate strategy**. New York: John Wiley and Sons, 1978.

SKINNER, W. **Manufacturing-missing link in corporate strategy**. Harvard Business Review, may/jun, 1969.

STAKE, R. E. **The art of case study research**. US: Sage Publications, 1995.

TERRA, J. C. C.; GORDON, C. **Portais corporativos: a revolução na gestão do conhecimento**. São Paulo: Negócio Editora, 2002.

VENKATRAMAN, N. **Performance implications of strategic co-alignment: a methodological perspective**. Journal of Management Studies, v. 27, n. 1, p.19-41, 1990.

Vickery S. K.; Droge, C.; Markland, R. R. **Strategic production competence: convergent, discriminant, and predictive validity**. Production and Operations Management. v. 3, n. 4, p. 308-318, 1994.

VICKERY, S. K.; Droge, C.; Markland, R. R. **Production competence and business strategy: do they affect business performance?"** Decisions Sciences, v. 24, n. 2, p. 435-456, 1993.

VICKERY, S. K. **The theory of production competence revisited**. Decision sciences, v. 22, n. 3, p. 635-643, 1990.

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

WHITTINGTON, R. **O que é estratégia?** São Paulo: Pioneira, 2002.

WHEELWRIGHT, S. C. **Manufacturing strategy: defining the missing link**. Strategic Management Journal, v. 5, n.1, p. 77-91, 1984.

YIN, R. K. **Case study research: design and methods**. 2 ed. USA: Sage Publications, 1994.

ZHANG, Q.; VONDEREMBSE, M. A.; CAO, M. **Achieving flexible manufacturing competence: the roles of advanced manufacturing technology and operations**

improvement practices. *International Journal of Operations and Production Management*, v. 26, n. 6, p. 580-599, 2006.