



UNIVERSIDADE
ESTADUAL DE LONDRINA

CARLOS EDUARDO RODRIGUES MOREIRA

**ESTRATÉGIA EMPRESARIAL E COMPETÊNCIAS DE
GESTÃO DE PRODUÇÃO:
A CONSTRUÇÃO DE FRAMEWORKS EXPLICATIVOS DE
SEU ALINHAMENTO EM CONTEXTO ORGANIZACIONAL**

CARLOS EDUARDO RODRIGUES MOREIRA

**ESTRATÉGIA EMPRESARIAL E COMPETÊNCIAS DE
GESTÃO DE PRODUÇÃO:
A CONSTRUÇÃO DE FRAMEWORKS EXPLICATIVOS DE
SEU ALINHAMENTO EM CONTEXTO ORGANIZACIONAL**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós Graduação em Administração – Mestrado em Gestão de Organizações – da Universidade Estadual de Londrina em consórcio com a Universidade Estadual de Maringá, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Luciano Munck

Londrina 2011

**Catálogo na publicação elaborada pela Divisão de Processos Técnicos da
Biblioteca Central da Universidade Estadual de Londrina.**

Dados Internacionais de Catalogação-na-Publicação (CIP)

M838e Moreira, Carlos Eduardo Rodrigues

Estratégia empresarial e competências de gestão de produção: a construção de Frameworks explicativos de seu alinhamento em contexto organizacional. / Carlos Eduardo Rodrigues Moreira – Londrina, 2011.
142f.

Orientador: Luciano Munk

Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Estadual de Londrina, Centro de Estudos Sociais Aplicado, Programa de Pós-Graduação em Administração, 2011.

1. Competência de produção. 2. Estratégia competitiva. 3. Alinhamento estratégico. I. Moreira, Carlos Eduardo Rodrigues. II. Universidade Estadual de Londrina. Centro de Estudos Sociais Aplicado. Programa de Pós-Graduação em Administração. III. Título.

CDU 346.5(81)

CARLOS EDUARDO RODRIGUES MOREIRA

**ESTRATÉGIA EMPRESARIAL E COMPETÊNCIAS DE GESTÃO DE
PRODUÇÃO:**

**A CONSTRUÇÃO DE FRAMEWORKS EXPLICATIVOS DE SEU
ALINHAMENTO EM CONTEXTO ORGANIZACIONAL**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós Graduação em Administração – Mestrado em Gestão de Organizações – da Universidade Estadual de Londrina em consórcio com a Universidade Estadual de Maringá, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração.

BANCA EXAMINADORA:

Prof. Dr. Luciano Munck Orientador PPA/UEL

Prof. Dr. Mario Nei Pacagnan Membro
PPA/UEL

Prof. Dr. Saulo Fabiano Amâncio Vieira
Membro PPA/UEL

Londrina, 08 de dezembro de 2011.

Dedico este trabalho a todos que, de alguma forma, obterão novos aprendizados com a leitura desta dissertação visando aplicá-los tanto na seara acadêmica quanto em sua atuação empresarial.

AGRADECIMENTOS

Ao concluir uma longa caminhada como é a do mestrado, e olhar para trás, sentimos uma imensa dívida de gratidão para com uma infinidade de pessoas que, em maior ou menor escala, contribuíram para que este projeto se tornasse realidade.

Várias pessoas me auxiliaram a entender e a viver intensamente o processo de construção do conhecimento, encurtando a trajetória de aprendizagem e possibilitando um maior amadurecimento profissional e humano. Agradeço a todos pelo apoio, pela colaboração, pela dedicação e pela amizade, que foram essenciais nesse processo. Dentre as quais destaco:

Agradeço primeiramente a Deus pelo dom da vida, pela oportunidade do acesso ao saber durante esses anos e principalmente por sua presença em minha vida, acalmando meu coração sempre que precisei de paz, iluminando meus caminhos quando precisei de luz e colocando em minha vida pessoas tão maravilhosas que me conduziram até aqui.

Ao meu orientador Prof. Dr. Luciano Munck, não apenas pela amizade, orientação e contribuições no desenvolvimento desse trabalho, mas principalmente por ser o grande responsável por minha formação acadêmica.

Aos professores Mario Nei Pacagnan, Saulo Vieira e José Carlos Dalmas pelas importantes e atenciosas contribuições oferecidas durante o desenvolvimento deste estudo.

Aos meus pais, Hélio e Elsa, que me apoiaram durante todos estes anos de formação acadêmica e aos meus irmãos pelos subsídios no desenvolvimento deste estudo. Especialmente ao Wellington, que foi a pessoa que me incentivou diretamente a buscar esse caminho acadêmico e profissional.

À Ana Luiza Müller pela paciência com que considerou minhas restrições de tempo durante o programa e, claro, pelo apoio, incentivo e, principalmente, por fazer parte da minha vida.

Agradeço também a CAPES e a Fundação Araucária que contribuíram com as condições financeiras necessárias para realização do estudo, aos demais professores do PPA UEL-UEM pela inestimável contribuição ao meu desenvolvimento acadêmico, ao amigo Chico, secretário do Mestrado, que sempre se mostrou atencioso em todos os momentos nos quais foi necessário o seu auxílio e aos demais colegas do mestrado que compartilharam momentos inesquecíveis e também fazem parte desta importante conquista.

"Não confunda produção com eficácia. Não são sinônimos. Pelo contrário: aceitar se ocupar com as tarefas erradas pode ser o equivalente a aceitar tomar o proverbial ônibus grátis na direção errada. Pare para pensar se as tarefas com as quais você se ocupa contribuem para o valor que você precisa gerar, ou se produzem algo que não interessa ao que você precisaria fazer – se parte da sua rotina for mera ocupação, sem contribuir para os seus resultados, reformule-a."

Augusto Campus

MOREIRA, Carlos Eduardo Rodrigues. **Estratégia empresarial e competências de gestão de produção**: a construção de frameworks explicativos de seu alinhamento em contexto organizacional. 2011. 142 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Estadual de Londrina. Londrina, 2011.

RESUMO

A incessante busca por desenvolver as melhores formas de atuação no mercado, de adotar as práticas e os procedimentos mais eficazes, obriga as organizações a refletirem mais sobre os negócios, a buscarem novos modelos gerenciais e a traçarem deliberadamente ações capazes de lhes garantir consistência, longevidade e vantagens em relação à concorrência. Nesse sentido, o alinhamento estratégico da função produção merece destaque por subsidiar diretamente o desenvolvimento das vantagens competitivas que diferenciam a organização da concorrência, uma vez que a sobrevivência e o sucesso organizacional dependem da eficiência e/ou eficácia com a qual o sistema produtivo produz e é conduzido. Assim, a concepção da estratégia empresarial e das competências organizacionais se tornam indissociáveis de uma reflexão mais profunda sobre as atividades produtivas da organização. Verifica-se então o surgimento de um novo enfoque para a função produção, no qual deixa de ter um papel apenas reativo e de executora e passa a influenciar diretamente nas definições estratégicas das organizações. O presente estudo, de cunho teórico-exploratório, se propôs a não somente interpor uma contribuição que alimente com novas informações a discussão teórica sobre o alinhamento entre as competências e a estratégia empresarial adotada, mas também a inserir a gestão da função produção nessa discussão. Para isto, apresentou, através de *frameworks* explicativos, duas propostas precursoras. Uma que mapeou as competências organizacionais básicas da função produção e outra que sistematizou e organizou os padrões de entregas resultantes do alinhamento entre as competências de produção e as prioridades competitivas da estratégia adotada. Por fim, observou-se que os *frameworks* propostos possibilitam aos gestores um melhor direcionamento de quais competências organizacionais de produção desenvolverem, contratarem ou realocarem internamente para cumprirem a estratégia competitiva adotada. Bem como melhores condições de perceberem a necessidade de revisão da estratégia que se mostra incompatível com as competências existentes – ou passíveis de desenvolvimento, ou vice-versa. Outra importante contribuição do estudo concentra-se na transformação em conhecimento explícito de informações que muitas vezes estão somente na literatura e/ou na mente de gestores de produção altamente experientes.

Palavras-chave – Competências de produção. Estratégia competitiva. Alinhamento estratégico.

MOREIRA, Carlos Eduardo Rodrigues. **Business Strategy and production management competency**: construction of explanatory frameworks about the alignment at organizational context. 2011. 142 f. Dissertation (Master Degree in Business Management) – Universidade Estadual de Londrina. Londrina, 2011.

ABSTRACT

The continuing search for better ways to develop market performance and to adopt more effective practices and procedures requires organizations to reflect more about the business, to seek new management models and charting actions to assure consistency, longevity and advantages over the competition. The strategic alignment of the production function is highlighted by directly subsidizing the development of competitive advantages that differentiate the organization from the competition, because organizational survival and success depend on the efficiency and / or effectiveness with which the production system produces are conducted. Thus, the concept of business strategy and organizational skills becomes inseparable from a deeper reflection about the productive activities of the organization. Then, a new approach comes to the production function, which has a reactive role and begins to directly influence the strategic definitions of organizations. This theoretical-exploratory study, sought to bring new information to the theoretical discussion about the alignment between competency and adopted business strategy and also to enter the production management function in this discussion. For this, presented through explanatory frameworks, two proposed precursors. The first that charted the organizational skills of the basic production function and the other that that systematized and organized deliveries patterns resulting from the alignment between the production competency and the competitive priorities of the adopted strategy. Finally, it was observed that the proposed frameworks allow a better targeting of which organizational production competency should be developed, retained or relocated internally to meet the competitive strategy adopted. As well as better able to perceive the need to revise the strategy that is inconsistent with existing skills or capable of development. Another important contribution of the study focuses on transforming knowledge that are often only in literature or in the minds of highly experienced production managers in explicit knowledge.

Key-words – Production competency. Competitive strategy. Strategic alignment.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Estrutura da pesquisa	23
Figura 2 – Áreas funcionais básicas de uma organização	32
Figura 3 – Fronteiras da função produção	33
Figura 4 – Sistema de produção: modelo <i>input-transformação-output</i>	34
Figura 5 – Personalidades e fatos importantes no desenvolvimento dos sistemas de produção	36
Figura 6 – Diferentes fatores competitivos implicam diferentes objetivos de desempenho	43
Figura 7 – Curva e efeitos do ciclo de vida do produto na organização	45
Figura 8 – Modelo de alinhamento estratégico	80
Figura 9 – Modelo esquemático de alinhamento teórico: estratégia versus competências de marketing	85
Figura 10 – Modelo geral de gestão de produção construído para o estudo	109

LISTA DE QUADROS

Quadro 1	– Principais bibliotecas digitais pesquisadas	30
Quadro 2	– Diferentes abordagens das funções gerenciais de Gestão de Produção.....	49
Quadro 3	– Marcos históricos no desenvolvimento do conceito de estratégia	56
Quadro 4	– Dimensões das competências	69
Quadro 5	– Conceitos de competência individual	73
Quadro 6	– Conceitos de competência organizacional.....	75
Quadro 7	– Estratégias competitivas e características das competências organizacionais	84
Quadro 8	– A relação entre estratégia competitiva de processos internos e competências de marketing	85
Quadro 9	– Alinhamento das competências gestão de pessoas à estratégia competitiva	87
Quadro 10	– Tipos de Estratégias / Formação das Competências / Exemplos	99
Quadro 11	– Estrutura dos estilos de estratégia.....	100
Quadro 12	– Critérios competitivos evidenciados por diferentes autores	104
Quadro 13	– Funções gerenciais e auxiliares de gestão de produção	112
Quadro 14	– Descrição das funções auxiliares de gestão de produção	113
Quadro 15	– Competências organizacionais básicas de gestão de produção.....	114
Quadro 16	– Construtos da estratégia competitiva da organização e proposta de valor	121
Quadro 17	– Proposta de alinhamento das competências de produção com as estratégias competitivas – Parte 1/4	122
Quadro 18	– Proposta de alinhamento das competências de produção com as estratégias competitivas – Parte 2/4	124
Quadro 19	– Proposta de alinhamento das competências de produção com as estratégias competitivas – Parte 3/4	126
Quadro 20	– Proposta de alinhamento das competências de produção com as estratégias competitivas – Parte 4/4	127

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

APO	Administração da Produção e Operações
BDT	Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações
BSC	<i>Balanced Scorecard</i>
CAPE	Coordenação de Aperfeiçoamento Pessoal de Nível Superior
EUA	Estados Unidos da América
ENANPAD	Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração
GP	Gestão da Produção
RBV	<i>Resource Based View</i>
SCIELO	<i>Scientific Electronic Library Online</i>
TI	Tecnologia da Informação
UEL	Universidade Estadual de Londrina
UERJ	Universidade Estadual do Rio de Janeiro
UFMG	Universidade Federal de Minas Gerais
UFP	Universidade Federal do Paraná
USP	Universidade de São Paulo
VBR	Visão Baseada em Recursos

SÚMARIO

1 INTRODUÇÃO	14
1.1 CONTEXTO	14
1.2 RELEVÂNCIA, JUSTIFICATIVA E PROBLEMA E PESQUISA	17
1.3 OBJETIVOS DE PESQUISA	21
1.4 ORGANIZAÇÃO DO ESTUDO	21
2 ASPECTOS METODOLÓGICOS DA PESQUISA	25
2.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA	26
3 GESTÃO DE PRODUÇÃO E OPERAÇÕES	31
3.1 EVOLUÇÃO HISTÓRICA DA ADMINISTRAÇÃO DA PRODUÇÃO	35
3.2 OBJETIVOS DE DESEMPENHO DA PRODUÇÃO	40
3.3 PRIORIDADES DOS OBJETIVOS DE DESEMPENHO	42
3.4 ATIVIDADES DE ADMINISTRAÇÃO DA PRODUÇÃO	46
3.4.1 Responsabilidades Indiretas dos Gerentes de Produção	47
3.4.2 Responsabilidades Diretas da Administração da Produção	48
4 ESTRATÉGIA	54
4.1 CONCEITO TEÓRICO DE ESTRATÉGIA	56
4.2 ESTRATÉGIA EMPRESARIAL	58
4.3 ESTRATÉGIA COMPETITIVA DO NEGÓCIO	59
5 COMPETÊNCIAS	64
5.1 O INÍCIO DO DEBATE SOBRE COMPETÊNCIA	65
5.2 DIMENSÕES DO TERMO COMPETÊNCIA	68
5.2.1 Dimensão Individual de Competência	70
5.2.2 Dimensão Organizacional de Competência	74
5.2.3 Dimensão Funcional de Competência	76
6 ALINHAMENTO ESTRATÉGICO	78
6.1 MODELOS DE ALINHAMENTO ESTRATÉGICO INTERNO	83
6.1.1 Modelo Proposto por Fleury e Fleury (2004)	83

6.1.2 Modelo Proposto por Corneta e Munck (2009).....	84
6.1.3 Modelo Proposto por Zagui e Munck (2010)	86
7 ALINHANDO AS COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS DA PRODUÇÃO COM A ESTRATÉGIA EMPRESARIAL	89
7.1 CONEXÕES ENTRE AS VARIÁVEIS DO ESTUDO	89
7.1.1 Estratégia Versus Competência	90
7.1.2 Alinhamento Entre Competências Organizacionais e Estratégia Competitiva	93
7.1.2.1 Proposta de tipologia para alinhamento	96
7.2 IMPORTÂNCIA ESTRATÉGICA DA FUNÇÃO PRODUÇÃO	101
7.3 COMPOSIÇÃO DOS FRAMEWORKS EXPLICATIVOS	106
7.3.1 Modelo de Gestão de Produção.....	108
7.3.2 Funções Gerenciais e Auxiliares de Gestão de Produção	111
7.3.3 Framework 01 – Competências Organizacionais Básicas de Gestão de Produção	114
7.3.4 Framework 02 – Alinhamento Entre Competências Organizacionais de Gestão de Produção e Estratégia Competitiva	120
8 CONSIDERAÇÕES FINAIS	128
REFERÊNCIAS.....	132

1 INTRODUÇÃO

Este capítulo tem a finalidade de apresentar e contextualizar o tema da dissertação, identificando os principais elementos de pesquisa, tais como: o problema de investigação e os objetivos, ou seja, a pergunta que se quer responder sobre o assunto e o que se pretende atingir com o estudo. Também é finalidade deste título apresentar as justificativas, relevância e a organização do trabalho. Dessa forma, espera-se estabelecer a metodologia de pesquisa adequada à solução do problema identificado, assim como orientar a elaboração dos demais capítulos que compõem o estudo.

1.1 CONTEXTO

Até 1970 as condições de mercado e a própria estrutura competitiva das empresas estabeleciam um contexto estável e de certezas, o que minimizava a necessidade de interação com o ambiente externo. Entretanto, a partir de meados da década de 1980, o ambiente empresarial tornou-se mais turbulento e complexo, principalmente porque o processo de globalização não reduziu apenas barreiras comerciais e de fronteiras entre os países, mas também trouxe consigo uma grande mudança cultural para as organizações que, a partir de então, precisaram agir localmente, mas pensar globalmente.

Tais mudanças impulsionaram e promoveram o aumento da competitividade entre as empresas, exigindo esforços, habilidades, conhecimentos e capacidades cada vez maiores para se destacarem em relação a concorrência. Panorama que exigiu a adoção de modernas ferramentas de planejamento empresarial, de procedimentos mais eficazes e melhores formas de atuação no mercado, obrigando os gestores a refletirem mais sobre os negócios, a procurarem novos modelos gerenciais, a administrarem os recursos disponíveis utilizando sistemas de produção cada vez mais eficazes e a traçarem ações e tomarem decisões que contribuam para a conquista de vantagens competitivas nas organizações onde atuam.

Sob esse prisma, esforços teóricos e empíricos veem sendo desenvolvidos com o intuito de compor novas propostas e/ou contribuições para o

avanço dos modelos de planejamento estratégico em vigência, de modo a orientar as ações e o direcionamento da organização em seus diferentes ambientes de atuação. Grande parte desses estudos tem se concentrado na análise e compreensão da visão estratégica de gestão. Definida por Porter (1989) como um meio de sustentar uma vantagem competitiva perante a concorrência, a estratégia, segundo o autor, se dá a partir da formação de um plano em que variáveis internas e externas às empresas contribuem para desenvolver formas de atuação e posicionamento mais eficientes no mercado, de adotar melhores procedimentos, de ter práticas mais eficazes e de traçar deliberadamente ações que garantam consistência e longevidade à organização. Lobato (2003) salienta que nesse ambiente organizacional cada vez mais caracterizado pela incerteza, pela rápida evolução tecnológica e pela elevada concorrência, a sobrevivência de uma organização é comparada a um conjunto de batalhas que se necessita vencer, e o papel da estratégia é o de delinear o melhor percurso a seguir. Ou seja, a estratégia promove o equilíbrio entre a visão de futuro da organização e o que é necessário no presente para se atingir o futuro esperado.

Ao mesmo tempo, igualmente impulsionado pelo interesse em novas práticas de gestão, inicia-se exploração do conceito de competências. Mais do que um conjunto de recursos tangíveis e intangíveis, uma organização pode ser compreendida como um portfólio de competências, onde se passa a pensar na combinação e na mobilização assertiva dos recursos em demandas contextuais que envolvem a existência da organização (RUAS *et al*, 2005). Vista sob um enfoque organizacional, a gestão por competências atua sobre as capacidades coletivas e individuais da organização a fim de atender, com base nas diretrizes estratégicas, as suas necessidades de desempenho. Deste modo, os conceitos de estratégia e competência podem ser considerados como interdependentes, pois é a partir da estratégia que se define os resultados que a empresa almeja alcançar, a performance necessária para alcançar tais resultados e as competências, ou capacidades, necessárias para desenvolver essa performance. Assim, a verdadeira competitividade da empresa vem da integração e do desenvolvimento dessas competências de forma estratégica, para a criação efetiva das vantagens competitivas sustentáveis.

Outra parte dos estudos na área de planejamento estratégico organizacional tem se voltado para a compreensão de um assunto em específico, o *alinhamento estratégico*. Esta temática, embora não totalmente inusitada, busca abordar essencialmente as diversas faces que envolvem a necessidade de adequação de processos internos organizacionais, políticas e programas funcionais, capacidades, metas e objetivos, desempenho, imagem organizacional, visão e missão da empresa, entre outros aspectos, à estratégia organizacional adotada. Portanto, a montagem de uma estratégia eficiente passa pela capacidade da organização em desenvolver as competências necessárias para que a implantação das estratégias tenham o resultado esperado. Na verdade, são as competências que garantem a distintividade ao agir organizacional, tanto influenciando como sendo influenciadas pela estratégia adotada pela organização.

É por isso que se deve adotar um olhar atento aos programas e ferramentas que procuram alinhar estratégias e competências organizacionais. Se antes bastava às companhias saberem onde pretendiam chegar, hoje também é fundamental que conheçam e desenvolvam seus recursos internos para que este esforço não seja desmedido ou até mesmo irrelevante. Nesse sentido, são necessários métodos de alinhamento que utilizem ferramentas de gestão e comunicação das estratégias para toda organização a fim de prover consistência entre o planejado e o implementado, entre o pensar em uma vantagem competitiva e ela ser efetiva na promoção de valores perceptíveis ao cliente (KAPLAN; NORTON, 2006a).

Dentro desse contexto, chama atenção especial à função produção por sua influência na capacidade competitiva das organizações. De acordo com Slack *et al* (2008), essa função é central para as empresas porque produz os bens e serviços que são a razão de sua existência, as demais funções organizacionais servem direta ou indiretamente à produção, pois sem ela não haveria o que disponibilizar ao mercado. Assim, a concepção da estratégia empresarial e das competências organizacionais se tornam indissociáveis de uma reflexão mais profunda sobre as atividades produtivas da organização.

Corroborando com este pensamento, Skinner (1969) defende que a função produção seja elevada à condição de área estratégica e administrada como tal para que seus recursos e competências sejam desenvolvidos e orientados para

as oportunidades que surgem no mercado. Verifica-se, então, o surgimento de um novo enfoque para a função produção, no qual ela deixa de ter um papel apenas reativo e de executora das ações estratégicas e passa a influenciar diretamente nas definições estratégicas das organizações. Nesse sentido, o desafio para os responsáveis pela produção não se limita ao conhecimento e controle da detalhada complexidade das operações de manufatura, apesar de isso ser importante. O verdadeiro desafio é alinhar os recursos e competências das operações de manufatura a um intento estratégico.

1.2 RELEVÂNCIA, JUSTIFICATIVA E PROBLEMA DE PESQUISA

As mudanças no mercado e no cenário econômico mundial alteraram hábitos e comportamentos na sociedade moderna, a exemplo dos consumidores que se tornaram mais exigentes do que eram no passado, obrigando as organizações a oferecerem maior qualidade e variedade de produtos/serviços e a obterem resultados expressivos com custos reduzidos. Como consequência, o ciclo de vida dos produtos encurtou, provocando freqüentes modificações nos processos produtivos das empresas que passaram a buscar soluções inovadoras e estratégicas para conduzirem e perpetuarem seus negócios (SENHAR, DVIR, 2004).

Com este intuito, os estudos sobre alinhamento estratégico têm se mostrado como uma das principais, senão a principal alternativa no que tange à orientação das ações organizacionais. Observou-se na literatura, que o referido alinhamento é considerado “chave” para uma gestão consistente, coerente e focada nos objetivos estratégicos propostos, uma vez que vincula as funções essenciais de gestão e seus respectivos recursos organizacionais com os processos críticos da empresa e estes com o posicionamento estratégico da mesma, de tal forma a assegurar que o trabalho, ações, decisões e o comportamento de todos os envolvidos estejam direcionados a apoiar a estratégia central adotada pela organização.

De acordo com Fleury e Fleury (2004), os diferentes arranjos que as empresas apresentam propõem que a definição da estratégia é um guia fundamental para que todas as áreas organizacionais se alinhem e trabalhem em conjunto para alcançar os objetivos estabelecidos. Entretanto, o alinhamento estratégico da função

produção merece destaque por subsidiar diretamente o desenvolvimento das vantagens competitivas que diferenciam a organização da concorrência. Segundo Slack *et al* (2008), a função produção atua dentro das organizações como implementadora, apoiadora e impulsionadora da estratégia empresarial. Para os autores, é o nível de alinhamento estratégico na produção que determina as empresas que continuarão existindo e serão bem sucedidas em seus respectivos mercados de atuação.

Outra importante contribuição a ser considerada neste estudo advém da definição e análise das competências, conceito intimamente ligado à estratégia empresarial. Tanto no nível individual como no nível organizacional, o conceito de competências vem se mostrando profícuo para o entendimento das ações contextuais, da criatividade e da combinação interativa de recursos tangíveis e intangíveis dentro e fora das organizações que efetivamente se mobilizam para atender aos clientes cada vez mais exigentes e responder ao aumento do número de competidores (FLEURY; FLEURY, 2004; RUAS *et al*, 2001; ZARIFIAN, 2003; LE BOTERF, 2003; PRAHALAD, HAMEL, 1990; MILLS *et al*, 2002; BARNEY, 2001).

Em meio às discussões teóricas sobre os temas, há uma certeza nos dias atuais: a definição das estratégias a serem adotadas passa necessariamente pelo diagnóstico das competências organizacionais que se desdobram na gestão dos processos internos de cada companhia (LEONARD-BARTON, 1995). Segundo Mintzberg e Quinn (2001), independente do debate acerca do que é relevante na formação estratégica, se o posicionamento externo ou as capacidades internas, a adoção nas organizações da noção de competência passa a expressar as necessidades em termos de capacidades internas a fim de desenvolver estratégias competitivas.

Autores como Fleury e Fleury (2001), Dutra (2004), Kaplan e Norton (2006), Ruas (2001), Mills *et al* (2002), Boterf (2003), dentre outros, discutem o alinhamento da estratégia em vigor ou emergente com as competências organizacionais necessárias para cumpri-la e executá-la, inferindo que o principal “recurso” que viabiliza a continuidade e a competitividade das organizações é a gestão das competências organizacionais e individuais alinhadas à(s) estratégia(s) proposta(s) e vice-versa. Ou seja, não basta às organizações conhecerem suas

competências, também é imprescindível que as desenvolvam alinhadas à orientação estratégica adotada.

Corroborando com tal entendimento, Atkinson et al (1997) afirmam que o alinhamento da função produção com prioridades estratégicas se torna essencial para concorrer neste mercado mundial atual e que o aperfeiçoamento contínuo da manufatura tem um importante papel na busca de competitividade em longo prazo, uma vez que a sobrevivência e o sucesso organizacional dependem da eficiência e/ou eficácia com a qual o sistema produtivo produz e é conduzido. Já a utilização do conceito de competências na área de produção, aprimora a compreensão das entregas, capacidades e atividades de transformação dos recursos produtivos que têm como finalidade cumprir a estratégia e satisfazer as necessidades e expectativas dos clientes através da fabricação de bens e/ou prestação de serviços. Portanto, o alinhamento em foco possibilita aos gestores um melhor direcionamento de quais competências desenvolverem, contratarem ou realocarem internamente para cumprirem e executarem a estratégia adotada. Bem como melhores condições de perceberem a necessidade de revisão da estratégia que se mostra incompatível com as competências existentes – ou passíveis de desenvolvimento, ou vice-versa.

Logo, a realização de estudos onde sejam identificados, analisados e discutidos os fatores que delineiam o alinhamento ou não entre competências e estratégia não só se justificam como mostram o quanto são necessários para prover coerência entre o planejado e o implementado. Necessários para que a organização frente a seu principal diferencial, as competências, possa orientar-se sob a seguinte lógica: conhecedora de seus objetivos estratégicos e das respectivas exigências e restrições para alcançá-los, têm melhor visibilidade para direcionar ou redirecionar seu processo decisório em relação às estratégias lastreando-se no arcabouço das competências existentes (MUNCK, 2009).

Entretanto, quando essa relação encontra-se desequilibrada surgem ações desconexas que reduzem o potencial de desempenho organizacional. Raciocínio de fácil entendimento, mas ainda pouco difundido na prática, pois muitas companhias desconhecem suas competências organizacionais e outras nem mesmo iniciaram o debate a respeito dessa temática. Conseqüentemente, grande parte de suas ações estratégicas são definidas por parâmetros incorretos ou baseadas em

frágeis argumentos, visto que a organização ignora a sua estrutura de alavancagem competitiva, isto é, os recursos internos que possui.

Além das contribuições gerais obtidas com o alinhamento entre esses diferentes termos, outro fator que justifica a realização desse estudo é a carência, ou quase inexistência, de trabalhos científicos analisando as competências organizacionais da função produção e suas interações com o ambiente organizacional, bem como de propostas que sistematizem o alinhamento dessas competências com a estratégia competitiva adotada.

Pires e Marcondes (2004), Moreira (2008) e Fleury e Fleury (2004) destacam em seus trabalhos que na prática, embora as competências sejam reconhecidas como importantes fontes de vantagem competitiva, os gestores encontram dificuldades para identificá-las, avaliá-las e não tem certeza de como fazer para conectá-las com outras preocupações organizacionais. Haja vista isso, outra importante justificativa para esse estudo concentra-se na transformação em conhecimento explícito de conhecimentos que muitas vezes estão somente na literatura e/ou na mente de gestores de produção altamente experientes, proposta essa que pode auxiliar o entendimento e a condução de situações semelhantes em outras organizações e pesquisas. Por fim, justifica-se ainda a realização deste estudo devido ao aspecto de fazer parte e complementar um projeto de pesquisa científica coordenado pelo Prof. Luciano Munck, que investiga o alinhamento e ou desalinhamento entre as estratégias competitivas e as competências organizacionais das principais funções gerenciais de uma organização.

Sendo assim, o presente estudo se propõe a não somente interpor uma contribuição teórica que alimente com novas informações a discussão sobre o alinhamento entre as competências organizacionais e a estratégia empresarial adotada, mas também a inserir a gestão da função produção nessa discussão e apresentar *frameworks* explicativos que identifiquem as competências organizacionais básicas da função produção e sistematizem o padrão de entregas resultantes do alinhamento entre as competências de gestão de produção e as prioridades competitivas definidas pela estratégia adotada pela organização.

Dessa forma, diante do que foi apresentado anteriormente, surge o seguinte problema de pesquisa: **Como as competências organizacionais da função produção devem ser alinhadas à estratégia competitiva adotada?**

1.3 OBJETIVOS DA PESQUISA

O **objetivo geral** do presente estudo é propor a sistematização do alinhamento entre a estratégia competitiva adotada e as competências organizacionais de gestão de produção. Para o cumprimento deste objetivo maior fizeram-se necessários alguns passos classificados como **objetivos específicos**, sendo eles:

- a) Realizar um levantamento teórico das temáticas abordadas no estudo (gestão de produção, estratégia, estratégia competitiva, competências e alinhamento estratégico), que permita identificar seus inter-relacionamentos;
- b) Identificar as funções auxiliares centrais de gestão de produção e convertê-las em competências organizacionais essenciais;
- c) Propor, a partir de inferências advindas da análise conceitual, um *framework* explicativo que identifique e organize as principais competências organizacionais básicas da função produção;
- d) Propor um *framework* explicativo que sistematize e apresente três diferentes e prováveis padrões de entrega para a gestão da função produção, resultantes do alinhamento das competências organizacionais básicas da função produção com as prioridades competitivas definidas pelas estratégias externas de valor (excelência operacional, inovação e foco no cliente) passíveis de serem adotadas pelas organizações.

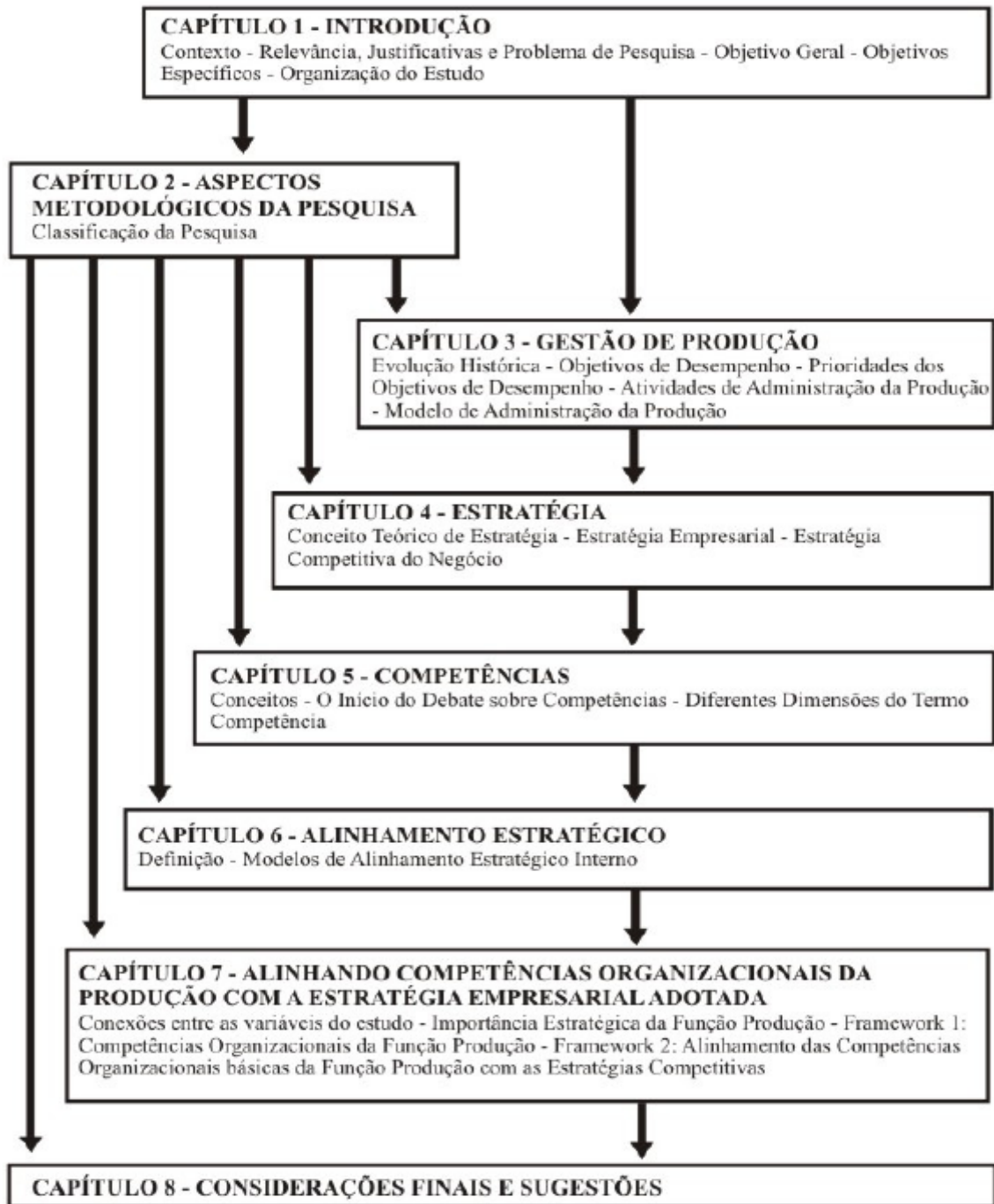
1.4 ORGANIZAÇÃO DO ESTUDO

Este estudo está organizado em capítulos que apresentam os conteúdos evidenciados na Figura 1 e expostos neste título. O primeiro capítulo descreve o contexto do tema, apresenta a situação-problema, expressa as justificativas e relevância do trabalho, declara os objetivos da pesquisa e expõe sua estrutura de organização. Com base nesses fundamentos, o capítulo seguinte define e propala os aspectos metodológicos que orientam a elaboração desta dissertação.

No terceiro, quarto, quinto e sexto capítulo são realizados levantamentos teóricos dos assuntos centrais investigados e relacionados no estudo

(gestão de produção e operações, estratégia empresarial, competências organizacionais e alinhamento estratégico, respectivamente), abordando os principais autores, conhecimentos e contribuições que compõem e fundamentam a compreensão desses conceitos.

Figura 1 – Estrutura da pesquisa



Fonte: elaborado pelo autor (2011).

Em resposta ao problema e aos objetivos investigativos perquiridos por este estudo, são analisados e descritos no sétimo capítulo os inter-relacionamentos existentes entre os diferentes conceitos abordados, bem como os *frameworks* explicativos que apresentam propostas de mapeamento das

competências organizacionais básicas da função produção e sistematizações das entregas oriundas do alinhamento entre essas competências com as prioridades competitivas definidas pelas estratégias externas de valor adotadas pelas organizações.

O oitavo capítulo apresenta as considerações finais do estudo, destacando as contribuições mais relevantes, as implicações e sugestões para futuras pesquisas na área de estudo e, por fim, encontram-se na seqüência as Referências.

2 ASPECTOS METODOLÓGICOS DA PESQUISA

De acordo com Richardson (1989, p. 29), o método de pesquisa define os procedimentos sistemáticos que descrevem e explicam os fenômenos. Caracteriza-se por ser intrínseco à pesquisa científica e por desempenhar papel de orientação ao pesquisador na busca por respostas a determinado problema ou questão (KERLING, 1980; RAUPP, BEUREN, 2004). Ou seja, trata da maneira pela qual uma problemática é concebida e colocada em uma estrutura para coleta de dados e análise.

Demo (1994) e Richardson (1989) salientam que é por meio de métodos e procedimentos que a ciência alcança uma maior probabilidade de eficácia e ajuda a explicar, compreender e concluir sobre aquilo que pesquisa. Todavia, ela – a ciência – só exerce tais papéis quando é construída através da correta utilização de métodos rigorosos e precisos. Portanto, a escolha do método e dos procedimentos de pesquisa é uma decisão que deve se dar a partir de uma meticulosa análise dos objetivos, da experiência e competência dos pesquisadores, bem como do contexto no qual se realiza o estudo, pois há inúmeras técnicas e nenhuma delas é superior às demais.

Segundo Demo (1994, p. 42), a pesquisa tem um caráter pragmático, “trata-se do processo formal e sistemático de desenvolvimento do método científico. O objetivo fundamental da pesquisa é descobrir respostas para problemas mediante o emprego de procedimentos científicos”. Demo (1994, p. 34) insere a pesquisa como atividade cotidiana considerando-a como “uma atitude, um questionamento sistemático, crítico e criativo, mais a intervenção competente na realidade ou o diálogo crítico permanente com a realidade em sentido teórico e prático”. Vendo por um prisma mais filosófico, Minayo (1993, p. 23) considera a pesquisa como a “atividade básica das ciências na sua indagação e descoberta da verdade. É uma atitude e uma prática teórica de constante busca que define um processo intrinsecamente inacabado e permanente. É uma atividade de aproximação sucessiva da realidade que nunca se esgota, fazendo uma combinação particular entre teoria e dados”.

Considerando as definições apresentadas, é possível inferir e resumir o termo pesquisa como sendo o conjunto de ações propostas que procuram

responder a um problema ou indagação, tendo por base procedimentos racionais e sistemáticos e sendo utilizado em casos em que não existem informações disponíveis ou suficientes para resolver tais entraves. Sendo assim, este capítulo tem como objetivo classificar e explicitar a forma como a pesquisa encontra-se delineada, de modo que o leitor possa compreender o caminho traçado pelo autor na busca por evidenciar os conceitos, modelos, dimensões e metodologias de pesquisa que compõem o fenômeno investigado.

2.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

Uma das preocupações metodológicas básicas dos pesquisadores é a explicação, ou detalhamento dos procedimentos adequados para a realização do estudo proposto. Segundo Demo (1994, 2000), é possível distinguir, pelo menos, quatro diferentes gêneros de pesquisa (*teórica, metodológica, empírica e prática*), mas tendo em conta que nenhum desses é auto-suficiente, pois na prática, mesclamos todos acentuando mais este ou aquele tipo de pesquisa. Richardson (1989), assim como Demo (2000), também apresenta uma classificação para as pesquisas, porém adota outros pontos de vista como referência, tais como: a) classificação das pesquisas com base em seus objetivos (*exploratória, descritiva e explicativa*) e b) classificação com base nos procedimentos técnicos adotados (*bibliográfica, documental, experimental, ex-pos-facto, levantamento, estudo de caso e pesquisa-ação*).

Neste tópico, serão apresentadas as formas clássicas de classificação da pesquisa e

o detalhamento dos procedimentos metodológicos adotados. De forma geral, o estudo proposto pode ser classificado como pesquisa teórica, exploratória e bibliográfica.

O presente trabalho foi inicialmente idealizado para realizar um levantamento bibliográfico acerca das temáticas: gestão de produção, estratégia, competência e alinhamento estratégico; e, então, propor a sistematização do alinhamento entre a estratégia competitiva (excelência operacional, inovação e foco no cliente) adotada pela organização e as competências organizacionais da produção. Entretanto, durante a análise das referências disponíveis percebeu-se

escassez de autores, estudos e textos específicos que abordassem e/ou apontassem as competências de gestão de produção, indicando uma provável lacuna teórico – empírica, um acesso restrito ou, no mínimo, uma divulgação pouco eficiente caso já exista esse tipo de conhecimento, o que prejudica e atrasa o desenvolvimento de novas contribuições para a área.

Portanto, antes de avançar para o desenvolvimento da proposta de sistematização do alinhamento entre as competências de gestão de produção e a estratégia competitiva adotada, foi preciso propor, a partir de análises e inferências sobre os textos publicados pelos principais autores do assunto, quais são as competências organizacionais básicas da produção. Contudo, estabelecer simplesmente as competências não basta, verificou-se também a necessidade de propor aspectos de referência que indiquem a presença ou não dessas competências. Como alternativa a esse impasse, foi definido, em paralelo e usufruindo da mesma metodologia empregada na concepção das competências principais, uma relação de entregas essenciais padrão para cada competência, estabelecendo referências que permitem a comparação das entregas “ideais” com as reais da organização e indicam a presença ou não da referida competência.

Posteriormente à criação dessa proposta de mapeamento das competências organizacionais da produção e de suas respectivas entregas essenciais, que promulga preencher uma provável lacuna existente nesse campo de estudo, evoluímos para a composição de uma outra proposta, também inédita, que ensaia sistematizar e apresentar o padrão de entregas resultantes do alinhamento entre as competências de produção e as prioridades competitivas definidas pelas estratégias externas de valor passíveis de serem adotadas pelas organizações.

Frente ao que foi descrito, podemos, para fins de sistematização, definir o estudo como uma *pesquisa teórica*. Haja vista que, segundo Demo (2000, p. 20), esse tipo de pesquisa “se dedica a reconstruir teorias, quadros de referência, modelos de análise, conceitos, idéias, ideologias, condições explicativas da realidade, polêmicas e discussões pertinentes”. Reconstruir no sentido de tomar a construção vigente como ponto de partida e refazer o signo de uma proposta própria. Corroborando com tal pensamento, Demo (1994, p. 19) afirma que “conhecemos com base no que já é conhecido, aprendemos do que outros já aprenderam”. Sobretudo nos ambientes escolares e universitários, por mais que seja

essencial praticar a pesquisa como estratégia central de aprendizagem, dificilmente construímos conhecimento tipicamente novo. O que mais fazemos é retomar o conhecimento disponível e refazê-lo com mão própria (DEMO, 1994).

A pesquisa teórica não implica imediata intervenção na realidade, mas nem por isso deixa de ser importante. Conforme Demo (1994), a argumentação não se esgota na teoria, é claro, pois podemos encontrar também boas razões práticas. Entretanto, a arte de encontrar e formular boas razões para o que queremos dizer, negar, empreender e superar encontra no campo teórico lugar preferencial para se lançar, aperfeiçoar, questionar e propor alternativas. A comunicação baseada em argumentos é, antes de qualquer coisa, um discurso, ainda que também prático (DEMO, 1994). Neste sentido, o domínio teórico significa, em grande medida, a capacidade de manejar habilmente a linguagem da ciência, ou seja, falar ciência, por mais que isto não baste, de modo algum, para inovar de verdade.

O estudo em questão também pode ser classificado como uma pesquisa de natureza exploratória (LAZZARINI, 1997), visto que se propôs a investigar carências na sistematização dos temas-chave pesquisados e a sugerir *frameworks* de referência para a definição das competências de produção e o seu respectivo alinhamento com as estratégias competitivas. Ou seja, trata-se de um assunto revelador.

De acordo com Richardson (1989), a pesquisa exploratória é realizada sobre um problema ou questão de pesquisa, que geralmente se tem pouco ou nenhum estudo anterior a seu respeito, tendo como objetivo a busca por padrões, idéias ou hipóteses. Para o autor, a pesquisa exploratória é o primeiro passo no campo científico para o desenvolvimento de quaisquer outros tipos de pesquisa. Segundo Collis e Hussey (2005), a pesquisa exploratória avalia quais teorias ou conceitos existentes podem ser aplicados a um determinado problema ou se novas teorias e conceitos devem ser desenvolvidos. Andrade (1995), ao se referir à pesquisa exploratória, ressalta que suas finalidades estão voltadas a: 1) proporcionar maiores informações sobre os assuntos que se deseja investigar; facilitar a delimitação do tema de pesquisa; orientar a fixação dos objetivos e a formulação das hipóteses ou; 2) descobrir um novo tipo de enfoque sobre o assunto.

Por último, do ponto de vista dos procedimentos técnicos adotados para o estudo, podemos classificá-lo como uma pesquisa bibliográfica. Cervo e Bervian (1983) definem a pesquisa bibliográfica como aquela que analisa um dado problema a partir de referenciais teóricos publicados, buscando conhecer e analisar as contribuições culturais ou científicas do passado existente sobre o assunto, tema ou problema e podendo ser realizada de forma independente ou consorciada a uma pesquisa descritiva ou experimental. Explicam Raupp e Beuren (2004) que o material consultado na pesquisa bibliográfica abrange todo o referencial já tornado público voltado ao tema de estudo e é com base nessa premissa que é possível elaborar o trabalho monográfico, “[...] seja ele uma perspectiva histórica ou com o intuito de reunir diversas publicações isoladas e atribuir-lhe uma nova leitura” (RAUPP; BEUREN, 2004, p. 87).

Em geral, a pesquisa bibliográfica é uma etapa fundamental em todo trabalho científico, pois antecede à coleta de dados em pesquisas empíricas ou descritivas e visa: a) identificar conceitos, técnicas e ferramentas que servem de base para o desenvolvimento do trabalho; b) fazer um histórico sobre o tema; c) identificar autores com trabalhos semelhantes ou precursores; d) atualizar-se sobre o tema escolhido; e) encontrar respostas aos problemas formulados; f) identificar necessidades, situações e resultados do mundo real, que justifiquem

o trabalho; g) levantar contradições sobre o tema e; h) evitar repetição de trabalhos já realizados (COLLIS; HUSSEY, 2005).

Para a composição teórica desta pesquisa, foram utilizadas como base as leituras e análises das principais obras publicadas sobre os temas-chave abordados no estudo (ZARAFIAN, 2003; PRAHALAD, HAMEL, 1995; PORTER, 1996; MUNCK, 2005; MOREIRA, 2008; KAPLAN, NORTON, 2006; GAITHER, FRAZIER, 2006; FLEURY, FLEURY, 2001; DUTRA, 2004 e CHANDLER, 1998), bem como buscas por trabalhos científicos em bibliotecas e acervos digitais (Quadro 1), nacionais e internacionais, envolvendo termos como: produção, gestão de produção, administração de produção, competência, competência individual, competência organizacional, competência essencial, estratégia, estratégias competitivas, estratégia empresarial, alinhamento estratégico e outros termos correlativos.

Quadro 1 – Principais bibliotecas digitais pesquisadas

Instituto	Link	Resumo
Biblioteca Digital de Teses e Dissertações da CAPES	http://capesdw.capes.gov.br/capesdw/	Acervo com dissertações e teses defendidas junto a programas de pós-graduação de todo o país.
SciELO (<i>Scientific Electronic Library Online</i>)	http://www.scielo.org/php/index.php	Disponibiliza periódicos científicos da América Latina e Caribe.
Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD)	http://bdtb.ibict.br/	Iniciativa do governo para unificar em um só acervo todas as publicações científicas nacionais.
Biblioteca Digital de Teses e Dissertações da UFPR.	http://www.portal.ufpr.br	Acervo com as teses e dissertações defendidas na Universidade Federal do Paraná – UFPR.
Biblioteca Digital de Teses e Dissertações da UEL.	http://www.bibliotecadigital.uel.br	Teses e dissertações defendidas pelos programas de pós-graduação da Universidade Estadual de Londrina (UEL)
Biblioteca Digital de Teses e Dissertações da USP	http://www.theses.usp.br/	Portal digital de teses e dissertações defendidas na Universidade de São Paulo – USP.
Biblioteca Digital de Teses e Dissertações da UFMG	http://www.bibliotecadigital.ufmg.br/	Acervo de teses, dissertações e periódicos publicados na Universidade Federal de Minas Gerais – UFMG.
Biblioteca Digital de Teses e Dissertações Eletrônicas da UERJ.	http://www.bdtb.uerj.br/	Acervo de teses e dissertações eletrônicas produzidas na Universidade Estadual do Rio de Janeiro – UERJ.
Google Acadêmico (Scholar)	http://scholar.google.com.br/schhp	Portal de busca por artigos, citações e produções científicas em toda a Internet.
Periódicos CAPES	www.periodicos.capes.gov.br	Oferece acesso aos textos completos de artigos selecionados de mais de 21.500 revistas internacionais e nacionais.

Fonte: Elaborado pelo autor (2011).

3 GESTÃO DE PRODUÇÃO E OPERAÇÕES

Geralmente o termo produção traz à mente das pessoas imagens de linhas de montagem, fábricas, operários próximos a máquinas e demais atividades diretamente ligadas à transformação de um bem tangível em outro com maior utilidade. Porém, o escopo das atividades de produção se expandiu consideravelmente. O termo operações, que engloba todas as atividades diretamente ligadas à produção de bens ou ao fornecimento de serviços, passou a ser utilizado no lugar de produção para ressaltar esta ampliação no escopo da atividade, que deixa de fazer parte, exclusivamente, do contexto das indústrias e passa a abranger todo e qualquer tipo de organização (MARTINS; LAUGENI, 1998).

Conforme Slack, Chambers e Johnston (2008, p. 29), a administração da produção e operações (APO) “aborda as atividades de gerenciamento estratégico, tático e operacional dos recursos e sua interação com os processos, que produzem e entregam bens e serviços visando atender as necessidades e desejos de qualidade, tempo e custo de seus clientes”. Nesta definição, a palavra “produção” liga-se mais de perto às atividades industriais, enquanto a palavra “operações” se refere às atividades desenvolvidas em empresas de serviços (MOREIRA, 2008).

Slack, Chambers, Johnston e Betts (2008) afirmam que a função produção é central para a organização porque produz os bens e/ou serviços que são a razão de sua existência, mas não é a única nem, necessariamente, a mais importante. Além da função produção, os autores apontam três outras funções centrais na organização (Figura 2), são elas: a) função *marketing* – responsável por comunicar os produtos e/ou serviços da empresa ao seu mercado consumidor de modo a comercializá-los; b) função *contábil-financeira* – que fornece informações para os processos decisórios econômicos e administra os recursos financeiros da organização; c) função *produção* – responsável por satisfazer às solicitações dos consumidores por meio da produção e entrega de produtos e/ou serviços; e por fim, d) função *recursos humanos* – que recruta e desenvolve os funcionários da organização, como também se encarrega do seu bem-estar (SLACK *et al*, 2008).

Figura 2 – Áreas funcionais básicas de uma organização

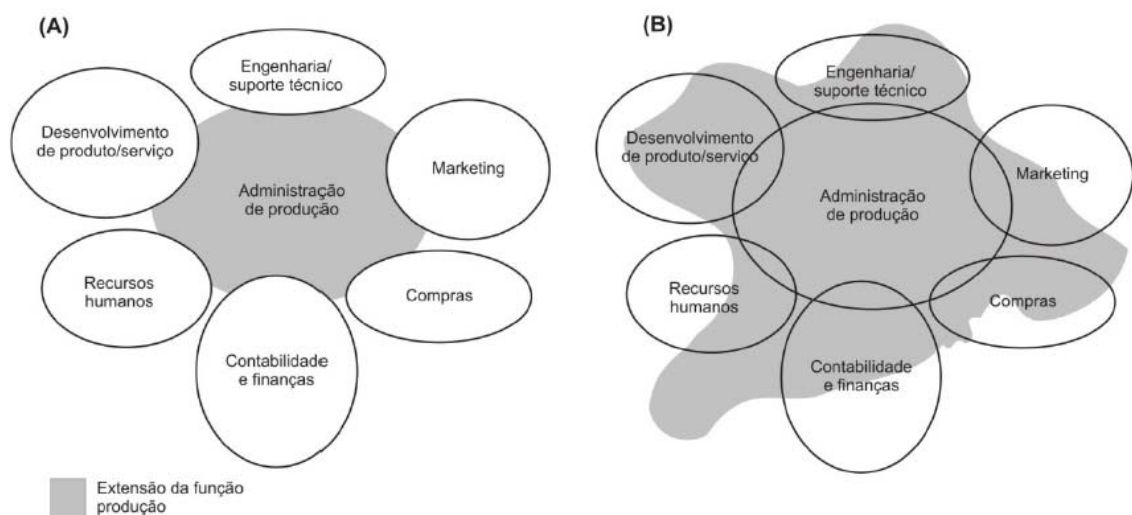


Fonte: Elaborado pelo autor com base em Slack *et al* (2008).

De acordo com Gaither e Frazier (2001), sem produção, nenhum produto ou serviço poderia ser produzido; sem marketing, nenhum produto ou serviço poderia ser vendido; sem finanças, o resultado certamente seria fracasso financeiro; e sem a correta gestão dos recursos humanos nada disso seria possível, pois os resultados obtidos em cada uma dessas áreas anteriormente citadas são frutos diretos da dedicação, do esforço e do emprego dos conhecimentos e habilidades das pessoas no contexto organizacional. É importante salientar que essas quatro áreas funcionais devem trabalhar em conjunto para realizar as metas gerais de lucratividade, sobrevivência e crescimento organizacional, mesmo que atuem de forma independente para atingirem suas metas individuais.

Slack *et al* (1996, p.34) destacam que “as denominações e responsabilidades das áreas funcionais variam entre as organizações, o que leva a alguma confusão sobre as fronteiras práticas da função produção”. Segundo os autores (Figura 3), uma definição organizacional estreita das fronteiras da função produção excluiria todas as atividades compartilhadas com quaisquer outras funções. Definido desta maneira, a área de produção aceitaria os recursos que fossem definidos e executaria somente aquilo que fosse solicitado. Em outro extremo, uma definição mais ampla da produção incluiria todas as atividades que possuíssem qualquer conexão com a produção de bens e serviços (SLACK *et al*, 1996), definição esta que será utilizada como referência durante o estudo.

Figura 3 – Fronteiras da função produção



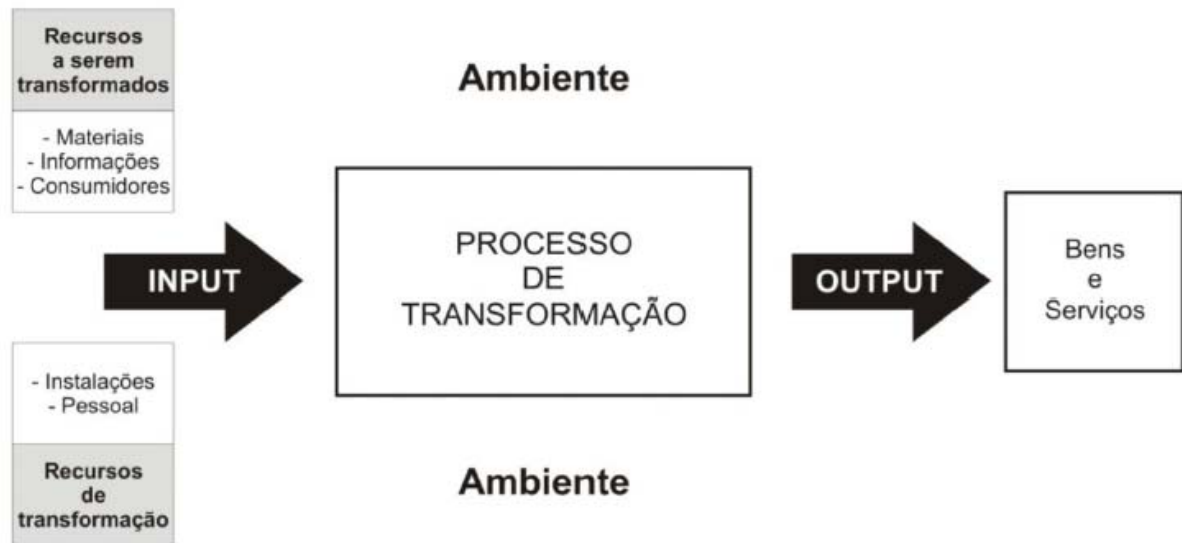
Fonte: Slack *et al* (1996).

Considerando o termo administração como sendo o processo que planeja, organiza, coordena e controla o trabalho das pessoas na organização e que emprega da melhor forma possível os recursos disponíveis para o alcance dos objetivos estabelecidos (STONER, 1995), Gaither e Frazier (2005) definem que administrar a produção resume-se a gerenciar, da forma mais adequada, os recursos destinados à produção de bens e/ou serviços.

Corroborando com esta definição, alguns autores (SLACK *et al*, 2008, MOREIRA, 2008; SLACK *et al*, 1996; MONKS, 1987; DAVIS *et al*, 2001;

MACHLINE *et al*, 1978) caracterizam sistemas de produção como o conjunto de entradas, formado por informações, materiais e consumidores, e pelas saídas resultantes, que são os produtos/serviços e demais resultados tangíveis e intangíveis. Esse processo de transformação é o coração daquilo que chamamos de produção (MACHLINE *et al*, 1978).

Figura 4 – Sistema de produção: modelo *input*-transformação-*output*



Fonte: SLACK *et al* (2008, 1996), MOREIRA (2008); DAVIS; AQUILANO; CHASE (2001) e MONKS (1987).

Como pode ser observada na Figura 4, a produção envolve um conjunto de recursos de *input* usado para transformar algo ou para ser transformado em *outputs* de bens e/ou serviços. Para Slack *et al* (1996, p.37), “qualquer atividade de produção pode ser vista conforme esse modelo *input*-transformação-*output*”.

De acordo com Corrêa, Gianesi e Caon (2008), a sobrevivência e o sucesso de uma organização dependem em grande parte da eficácia do seu sistema produtivo. Para os autores, “ser competitivo é ser capaz de superar a concorrência naqueles aspectos de desempenho que os nichos de mercados mais valorizam” (CORRÊA, GIANESI e CAON, 2000, p.22). Face ao exposto, observa-se que os sistemas produtivos têm impacto estratégico na competitividade da organização nos seguintes aspectos: os custos vistos pelo cliente, a velocidade de entrega, a confiabilidade no cumprimento de promessas, a flexibilidade de saídas e a qualidade

dos produtos e/ou serviços oferecidos aos clientes. Tais aspectos são determinantes no posicionamento de mercado das organizações, o que força os gestores a reverem suas posturas e a repensarem em como seus sistemas produtivos devem se posicionar estrategicamente para garantir vantagens competitivas que os diferenciem da concorrência.

Conforme Lummus, Vokurka e Alber (1998), a natureza dos problemas de gestão da produção mudou bastante nas últimas décadas, passando de ambientes de demanda e tecnologia relativamente estáveis para ambientes onde os ciclos de desenvolvimento dos produtos reduziram, a diversidade de produtos aumentou e o foco no atendimento das necessidades dos clientes tornou-se primordial. Corrêa, Giansi e Caon (2008), ao tratarem das mudanças ocorridas no cenário competitivo mundial, destacam a reavaliação do papel da função produção nas organizações para a consecução dos objetivos empresariais e, conseqüentemente, para a sua competitividade. Esse panorama, somado à crescente pressão competitiva advinda da globalização dos mercados e o acirramento da competição em nível mundial, ressalta a importância de monitorar e aperfeiçoar o desempenho das atividades de produção (SLACK; CHAMBERS; JOHNSTON, 2008).

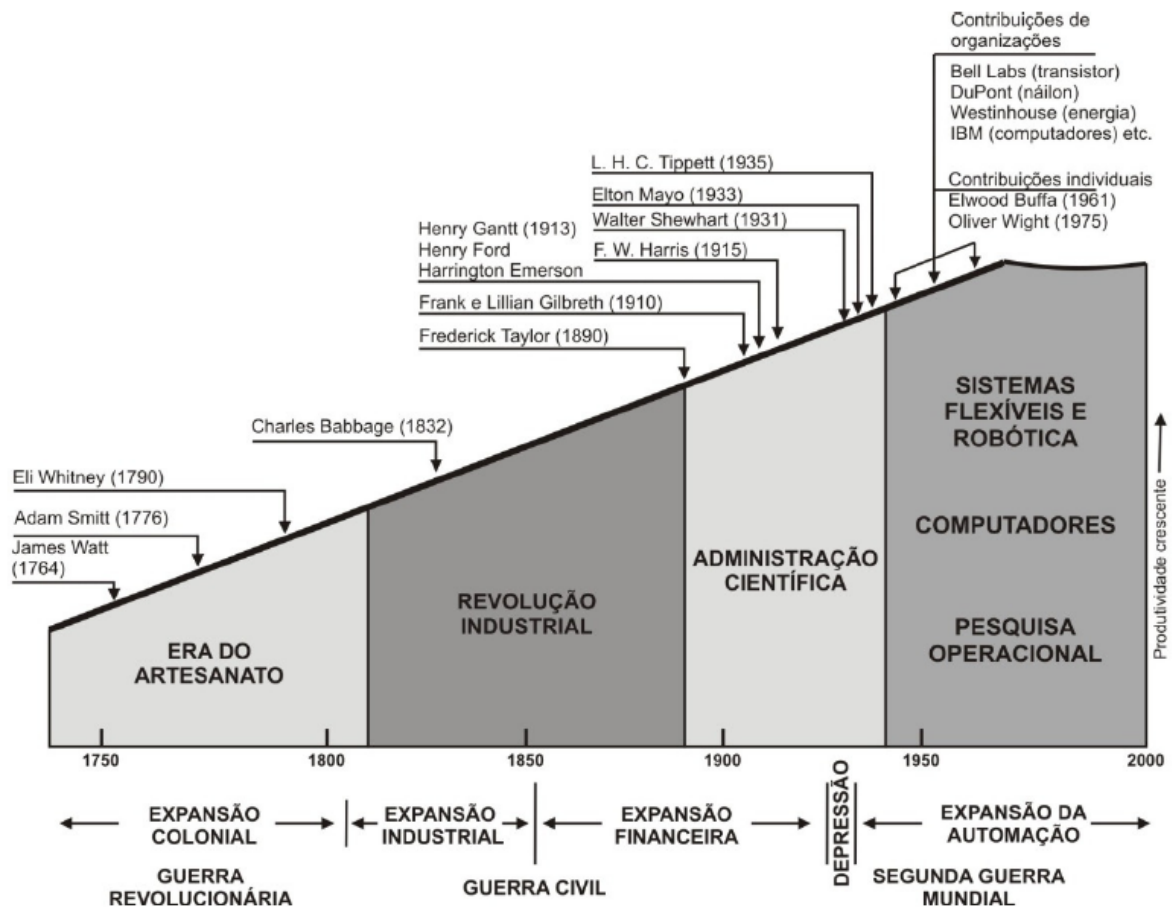
Na próxima seção, será apresentada a evolução histórica da administração da produção, bem como os principais responsáveis pelo desenvolvimento desta ciência nos últimos séculos.

3.1 EVOLUÇÃO HISTÓRICA DA ADMINISTRAÇÃO DA PRODUÇÃO

Numa perspectiva histórica, é possível afirmar que a Administração da Produção e Operações evoluiu até sua forma atual através da combinação de práticas consagradas no passado, adaptando-se aos desafios de cada era e buscando novas e melhores formas de gerenciamento do sistema produtivo (GAITHER; FRAZIER, 2001). Por muitos anos, a área de produção foi vista como uma coisa menor, “neutra”, e até mesmo, como um mal necessário às organizações. Porém, com o passar do tempo, inúmeros fatos marcaram o crescimento e a valorização desse setor no contexto organizacional e, conseqüentemente, o surgimento e fortalecimento da Administração da Produção. Os fatos históricos mais

relevantes foram: Revolução Industrial, a Administração Científica, a Pesquisa Operacional e o conjunto de práticas vindas do Oriente (GAITHER; FRAZIER, 2005; MOREIRA, 2008). A seguir, a Figura 5 mostra as personalidades e os fatos históricos mais relevantes que marcaram o desenvolvimento da administração de produção nos últimos duzentos anos.

Figura 5 – Personalidades e fatos importantes no desenvolvimento dos sistemas de produção.



Fonte: Monks (1987).

A função produção, entendida como o conjunto de atividades que levam à transformação de um bem tangível em outro com maior utilidade (MARTINS; LAUGENI, 1998), acompanha o homem desde sua origem. Quando polia a pedra, a fim de transformá-la em utensílio mais eficaz, o homem pré-histórico já executava uma atividade de produção (GAITHER; FRAZIER, 2005). Com o passar do tempo, alguns indivíduos se mostraram extremamente habilidosos na produção de

determinados bens, e passaram a produzi-los conforme as solicitações e especificações apresentadas por terceiros. Surgem então, os primeiros artesões e a primeira forma de produção organizada, já que esses profissionais estabeleciam prazos de entrega, atendiam especificações preestabelecidas e fixavam preços para suas encomendas (WREN, 1994).

A produção artesanal começou a entrar em decadência com o advento da Revolução Industrial nos séculos XVIII e XIX. Conforme Martins e Laugeni (1998), com a descoberta da máquina a vapor em 1764 por James Watt, tem início o processo de substituição da força humana e hidráulica pela força da máquina. Os artesões, que até então trabalhavam em suas próprias casas ou oficinas, começaram a ser agrupados em grandes fábricas.

A primeira e a segunda revolução industrial, somadas ao crescimento do mercado consumidor, trouxeram consigo a necessidade de uma nova forma de organizar a produção. De acordo com Martins e Laugeni (1998), com o desenvolvimento do motor a gasolina e da eletricidade nos anos 1800, a Revolução Industrial se espalhou da Inglaterra para outros países europeus e para os Estados Unidos. Outras indústrias emergiram, e a necessidade de produtos para sustentar a Guerra Civil Americana estimulou o aumento da capacidade produtiva. Nesse contexto, surge a produção em massa, momento no qual os sistemas de manufatura passaram a ser operados em grandes plantas fabris de alta complexidade de operação e com aumento significativo da capacidade produtiva, obtendo-se assim economias de escala e, conseqüentemente, redução de custos (MARTINS, 1993).

A administração da produção só passou a ser tratada de forma sistemática, racional e científica no início do século XX, quando a busca por desenvolver meios de utilizar a capacidade de produção para satisfazer os maciços mercados de então, levou engenheiros, executivos, consultores, educadores e pesquisadores a criarem o método e a filosofia denominada “administração científica”.

No fim do século XIX surgiu nos Estados Unidos os trabalhos de Frederick Winslow Taylor, considerado o “pai” da Administração Científica. Taylor estudou os problemas fabris de sua época cientificamente e popularizou a noção de eficiência, que consiste em obter o resultado desejado com o menor desperdício de

tempo, esforço e matéria prima (GAITHER; FRAZIER, 2005). A partir desses estudos, surge a sistematização do conceito de produtividade, isto é, a procura incessante por melhores métodos e processos de produção. Conforme Monks (1987), a necessidade de produzir cada vez mais insumos, utilizando mão-de-obra desqualificada, fez com que os engenheiros de produção ganhassem proeminência por depender deles o lucro dos proprietários que pouco entendiam do assunto. Pagos para obter produtividade, esses especialistas desenvolveram métodos para serem utilizados dentro da tecnologia simples da época e com operários interessados mais que tudo em salários para sobreviverem. O grande marco da administração científica ocorreu na *Ford Motor Company* no início do século XX, quando Henry Ford projetou o *Ford Modelo T* para ser construído em linhas de montagem (GAITHER; FRAZIER, 2001).

Segundo Rocha (1995), os trabalhadores das fábricas da Revolução Industrial, recém-saídos dos campos, eram despreparados, inábeis e indisciplinados. Para contornar essa situação, os gerentes da época (1800-1900) desenvolviam rígidos controles para forçá-los a trabalhar arduamente. Contudo, entre as duas grandes guerras mundiais, nasceu nos Estados Unidos uma filosofia entre os gerentes, segundo a qual os trabalhadores eram seres humanos e deveriam ser tratados com dignidade no trabalho (ROCHA, 1995). Surgia, então, o movimento das relações humanas, liderados por Elton Mayo, Roethlisberger, Whitehead e Dickson na fábrica da *Western Electric Company* em *Hawthorne, Illinois*.

Os primeiros estudos das relações humanas abriram caminho para uma ampla variedade de pesquisas sobre o comportamento dos trabalhadores no ambiente de trabalho. Quando essas pesquisas produziram resultados confusos sobre a relação entre ambiente físico e a eficiência dos trabalhadores, os pesquisadores deram-se conta de que fatores humanos deveriam estar afetando a produção. Segundo Slack, Chambers e Johnston (2008), essa foi a primeira vez que tanto pesquisadores como administradores reconheceram que fatores humanos afetavam não somente a motivação e a atitude das pessoas como também a produção. A partir do trabalho desses behavioristas, como logo passaram a ser conhecidos, ocorreu uma gradual mudança na maneira como os administradores tratavam os seus trabalhadores.

O movimento seguinte ao “Behaviorista” ficou conhecido como “Pesquisa Operacional” e foi resultante da significativa quantidade de materiais, suprimentos, equipamentos, navios, aviões e outros recursos utilizados durante a 2ª Grande Guerra Mundial, que requereram decisões administrativas de grande complexidade. Gaither e Frazier (2001, p. 12) explicam que, no período pós-guerra, “a pesquisa operacional ajudou os gerentes de produção a tomarem decisões diante da complexidade dos problemas”. Para Slack, Chambers e Johnston (2008), a pesquisa operacional, à semelhança da administração científica, procura substituir a tomada de decisões intuitiva para grandes e complexos problemas por uma abordagem que identifique uma alternativa ótima, ou a melhor, por meio da análise quantitativa (SLACK; CHAMBERS; JOHNSTON, 2008).

Nas etapas seguintes da história, registra-se a espantosa velocidade dos acontecimentos e fatos marcantes que surpreendem o mundo: a Era da Qualidade, a Reengenharia e a Era da Informação. Do início do século XX até o final da década de 1970, tivemos o predomínio absoluto dos conceitos e das técnicas ocidentais. A partir de 1980 iniciou-se um período denominado “Era da Qualidade”, marco das grandes transformações nos conceitos de como administrar a produção e que perdurou até o final do século XX. Nesse período, foram os orientais (Japão e tigres asiáticos) que passaram a ditar as regras e assombraram o mundo, produzindo produtos de alta tecnologia com preços extremamente baixos e com altos índices de produtividade (CORRÊA; GIANESI; CAON, 2001).

Segundo Martins (1993), no final do século XX, a “Reengenharia” propôs que para enfrentar o avanço dos orientais as empresas do resto do mundo deveriam promover o “desmonte” das estruturas atuais e iniciar uma profunda reestruturação nas fábricas, reduzindo custos e modernizando máquinas e processos, tendo como elemento de proa a figura de Michael Hammer, autor da nova forma de administrar.

Na passagem do milênio entramos na “Era da Informação”, onde a questão central passou a ser a “velocidade” da divulgação e do acesso privilegiado às informações. Com o uso de ferramentas digitais, a tecnologia proporcionou alta velocidade nas estratégias, nos processos, nas transações comerciais, na logística e no acesso às informações. Esse novo ciclo, que é o presente momento que estamos vivendo, trouxe junto a Robótica, a Organização Virtual, a Logística, a Competição

Global, a Tecnologia de Produção Avançada e a Responsabilidade Social (SLACK; CHAMBERS; JOHNSTON, 2008).

De acordo com Ritzman e Krajewski (2004), ao longo desse processo de modernização da produção cresce em importância a figura do consumidor em nome do qual tudo se tem feito. É tão grande a atenção dispensada ao consumidor que este, em muitos casos, já especifica em detalhes o seu produto, sem que isso atrapalhe os processos de produção do fornecedor, tal a flexibilidade. Assim, estamos caminhando para a produção customizada, que, sob certos aspectos, é um “retorno ao artesanato” sem a figura do artesão, que passa a ser substituído por moderníssimas máquinas.

3.2 OBJETIVOS DE DESEMPENHO DA PRODUÇÃO

Neste título, serão apresentados os guias básicos que dão suporte à tomada de decisão e que norteiam o planejamento organizacional e/ou setorial, ou seja, os objetivos de desempenho da produção. Conforme Mayer (1977), toda organização precisa ter objetivos de desempenho claramente definidos não só para direcionar a empresa, mas também para permitir o monitoramento e o controle dos processos produtivos com o fito de aprimorar e atingir os resultados pretendidos.

Mayer (1977) afirma que o estudo e a definição dos objetivos de desempenho da produção trazem relevantes informações a respeito do que esperar dessa área e dos indicadores necessários para avaliar o seu desempenho em relação aos objetivos estratégicos. Segundo o autor, é impossível saber o quão bem-sucedida é uma operação quando não existe uma especificação clara dos objetivos de desempenho.

Slack, Chambers e Johnston (2008) apontam que a classificação mais útil dos objetivos de desempenho da produção pode ser obtida identificando-se as pessoas ou grupos de pessoas que possuem interesse e/ou podem ser influenciadas ou influenciar nas atividades produtivas, isto é, os *stakeholders* envolvidos na operação. Conforme os autores, os objetivos mais amplos que as operações produtivas necessitam perseguir para satisfazer seus *stakeholders* formam o pano de fundo para todo o processo decisório da produção. Entretanto, no nível operacional, é necessário um conjunto de objetivos mais estritamente

definidos. Nesse sentido, são definidos cinco “objetivos básicos de desempenho” que se aplicam a todos os tipos de operações produtivas e que auxiliam o setor na busca por vantagens competitivas (SLACK; CHAMBERS; JOHNSTON, 2008). São eles:

I -QUALIDADE – Significa “*fazer certo as coisas*”. É necessário obter a satisfação dos clientes atuando sem erros em todos os aspectos que podem ser relevantes para

o negócio (conformidade, bom atendimento, higiene etc.). Externamente, produtos e serviços de boa qualidade significam alta satisfação do consumidor e, ainda, a probabilidade de o consumidor retornar. Internamente, a produção de qualidade tanto reduz os custos como aumenta a confiabilidade da operação (SLACK *et al*, 1996, 2008).

II -RAPIDEZ – Significa “*fazer as coisas com velocidade*”, ou seja, atender os clientes no menor tempo possível. Quanto mais rápido os produtos e/ou serviços estiverem disponíveis para o consumidor, maiores as chances de serem comercializados. Externamente, a rapidez é um aspecto importante do serviço ao consumidor. Internamente, a rapidez tanto reduz estoques, ao diminuir o tempo de atravessamento, como reduz riscos, ao atrasar o comprometimento com recursos (SLACK *et al*, 1996, 2008).

III -CONFIABILIDADE – Significa “*cumprir os compromissos assumidos*”, ou seja, fazer com que os consumidores recebam seus bens ou serviços no tempo e com a qualidade prometida. Externamente, a confiabilidade é um aspecto importante do serviço ao consumidor. Internamente, a confiabilidade aumenta a credibilidade entre as microoperações na entrega pontual de materiais e informações, economizando tempo e dinheiro que seriam gastos para solucionar problemas dessa natureza (SLACK *et al*, 1996, 2008).

IV -FLEXIBILIDADE – Significa capacidade para “*mudar a operação*”, alterando o que a operação faz, como faz ou quando faz. Isto é, estar em condições de modificar ou de adaptar as atividades de produção para enfrentar

circunstâncias inesperadas ou porque os consumidores exigem tratamento exclusivo, de maneira que a variedade dos bens e serviços produzidos precisa ser ampla o suficiente para satisfazer a todos eles (SLACK *et al*, 1996, 2008).

V -*CUSTO* – Significa “*fazer as coisas o mais barato possível*”, isto é, produzir bens e serviços a um custo que possibilite fixar preços apropriados ao mercado e ainda obter retorno para a organização. Externamente, custos baixos possibilitam que as empresas ofereçam produtos e/ou serviços com preços também reduzidos o que aumenta a sua competitividade perante o mercado. Internamente, o desempenho de custo é ajudado pelo bom desempenho dos demais objetivos de desempenho (SLACK *et al*, 1996, 2008).

Conforme apresentado, todos os objetivos de desempenho têm efeitos internos e externos à organização. Segundo Slack *et al* (2008, 1996), os efeitos internos de alta qualidade, rapidez, confiabilidade e flexibilidade têm, geralmente, como objetivo reduzir os custos de produção. Portanto, uma forma de melhorar o desempenho dos custos é investir no aperfeiçoamento dos outros objetivos operacionais. De acordo com os autores, tanto as empresas que concorrem diretamente em preço quanto aquelas que concorrem em outros aspectos estão interessadas em controlar seus gastos, pois baixo custo permite redução de preço ou aumento de lucro, ou uma combinação de ambos.

3.3 PRIORIDADES DOS OBJETIVOS DE DESEMPENHO

Conforme Slack *et al* (1996, 2008), a importância relativa dos objetivos de desempenho para qualquer operação produtiva sofre diferentes influências. Três influências são especialmente importantes na determinação de quais objetivos de desempenho devem ser enfatizados, são elas: as *necessidades específicas dos consumidores*, as *atividades dos concorrentes* e o *estágio do ciclo de vida* no qual se encontra o produto ou serviço.

De todos os aspectos que influenciam as prioridades que uma organização dá a seus objetivos de desempenho, o mais imediato refere-se às necessidades dos consumidores. A produção procura satisfazer aos clientes

desenvolvendo seus cinco objetivos de desempenho. Ou seja, se os clientes valorizam produtos ou serviços de baixo preço, a produção então dará ênfase a um desempenho baseado em custos. Se insistirem em produtos isentos de erros, a produção concentrar-se-á em qualidade. A ênfase em entrega rápida tornará o critério confiabilidade importante. Agora, se os consumidores esperam produtos e/ou serviços inovadores, a produção deverá proporcionar alto grau de flexibilidade para conseguir inovar antes de seus rivais (SLACK *et al*, 1996, p. 94).

De acordo com Slack *et al* (1996), o grau com que uma organização atende às exigências de seus consumidores é determinado pelo desempenho de sua função produção nos objetivos de desempenho que influenciam os fatores competitivos. A Figura 6 mostra a relação entre alguns dos fatores competitivos mais comuns e os objetivos de desempenho da produção.

Figura 6 – Diferentes fatores competitivos implicam diferentes objetivos de desempenho

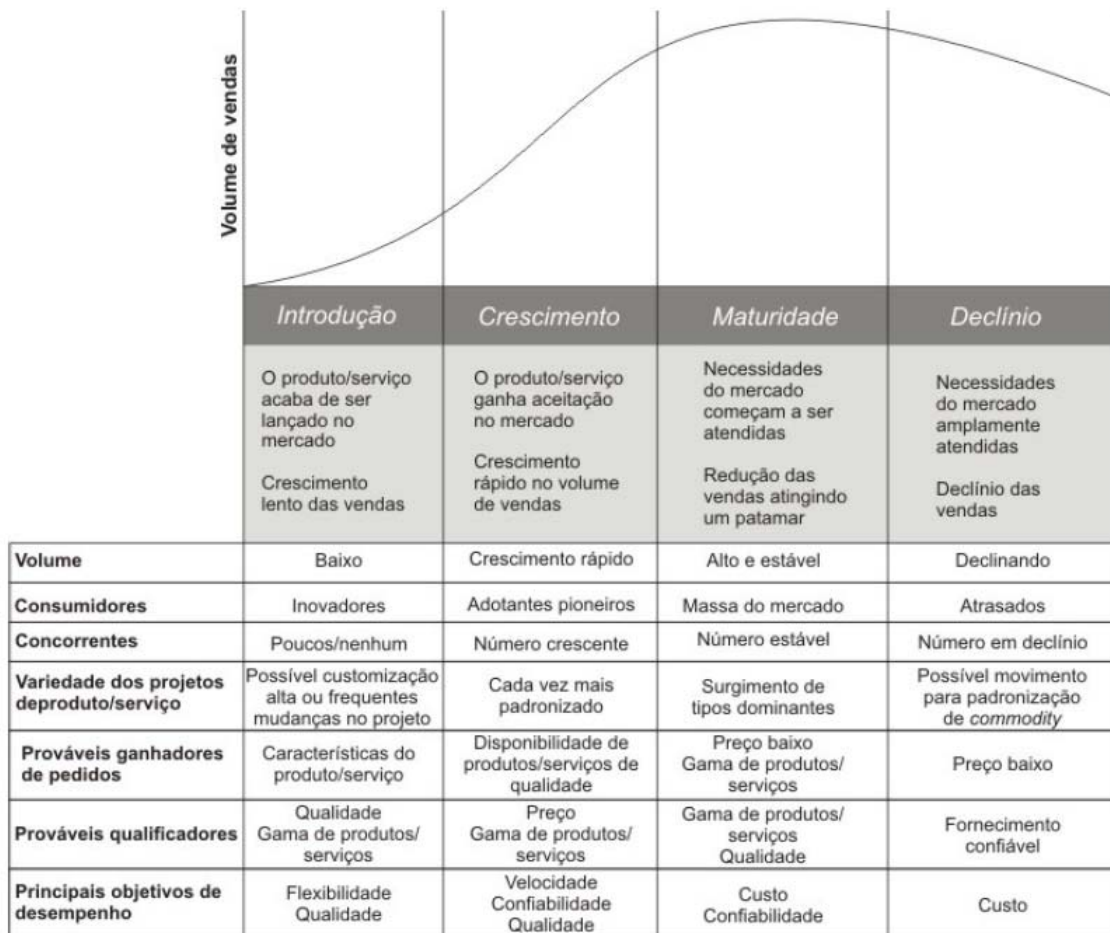


Fonte: Slack *et al* (1996, p. 94).

Segundo os autores, a prioridade de cada objetivo de desempenho é influenciada pela forma como a organização traduz as necessidades de seus consumidores em termos significativos para a produção. Traduzir essas necessidades envolve decidir o que é mais importante para eles: o preço, o prazo de entrega, a gama de produtos e serviços, a confiabilidade de entrega ou qualquer outra coisa. Uma reação comum a esse tipo de idéia é argumentar que todos os fatores competitivos são importantes para os consumidores. Embora possa ser verdade que muitas coisas são importantes para os consumidores, algumas devem, entretanto, ter maior relevância do que outras (SLACK *et al*, 1996).

Conforme descrito acima, os clientes têm claramente uma influência importante na prioridade dos objetivos de desempenho de uma operação produtiva, mas não são os únicos. De acordo com Slack *et al* (1996), em alguns momentos, a produção também é influenciada pelas atividades dos concorrentes e pelo ciclo de vida dos produtos que a operação está produzindo. Do momento em que é introduzido por uma empresa ao ponto em que os clientes não estão mais interessados em comprá-lo, um produto passa através de diversas etapas distintas. Em cada etapa, a empresa experimentará desafios diferentes tanto na venda como na produção do produto. A forma exata das curvas do ciclo de vida do produto variará, mas geralmente será mostrada pela variação do volume de vendas ao longo dos quatro estágios – *introdução, crescimento, maturidade e declínio* (SLACK *et al*, 2008, 1996). A Figura 7 mostra a forma geral da curva do ciclo de vida do produto e como as características do setor e do produto tem probabilidade de variar através dos diferentes estágios.

Figura 7 – Curva e efeitos do ciclo de vida do produto na organização



Fonte: Adaptado pelo autor com base em Slack *et al* (1996, 2008)

Segundo os autores, quando um produto é introduzido pela primeira vez no mercado – *Estágio de Introdução*, é provável que esteja oferecendo algo novo em termos de projeto ou desempenho. Se o produto for realmente novo, poucos concorrentes estarão oferecendo o mesmo produto, o número de clientes será relativamente baixo e como suas necessidades provavelmente não serão perfeitamente entendidas, o projeto do produto poderá ser submetido a mudanças freqüentes (SLACK *et al*, 1996, 2008).

Caso os produtos sobrevivam aos rigores de sua introdução no mercado, começarão a ser mais amplamente adotados. Durante o *Estágio de Crescimento*, números crescentes de consumidores aceitam o valor do produto e o volume começa a crescer – talvez rapidamente. Os concorrentes, vendo a atratividade do produto ou serviço, começam a desenvolver suas próprias versões

tanto para manterem-se no mercado como para protegerem suas posições dentro dele. Acompanhar a demanda pode ser a principal preocupação de organizações que têm produtos nesta parte do ciclo de vida. Resposta rápida e confiável à demanda ajudará a manter os níveis de demanda encorajados, enquanto assegura que a empresa mantenha sua participação no mercado à medida que a concorrência começa a aumentar (SLACK *et al*, 1996, 2008).

Após um período de rápido crescimento, os produtos já não são novidade no mercado e a demanda começa a estabilizar. Inicia-se então o *Estágio de Maturidade*, onde alguns velhos concorrentes começarão a deixar o mercado e a indústria provavelmente será dominada por empresas de grande porte. Os projetos dos produtos ou serviços serão padronizados e a competição provavelmente enfatizará o preço, embora algumas empresas possam tentar se diferenciar atendendo nichos específicos de mercado. Assim, será esperado que as operações baixem os custos a fim de manter os lucros ou permitir a redução dos preços. Por causa disso, junto ao suprimento confiável é provável que as questões de custo e de produtividade sejam as principais preocupações da operação (SLACK *et al*, 1996, 2008).

Depois que o produto esteve no mercado durante algum tempo, as necessidades existentes estarão praticamente todas atendidas – *Estágio de Declínio*. As vendas diminuirão e os concorrentes provavelmente começarão a retirar-se do mercado, a velocidade de sua saída definirá a velocidade do declínio dos negócios deixados para as empresas remanescentes. Para as empresas deixadas com os produtos tradicionais pode haver um mercado residual, mas, se a capacidade do setor for superior à demanda, o mercado continuará a ser dominado por concorrência em preços (SLACK *et al*, 1996, 2008).

3.4 ATIVIDADES DE ADMINISTRAÇÃO DA PRODUÇÃO

Em resumo, podemos considerar que os profissionais da área de produção são responsáveis pela fabricação de bens e serviços na quantidade, custo e qualidade exigida e a tempo de satisfazer as datas estipuladas para entrega. Nesse sentido, Slack *et al* (1996) afirmam que os gerentes de produção possuem alguma responsabilidade por todas as atividades da organização que contribuem

para a produção efetiva de bens e serviços. Provavelmente, essa área de responsabilidade é bem mais ampla do que a própria administração da produção, não importando a amplitude definida pela organização para essa função. Segundo os autores, esses gerentes possuem *responsabilidade indireta* por algumas atividades e *responsabilidade direta* por outras atividades.

3.4.1 Responsabilidades Indiretas dos Gerentes de Produção

De acordo com Slack *et al* (2008, 1996), muitas das atividades das organizações ocorrem fora das fronteiras tradicionais da função produção, embora tenham efeito sobre a maneira pela qual se produz bens e serviços. Como exemplo, os autores relatam que a forma pela qual as organizações preparam seus planos de propaganda é quase sempre responsabilidade direta da função marketing. No entanto, embora a atividade seja, claramente, do domínio de marketing, seu efeito pode ter impacto significativo sobre a produção.

Nessas circunstâncias, é responsabilidade dos gerentes de produção entender o impacto desses planos sobre a produção, deixar claro para os gerentes de marketing o que podem e não podem fazer em resposta a qualquer mudança de demanda e devem trabalhar em conjunto com a função marketing para encontrar formas que lhes permitam atender ou administrar as necessidades do mercado, dando, assim, condições para que a produção trabalhe de forma eficiente e eficaz (SLACK *et al*, 2008). Segundo Slack *et al* (1996), as responsabilidades indiretas da administração de produção podem ser resumidas como:

- Informar as outras funções sobre as oportunidades e as restrições fornecidas pela capacidade instalada de produção;
- Discutir com outras funções sobre como os planos de produção e os demais planos da empresa podem ser modificados para benefício mútuo;
- Encorajar outras funções a dar sugestões para que a função produção possa prestar melhores “serviços” aos demais departamentos da empresa.

3.4.2 Responsabilidades Diretas da Administração da Produção

A gestão de produção e operações envolve toda uma variedade de decisões separadas que determina o propósito global, a estrutura e as práticas operacionais que regem a organização. Essas decisões podem ser agrupadas de diferentes maneiras. Consultando a literatura sobre o assunto, encontramos autores trabalhando com diferentes propostas para a estruturação das decisões operacionais, conforme demonstrado no Quadro 2.

Quadro 2 – Diferentes abordagens das funções gerenciais de Gestão de Produção.

Referência	Funções gerenciais da produção	Processos
MOREIRA (2008)	PROJETO DO SISTEMA DE PRODUÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> Planejamento da Capacidade Localização de Instalações Projeto do Produto e do Processo Arranjo Físico de Instalações Projeto e Medida do Trabalho
	OPERAÇÃO DO SISTEMA DE PRODUÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> Previsão da Demanda Planejamento Agregado Gestão da Cadeia de Suprimentos Programação e Controle da Produção Administração de Projetos
	CONTROLE DO SISTEMA DE PRODUÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> Controle de Estoques Controle de Qualidade Medida de Produtividade
SLACK, CHAMBERS, HARLAND, HARRISON e JOHNSTON (1996)	ESTRATÉGIA DE PRODUÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> Papel Estratégico Objetivos da Produção Estratégia de Produção
	PROJETO	<ul style="list-style-type: none"> Projeto de Produtos e Serviços Projeto da Rede de Operações Arranjo Físico e Fluxo Tecnologia do Processo Projeto e Organização do Trabalho
	PLANEJAMENTO E CONTROLE	<ul style="list-style-type: none"> Planejamento e Controle da Capacidade Produtiva Planejamento e Controle de Estoques Planejamento e Controle da Rede de Suprimentos Planejamento e Controle de Projetos Planejamento e Controle da Qualidade
	MELHORIA	<ul style="list-style-type: none"> Melhoramento da Produção Prevenção e Recuperação de Falhas Administração da Qualidade Total
SLACK, CHAMBERS, JOHNSTON e BETTS (2008)	DIRIGIR	<ul style="list-style-type: none"> Estratégia de Operações
	PROJETAR	<ul style="list-style-type: none"> Projeto da Rede de Suprimentos Posicionamento do Projeto de Processos Análise do Projeto de Processos Processos de Projeto de Produtos e Serviços
	ENTREGAR	<ul style="list-style-type: none"> Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos Gerenciamento da Capacidade Gerenciamento de Estoques Planejamento e Controle de Recursos Sincronização Enxuta
	DESENVOLVER	<ul style="list-style-type: none"> Gerenciamento da Qualidade Melhorias Risco e Resiliência Gerenciamento de Projetos

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Moreira (2008); Slack, Chambers, Harland, Harrison e Johnston (1996); Slack, Chambers, Johnston e Betts (2008).

Para o desenvolvimento deste estudo, adotamos como base a classificação proposta por Slack *et al* (2008, 1996) que divide as responsabilidades diretas da administração da produção em quatro grandes grupos (estratégia, projeto,

planejamento e controle e melhoria), relacionados a quatro grandes atividades (dirigir, projetar, entregar e desenvolver). Embora existam algumas sobreposições entre estas quatro categorias, elas seguem mais ou menos uma seqüência que corresponde ao ciclo de vida dos processos e operações (SLACK *et al*, 1996).

Para os autores (SLACK *et al*, 2008, 1996), a natureza exata das responsabilidades diretas da administração da produção dependerá, em alguma extensão, da forma escolhida pela organização para definir a função produção. Entretanto, há algumas classes gerais de atividades que se aplicam a todos os tipos de produção, não importando como as fronteiras funcionais foram definidas. Essas atividades incluem: entender os objetivos estratégicos da produção; desenvolver uma estratégia de produção para a organização; desenhar produtos, serviços e processos de produção; planejar e controlar a produção; e, por fim, melhorar o desempenho da produção. Essas atividades serão melhor descritas na seqüência:

a) Estratégia de produção

De acordo com Slack *et al* (2008, 1996), estratégia de produção é o padrão global de decisões e ações que posicionam a organização em seu ambiente e formatam a visão de longo prazo, os objetivos e as capacidades da operação e sua contribuição para estratégia global do negócio.

Conforme os autores, a primeira responsabilidade de qualquer equipe de administração da produção é entender o que se está tentando atingir. Isso envolve dois conjuntos de decisões. O primeiro implica o desenvolvimento de uma visão clara do papel exercido pela produção na organização e a definição de como essa função deve contribuir para o atingimento dos objetivos organizacionais de longo prazo. O segundo inclui a tradução dos objetivos organizacionais em termos de implicações para os objetivos de desempenho da produção (SLACK *et al*, 2008, 1996).

Nenhuma organização pode planejar pormenorizadamente todos os aspectos de suas ações atuais ou futuras, mas todas as organizações podem beneficiar-se de ter noção para onde estão se dirigindo e de como podem chegar lá. Em outras palavras, todas as organizações precisam de algum direcionamento estratégico. Ocorre o mesmo com a função produção. Uma vez que a função produção entendeu o seu papel dentro do negócio como um todo e depois que

determinou os objetivos de desempenho que definem sua contribuição para a estratégia, ela precisa formular um conjunto de princípios gerais que guiarão seu processo de tomada de decisão (SLACK *et al*, 2008, 1996).

b) Projeto dos produtos, serviços e processos de produção

Projeto, para efeito deste texto, é a atividade que determina a forma física, o aspecto e a composição dos produtos e processos da operação. Na administração da produção, é o conjunto de atividades que, literalmente, estabelece o cenário para todas as suas outras atividades (SLACK *et al*, 2008). Segundo os autores, a responsabilidade direta pelo projeto dos produtos e serviços da organização pode não ser parte da função produção em algumas organizações. Entretanto, a atividade de projeto é essencial para o processo de transformação que está sempre sob responsabilidade direta da função produção (SLACK *et al*, 1996).

Em um nível mais estratégico, projeto significa a rede ampla de operações que fornece *inputs* para a função produção e entrega seus *outputs* aos consumidores. Essa atividade envolve desenhar o arranjo físico e organizar os fluxos de processo de modo que provenham produtos e serviços que satisfaçam aos consumidores, ou seja, define as fronteiras de operação da produção (SLACK *et al*, 1996).

Os responsáveis por essa etapa tentarão realizar projetos esteticamente agradáveis que atendam ou excedam as expectativas dos clientes. Também tentarão projetar produtos que desempenhem bem os seus desígnios e sejam confiáveis durante seu tempo de vida útil. Além disso, deverão projetar produtos que possam ser processados de forma simples e rápida, com poucos erros durante a manufatura e com custos de produção minimizados. Slack *et al* (1996, p. 120) complementam que “a maneira de projetar o processo que produz o produto terá um impacto significativo na habilidade da produção em atender às necessidades de seus consumidores”.

c) Planejamento e controle da produção

Uma organização deve operar continuamente dentro dos limites impostos pelo seu projeto. Com isso preocupa-se o “planejamento e controle” – gerenciar as atividades de operação produtiva de modo a satisfazer a demanda dos

consumidores. Isso requer que os recursos produtivos estejam disponíveis na quantidade adequada, no momento adequado e no nível de qualidade adequado (SLACK, *et al* 1996).

Slack *et al* (2008, 1996) definem planejamento e controle como a atividade que decide sobre o melhor emprego dos recursos de produção, assegurando, assim, a execução do que foi previsto. Segundo os autores, a divisão entre planejamento e controle não é clara, nem na teoria nem na prática. O planejamento é definido como a “formalização do que se espera que aconteça em determinado momento no futuro” (SLACK *et al*, 1996, p. 321), enquanto o controle é apontado como responsável pelos ajustes que permitem que a operação atinja os objetivos que o plano estabeleceu, mesmo que as suposições feitas pelos planos não se confirmem (SLACK *et al*, 1996).

Sendo assim, podemos definir planejamento como um conjunto de intenções e o controle como um conjunto de ações que visam o direcionamento do plano. O controle inclui o monitoramento do que aconteceu na realidade, a comparação com o que fora planejado e as ações para providenciar as mudanças necessárias de realinhamento ao plano (SLACK *et al*, 1996).

d) Melhoria do desempenho da produção

A estratégia de produção é estabelecida, seus produtos, serviços e processos são desenhados e o trabalho está sendo planejado e controlado de forma contínua. Todavia, esse não é o fim das responsabilidades diretas da administração da produção. A responsabilidade permanente de todo gerente de produção é melhorar o desempenho de suas operações (SLACK *et al*, 2008, 1996).

De acordo com Slack *et al* (2008, 1996), a melhoria vem da diminuição da diferença entre o que você é e o que você quer ser. No contexto específico de operações, ela vem da diminuição da diferença entre o desempenho atual e o desejado. Quanto maior essa diferença, mais importância é dada às melhorias.

Deixar de adotar melhorias seguindo um ritmo que atenda às expectativas crescentes dos consumidores ou de acompanhar pelo menos os concorrentes é condenar a função produção a manter-se sempre distante das perspectivas da organização (SLACK *et al*, 2008, 1996).

Após apresentar os principais pressupostos que compõem e influenciam a gestão da função produção -área funcional básica foco do estudo, aborda-se no capítulo seguinte os elementos e referenciais mais relevantes do conceito de estratégia (definição teórica, estratégia empresarial e estratégia competitiva do negócio), termo de grande influência e importância para a composição deste estudo.

4 ESTRATÉGIA

O vocábulo estratégia é uma palavra de origem grega freqüentemente ligada ao contexto militar, uma vez que é derivada do termo “*strategos*”, que significava a “arte do general” (STEINER; MINER, 1981) e que, posteriormente, adquiriu uma conotação voltada para a guerra, denotando a arte e ciência de tentar conduzir um exército à vitória, utilizando-se para isso de estratagemas e instrumentos que assegurassem a superioridade sobre o “inimigo” (GRAVE; MENDES, 2001).

Um dos primeiros usos do termo estratégia foi feito há aproximadamente 3.000 anos pelo general-filósofo chinês *Sun Tzu*, que afirmava, na época, que todos os homens podiam ver as táticas pelas quais ele conquistava, mas o que ninguém conseguia enxergar eram as estratégias a partir das quais grandes vitórias eram obtidas (CLAVEL, 2002). Portanto, representava um instrumento de triunfo na guerra, a arte militar de escolher onde, quando, como e com quem travar um combate ou uma batalha, mais tarde estendido a outros campos do relacionamento humano: político, econômico e ao contexto empresarial, mantendo em todos os seus usos a raiz semântica, qual seja, a de estabelecer caminhos (GRAVE; MENDES, 2001).

Contudo, apesar de abranger inúmeras áreas, foi no campo empresarial e organizacional que o conceito mais se desenvolveu, especialmente nas últimas quatro décadas, quando a preocupação estratégica tornou-se prioridade para as companhias e autores como Chandler (1962) e Andrews (1971), que inseriram conceitos fundamentais para o planejamento estratégico, difundiram o conhecimento sobre o assunto e intensificaram a demanda por livros e serviços sobre o tema.

O crescimento da dimensão das organizações e o incremento da sua complexidade estrutural, associados à aceleração do ritmo das mudanças ambientais, têm exigido das organizações uma maior capacidade de formular e implementar estratégias que possibilitem superar os crescentes desafios de mercado e atingir os seus objetivos tanto de curto como de médio e longo prazo (MINTZBERG; QUINN, 2001). Se até a década de 1950 o ambiente de baixa turbulência permitia o método de planejamento que projetava o passado no futuro,

na seqüência histórica houve uma mutação dos produtos e serviços padronizados para os diferenciados, da mentalidade de produção para a de mercado, transformações que determinaram o reposicionamento das organizações quanto à conquista do consumidor, quanto à gestão, bem como quanto aos estudos sobre estratégia (ANSOFF; McDONNELL, 1993).

Num universo organizacional cada vez mais caracterizado pela incerteza, pela grande evolução tecnológica, pela pressão do *just-in-time* e pela elevada concorrência, a sobrevivência de uma organização é comparada a um conjunto de batalhas que se necessita vencer e o papel da estratégia é o de delinear o melhor percurso a seguir (LOBATO, 2003).

O Quadro 3 apresenta os principais acontecimentos históricos no desenvolvimento do conhecimento sobre estratégia. De acordo com Zaccarelli (2000), acumulou-se grande quantidade de conhecimentos em pouco tempo, resultando em uma enorme bibliografia disponível. Para Mintzberg e Quinn (2001), o grande motor dessa revolução foi o crescente nível de exigência das empresas, que queriam cada vez mais embasamento para orientar suas ações, proteger sua posição no mercado e crescer.

Quadro 3 – Marcos históricos no desenvolvimento do conceito de estratégia

ANO	EVENTO
Antiguidade	O primeiro texto de aplicação militar conhecido tem mais de 2000 anos e é do general chinês Sun Tzu: um tratado sobre a arte da guerra. No ocidente, o conceito também é utilizado militarmente pelo exército romano.
Século XVIII	O general francês Napoleão Bonaparte, que conhece a obra de Tzu, é considerado um dos maiores estrategistas de todos os tempos.
Década de 50	Após a Segunda Grande Guerra, o planejamento estratégico chega às empresas e universidades, principalmente nos EUA. Surge o modelo de análise de forças e fraquezas, ameaças e oportunidades.
1965	Edição do primeiro livro sobre estratégia “ <i>Corporate Strategy</i> ”, de H. Igor Ansoff.
Anos 60 e 70	O planejamento estratégico torna-se uma ferramenta muito popular e se espalha pelas empresas dos EUA.
1973	Primeiro Seminário Internacional de Administração Estratégica na Universidade de Vanderbilt. Neste evento, iniciam-se as primeiras críticas ao planejamento estratégico.
1980	Publicação do primeiro livro de Michael Porter, com uma nova organização dos conceitos de estratégia.
Década de 80	Com a estabilização do crescimento econômico, há certo desencanto das empresas norte americanas em relação à estratégia. Já nas companhias japonesas, que experimentam grande crescimento econômico, os executivos leem e seguem os ensinamentos do general chinês Sun Tzu. Surgem, cada vez mais, novos autores e teorias sobre o tema.
1994	Edição do livro <i>The Rise and Fall of Strategic Planning</i> , de Mintzberg, que mostra a precariedade dos conceitos de planejamento estratégico e marca o início de uma nova fase dos conceitos de estratégia.
Década de 90	As duas metades dessa década são bem distintas. Na primeira, há significativa retomada do pensamento estratégico, levando-se em consideração todas as suas limitações. Na segunda metade da década, com a euforia da Internet, algumas empresas abandonam completamente a estratégia, na opinião de Michael Porter, e outras tomam como sinônimo de transformação do negócio. Kaplan e Norton criam o <i>Balanced Scorecard</i> .
Século XXI	São propostos novos modelos com foco na capacidade de adaptar-se à mudança, na flexibilidade e no aprendizado organizacional. Para alguns, ter agilidade estratégica para “dançar conforme a música” passa a ser mais importante que a estratégia em si.

Fonte: Elaborado pelo autor (2011)

4.1 CONCEITO DE ESTRATÉGIA

Estratégia é hoje uma das palavras mais utilizadas na vida empresarial e encontra-se abundantemente presente quer na literatura da especialidade, quer nos textos mais comuns. À primeira vista parece tratar-se de um conceito estabilizado, de sentido consensual e único, de tal modo que, na maior parte das vezes, entende-se ser escusada a sua definição (OLIVEIRA, 2007). Entretanto, segundo Meirelles e Gonçalves (2001), os conceitos de estratégia são tão numerosos quanto os autores que os referem e embora exista convergência em alguns aspectos que estão na base do conceito, o conteúdo e os processos de formação da estratégia são objetos de abordagens muito diversas que assentam na forma como os autores concebem a organização e entendem o seu funcionamento.

Para Fahey e Randall (1999), poucas palavras são objeto de tantos abusos no léxico das empresas, são tão mal definidas na literatura gerencial e estão tão expostas a diferentes significados quanto à palavra estratégia, pois seu conceito apresenta um paradoxo ao exibir a integração de uma série de teorias e enfoques, o que impede o completo registro de seus conceitos e abordagens.

De acordo com Porter (1996, p. 19), “estratégia são ações ofensivas ou defensivas para criar uma posição defensável numa indústria, para enfrentar com sucesso as forças competitivas e assim obter um retorno maior sobre o investimento”. O conceito de Porter estabelece uma relação de posicionamento, feito por uma análise diante da concorrência. Entretanto, Ohmae (1988) ressalta que para se constituir uma estratégia real, em primeiro lugar a atenção deve estar voltada às necessidades dos clientes, a análise completa de como a empresa pode responder a tais necessidades, a vontade de repensar o que os produtos são e o que eles fazem e a forma de organizar a unidade de negócios. Dar uma resposta ao que os concorrentes fazem é simplesmente reação e deve, em grau de prioridade, vir após essa estratégia real. Assim, a criação de uma estratégia de valor agregado é feita a partir do melhor entendimento de como fornecer valor aos clientes.

Segundo Chandler (1998, p. 136), autor clássico da linha mais formal do pensamento estratégico, estratégia “é a determinação das metas e dos objetivos básicos de uma empresa para o longo prazo, assim como a adoção de cursos de ação e a alocação dos recursos necessários para atingir essas metas”. Em outras palavras, estratégia é a melhor maneira encontrada para alocar os recursos disponíveis a fim de alcançar determinado objetivo proposto.

Michael (1990, p. 47) tem uma visão mais operacional do conceito de estratégia, definindo-a como “a decisão sobre quais recursos devem ser adquiridos e usados para que se possa tirar proveito das oportunidades e minimizar fatores que ameaçam a consecução dos resultados desejados”.

Uma situação pode ser considerada como estratégica quando existe interligação entre os aspectos internos (controláveis) e externos (não controláveis) da empresa que visa interagir com as oportunidades e as ameaças perante os pontos fortes e fracos da empresa (OLIVEIRA, 2007). Para Mintzberg (2006) e Drucker (1999), a finalidade da estratégia é capacitar a organização a atingir os

resultados desejados em um ambiente imprevisível, pois permite à empresa ser intencionalmente oportunista.

A estratégia da empresa ainda é vista como:

[...] um padrão de decisões que determina e revela os seus objetivos e finalidades, produz as principais políticas e planos para obtenção dessas metas e define o âmbito de atividades que a firma deve se dedicar, o tipo de organização econômica e humana que é, ou pretende ser, e a natureza da contribuição econômica e não econômica que se propõe dar aos seus acionistas, empregados, clientes e comunidades (ANDREWS, 2001, p .116).

A partir das definições dadas acima – e das centenas de outras existentes – pode-se concluir que o conceito de estratégia não é de fácil entendimento e também não é universal, visto que cada uma das definições encerra verdades, mas, ao mesmo tempo, confere uma visão apenas parcial sobre o assunto.

4.2 ESTRATÉGIA EMPRESARIAL

No âmbito empresarial, a estratégia está relacionada à arte de utilizar adequadamente os recursos físicos, financeiros e humanos, tendo em vista a minimização dos problemas e a maximização das oportunidades no cenário de atuação das organizações (OLIVEIRA, 1991).

Segundo Andrews (1971), uma estratégia de negócios é formulada para atingir os objetivos de uma atividade empresarial específica. Busca determinar que abordagem o negócio deve utilizar com relação ao seu mercado, e como deverá se conduzir, dados os recursos e as condições de mercado. Ou seja, é a determinação de como uma empresa competirá em um determinado negócio e se posicionará entre seus competidores.

Esse tipo de estratégia define o escopo e as fronteiras do negócio, bem como as ações necessárias para alcançar e desenvolver vantagens competitivas. Trata-se da estratégia competitiva da empresa para produzir condições favoráveis para o seu desenvolvimento e definir com exatidão o momento mais apropriado para atacar ou recuar, sempre avaliando e corrigindo os limites do compromisso assumido (OHMAE, 1988).

Portanto, o desenvolvimento de uma estratégia empresarial competitiva é, em essência, o desenvolvimento de uma fórmula ampla para o modo como uma empresa irá competir, quais deveriam ser as suas metas e quais as políticas necessárias para levar-se a cabo estas metas. É uma combinação dos fins (metas) que a empresa busca e dos meios (políticas) pelos quais ela pretende chegar lá (PORTER, 1985).

Ao definir-se a ação estratégica empresarial como o resultado de uma ação coletiva em busca de uma missão comum, a estratégia se aprofunda nos objetivos organizacionais que, passando a ser difundidos por meio do conjunto de funcionários, se integram e acabam sendo convertidos em normas e valores compartilhados. Desse modo, a estratégia não é apenas uma idéia de como lidar com um inimigo comum em um ambiente de concorrência, mas, também, a forma de conduzir questões essenciais e fundamentais no interior da empresa, forjando cultura da organização e sendo forjada por esta (MINTZBERG *et al*, 2000).

4.3 ESTRATÉGIA COMPETITIVA DO NEGÓCIO

De acordo com a literatura, a abordagem mais clássica de estratégia é a chamada de posicionamento estratégico, que prioriza a análise do mercado e a competição, tendo como principais focos de análise os produtos, consumidores e competidores, sendo que a estratégia da empresa deve ser resultante da identificação de tendências e de oportunidades. Considera-se uma abordagem de dentro para fora, tendo Michael Porter como o autor mais conhecido que preconiza essa abordagem (FLEURY; FLEURY, 2004).

Na escola do Posicionamento a estratégia organizacional é associada a princípios de posicionamento e adaptação, ou seja, tal corrente propõe uma adaptação ao ambiente onde a empresa atua para, assim, adquirir uma posição dominante e, na seqüência, defender essa liderança. Desta forma, enfatiza os fatores externos à empresa no delineamento de suas ações, visto que a vantagem competitiva deriva da estrutura da indústria, da dinâmica da concorrência e do mercado (PORTER, 1996).

Segundo Porter (1989, 1996), a estratégia da empresa pode ser classificada pela escolha de um posicionamento competitivo, uma posição a ser

galgada pela empresa dentro do mercado que lhe garante melhor capacidade de atendimento aos consumidores e superioridade em termos de desempenho perante a concorrência (MONTGOMERY; PORTER, 1998).

Porter (1996) propõe um conceito onde procura evidenciar que a organização que alcança o sucesso obedece a padrões definidos de comportamento e suas condutas se resumem a três estratégias genéricas (fontes de vantagem sobre os concorrentes): a *liderança em custo*, atuação em grandes mercados com garantia da sustentabilidade e rentabilidade por meio de produção ao menor custo do mercado; a *diferenciação singular* que uma empresa tem em fazer alguma coisa que possa ser percebida pelos seus consumidores como algo valioso, permitindo-lhe receber um retorno superior em suas trocas e; a *focalização*, onde a diferença entre os segmentos são compreendidas e exploradas com desenvolvimento de soluções mais específicas para cada mercado atendido (PORTER, 1989, 1996).

Já para Treacy e Wiersema (1995) as estratégias competitivas do negócio são apresentadas como disciplinas de valores. A organização desenvolve a vantagem competitiva focando, essencialmente, naquilo que é valor para o cliente, uma equalização dos aspectos que melhoram o desempenho e a experiência do cliente (benefícios) com relação aos custos incorridos na aquisição dos produtos, incluindo não só o dinheiro gasto na compra ou na manutenção, mas também o tempo gasto com atrasos, os erros e esforços (custos tangíveis e intangíveis).

Assim, são determinadas três estratégias: a *excelência operacional* (combinação de qualidade, preço e facilidade de compra que nenhum dos concorrentes em seu mercado consegue igualar); a *liderança em produto* (busca contínua da performance de produtos além dos padrões de mercado, procurando oferecer aos clientes produtos ou serviços altamente desejáveis expandindo as fronteiras de desempenho existentes) e; a *intimidade com o cliente* (relacionamento estreito com os clientes, de forma como se eles fossem membros queridos de sua família, através da entrega não daquilo que o mercado quer, mas exatamente daquilo que cada cliente específico deseja). Os líderes de mercado devem empenhar-se em desenvolver prioritariamente uma das três proposições de valor sugeridas, além de também manterem linhas satisfatórias nas outras dimensões de acordo com as necessidades do cliente e ações da concorrência (KAPLAN, NORTON, 2004; TREACY; WIERSEMA, 1995; FLEURY; FLEURY, 2004).

Fundamentados em Treacy e Wiersema (1995), Fleury e Fleury (2006) também propõem três tipos de estratégias, por meio das quais as empresas podem relacionar-se e competir no mercado, descrevendo-as de forma similar aos autores supracitados – a seguir descritas: *Excelência Operacional*, *Liderança em Produto* e *Orientação para Clientes*.

a) Excelência Operacional

Aplicada pelas companhias que competem em mercados nos quais a relação qualidade/preço é a maior determinante da competitividade. A estratégia de *Excelência Operacional* busca conferir lucratividade em função direta da margem por produto e da escala de produção.

A função crítica para o sucesso da companhia é Operações, incluindo todo o ciclo logístico (suprimento, produção e distribuição) que é cuidadosamente gerenciado, visto que a organização dirige seus esforços de aprendizagem e inovação para este setor e realiza ações de Desenvolvimento de Produtos e Marketing apenas para incrementar os resultados em Operações.

É nesses casos que encontramos as “estratégias baseadas em operações”, como descritas por Hayes & Upton (1998, p. 34): “eficiência operacional superior fortalece a posição competitiva da empresa e, quando baseada nas capacidades dos seus recursos humanos e nos seus processos operacionais, dificulta a imitação pelos concorrentes. Por essa razão, pode prover a base para uma vantagem competitiva sustentável, mesmo que a companhia adota a mesma posição competitiva de uma ou mais concorrentes”.

Raciocínio que se encaixa perfeitamente na indústria automobilística (como é o caso da Toyota), no mercado de computadores (Dell e Compaq) e no setor de serviços (Mc Donald’s e Wal Mart), pois mudanças nos processos operacionais dos *players* destes mercados impactam muito mais do que inovações em seus produtos ou serviços.

Conseqüentemente, a inovação no processo é o objetivo maior e a área de Marketing possui a responsabilidade de “fazer os clientes se adaptarem ao modo operacionalmente excelente de fazer negócios da empresa” (Treacy e Wiersema, 1995). Enquanto isto, a diversidade de opções é submetida a controle para que a eficiência não seja colocada em risco.

b) Liderança em produto

As companhias que competem com uma estratégia de Inovação em Produto estão continuamente investindo para criar novos conceitos ou inovações radicais em termos de produtos para clientes e segmentos de mercado específicos.

Empresas geralmente associadas à tecnologia da informação, telecomunicações e computação – como é o caso da Intel, Nokia, Motorola e Apple – e cujo olhar mais atento se dá em relação à área de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D), pois tal estratégia exige que os novos conceitos evoluam rapidamente dos laboratórios para a escala industrial.

Organizações cujo interesse maior é o de obter retorno financeiro por meio da constante introdução de novos e desejados produtos no mercado e, por conseguinte, prosperar devido à alta lucratividade que desfrutam durante o tempo em que conseguem manter uma posição de monopólio no mercado.

Por isso mesmo, cabe à área de Marketing a grande responsabilidade de preparar o mercado para a chegada dos produtos inovadores e demonstrar as suas reais vantagens para os consumidores que aguardam ansiosamente a chegada destes objetos de consumo. Ao mesmo tempo, a preocupação com a eficiência em Operações acaba ficando em segundo plano, visto que o mais importante é produzir antes que os concorrentes.

c) Orientação para clientes

As empresas que adotam a estratégia Orientada para Cliente são voltadas para as necessidades de clientes específicos e procuram se especializar no desenvolvimento de produtos, sistemas e soluções que atendam a suas demandas atuais e futuras. Para isso, tais companhias priorizam o desenvolvimento do conhecimento sobre cada cliente e seu negócio: Vendas & Marketing torna-se a função crítica, impulsionando os esforços de Pesquisa, Desenvolvimento e Engenharia, e também de Operações.

Por essa razão, embora tais empresas possam entregar um produto final, seu real negócio está no serviço que fornecem, o que leva à compreensão de que sua competência está no Marketing que aciona, orienta e coordena Produtos e Operações.

Ao mesmo tempo, seu retorno financeiro decorre do relacionamento que estabelecem com os clientes e da possibilidade de cobrarem um preço mais elevado pelos serviços “feitos sob encomenda”, estratégia adotada por empresas como IBM, Caterpillar (Treacy & Wieserma, 1995) e Pricewaterhouse Coopers, por exemplo.

Como próximo passo desse trabalho, parte-se para o entendimento do conceito de competências e como elas vêm sendo inseridas dentro de modelos de planejamento estratégico para as organizações.

5 COMPETÊNCIAS

O termo “competência” tem sido simultaneamente um dos mais empregados e controvertidos no jargão da administração contemporânea. Diferentes conceitos e dimensões marcam a sua apropriação tanto no ambiente empresarial quanto no acadêmico (FLEURY; FLEURY, 2001; RUAS, 2001).

Nos últimos anos, profundas modificações qualitativas ocorreram em relação às interações entre, de um lado, as pessoas e seus saberes e capacidades e, de outro, as organizações e suas demandas no campo dos processos de trabalho essenciais e processos relacionais – relações com clientes, fornecedores e com os próprios funcionários. A fim de acompanhar estas modificações, a noção de competência tem surgido como uma forma de repensar essas interações (RUAS, 2001).

No senso comum, competência se relaciona com a qualificação de uma pessoa para realizar algo. O seu oposto, ou o seu antônimo, não implica apenas a negação desta capacidade, mas resguarda um sentimento pejorativo, depreciativo. Chega mesmo a sinalizar que a pessoa se encontra ou se encontrará brevemente marginalizada dos circuitos de trabalho e do reconhecimento social. O dicionário Webster (1981, p.63) define competência como: “qualidade ou estado de ser funcionalmente adequado ou ter suficiente conhecimento, julgamento, habilidades ou força para uma determinada tarefa”. Esta definição bastante genérica menciona dois pontos principais ligados à competência: conhecimento e tarefa.

Até 1980, os estudos sobre competência mantinham certo distanciamento dos trabalhos estratégicos, abordavam as competências individuais e organizacionais como simples opções de apoio à gestão das organizações. Nessa época, surge de forma alternativa à teoria do posicionamento dada por Michael Porter, uma teoria desenvolvida por Prahalad e Hamel em que as organizações se apresentam como um conjunto de competências e capacidades, sendo estas primariamente as responsáveis pela vantagem competitiva (CYRINO; VASCONCELOS, 2000). A partir de então, os estudos sobre competências passaram a ter não só as contribuições dos estudos sobre recursos humanos, mas também dos estudos sobre estratégia.

Tanto na literatura acadêmica, como nos textos que fundamentam a prática administrativa, a referência que baliza o conceito de competência é a entrega da tarefa e/ou o conjunto de tarefas pertinentes a um cargo. Na prática, o que se vê é a inserção desse conceito no negócio como um todo. Não se deseja mais um trabalhador restrito a seu posto de trabalho, com qualificação suficiente e apenas para realizar as tarefas básicas. Deseja-se um trabalhador completo, que mobilize todos os recursos para o bem da organização, gere valor econômico e que interaja na organização de modo a possibilitar a disseminação do conhecimento por meio das relações interpessoais.

Após esse breve comentário sobre a evolução dos estudos das competências no contexto da estratégia, segue uma revisão literária de alguns autores e suas concepções a respeito das definições do termo competência.

5.1 O INÍCIO DO DEBATE SOBRE COMPETÊNCIA

Estudos diretamente relacionados às competências começaram a ser apresentados com maior frequência a partir da década de 1950, em específico por meio das pesquisas de Flanagan (1954) e White (1959). Flanagan (1954) apresenta a competência como o potencial identificado e incentivado a se expressar mediante o enfrentamento de problemas adversos, a fim de que os princípios psicológicos envolvidos em tais traços pessoais sejam gradativamente aperfeiçoados. Já White (1959) a qualifica como uma necessidade humana expressa por uma busca incessante de alcançar maestria e proficiência nos processos sociais vivenciados pelos indivíduos.

Posteriormente às contribuições de White (1959), os estudos sobre competências ganharam nova relevância somente em 1973 quando McClelland publicou o artigo "*Testing for Competence rather than Intelligence*", que de certa forma iniciou o debate sobre o assunto entre os psicólogos e administradores nos Estados Unidos. Segundo McClelland (1973), a competência é uma característica subjacente às pessoas que casualmente é relacionada com o desempenho superior na realização de tarefas ou em determinadas situações. Diferenciava assim competência de *aptidões*: talento natural da pessoa, o qual pode vir a ser aprimorado; de *habilidades*: demonstração de um talento particular na prática e

conhecimentos: o que as pessoas precisam saber para desempenhar uma tarefa (MIRABILE, 1997).

As considerações de White (1959) e McClelland (1973) foram adotadas como referência por muitos outros pesquisadores. Dentre eles, destacam-se os esforços de pesquisa de Boyatzis (1982) que, reanalisando os dados de diversos estudos realizados sobre as competências gerenciais, identificou um conjunto de características que, em sua opinião, proporcionam desempenho superior. As proposições desse autor baseiam-se na explicitação de atributos que norteiam a construção de um perfil ideal de gestor. Assim, o foco dessa pesquisa era a identificação de traços que pudessem determinar a *performance* superior no trabalho e as formas de mensuração do desempenho do indivíduo a partir dos elementos componentes da competência que antecedem o agir -os *inputs*: habilidades, conhecimentos e comportamentos (SPENCER; SPENCER, 1993). Construção que, inicialmente, compreende a competência como um estoque de recursos que o indivíduo possui, mas que sofre interferência do conjunto de tarefas do cargo ou da posição ocupada pela pessoa, isto é, a competência permanece ligada à definição de qualificação (BOYATZIS, 1982).

Zarifian (2003) e Boterf (2003) destacam que um aspecto importante para o avanço no entendimento dessa abordagem do conceito é diferenciarmos o que é qualificação e o que é competência. Para os autores, qualificação refere-se aos recursos (conhecimentos, habilidades e comportamentos) e competência refere-se ao modo como esses recursos são utilizados. Enquanto prevaleceu o modelo taylorista e fordista de organização do trabalho e de definição das estratégias empresariais, a noção de qualificação propiciou o referencial necessário para se trabalhar a relação profissional indivíduo-organização. Entretanto, este entendimento do termo competência começou a demonstrar um desajuste em atender às demandas de uma organização complexa, mutável e inserida em um mercado globalizado, visto que apenas definir um estoque de recursos individuais necessários ao bom desempenho em cada cargo ou posição não é suficiente para atender a permanente inovação e flexibilidade impostas às empresas no contexto atual (RUAS *et al*, 2005).

Diante disso, na década de 1990, um grupo de estudiosos franceses, entre os quais Zarifian (1999) e Boterf (1995; 2003), apresentaram um

novo conceito de competência que superou a visão baseada em recursos de qualificação e associou o termo às realizações das pessoas e ao que elas provêm, produzem e/ou entregam ao meio onde se inserem (FLEURY; FLEURY, 2001; RUAS *et al*, 2005; DUTRA, 2004), concentrando-se dessa vez nas entregas, nos *outputs* (ZARIFIAN, 2003). A ênfase, agora, no agir contextual, na mobilização efetiva dos conhecimentos e habilidades em face às incertezas e turbulências ambientais, leva as organizações a especificarem claramente o que desejam receber para que, assim, possam ser delimitadas as capacidades que os indivíduos deverão possuir, independentes de cargos ou funções (RUAS *et al*, 2005; DUTRA, 2004).

Para os autores da chamada “escola francesa” (BOTERF, 1995; ZARIFIAN, 1999, 2001; LEVY-LEBOYER, 1996; BOUTEILLER, 1997), e alguns autores brasileiros que seguem esta mesma corrente de pensamento (DUTRA, 2001, RUAS *et al*, 2005), competência é “conhecer”, “saber fazer” e “fazer acontecer” de acordo com o que a empresa quer em termos de resultado prático. Conforme esta proposta, não adianta o indivíduo possuir um estoque avantajado de conhecimentos e habilidades se não for capaz de ativá-los frente a uma determinada situação. Boterf (2003) salienta que a competência emerge da situação que a precede e se legitima na eficácia alcançada e reconhecida. Ou seja, a competência do indivíduo não é pré-existente à ação, ela se realiza na ação.

Segundo Dutra (2001), é fundamental o entendimento de que somente através da execução de atividades profissionais orientadas à luz das diretrizes estratégicas provenientes da missão e visão da empresa, o indivíduo, ou grupo, estará convertendo suas capacidades e qualificações em competências. Dentro deste sentido lógico, nasce o fundamento básico da noção de competência: o conceito de entrega, que, em última análise, é o cumprimento de uma função estratégica por meio de uma ação alinhada com os objetivos da empresa.

Outro conceito de competência é o de Fleury e Fleury (2004), no qual competência é o saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo. Segundo os autores, a competência não se limita a um estoque de conhecimentos teóricos e empíricos de posse do indivíduo, nem está concentrada e implícita na tarefa. Concordando com Zarifian (2001), Fleury e Fleury (2001) afirmam que a competência constitui a

inteligência prática de situações que se apóiam sobre os conhecimentos adquiridos e os transformam de forma mais intensa, ao passo que aumenta a complexidade das situações.

No ambiente empresarial, pode-se observar um processo contínuo de troca de competências. A empresa compartilha seu patrimônio de conhecimento com as pessoas, enriquecendo-as e preparando-as para enfrentar novas situações profissionais e pessoais na organização ou fora dela. Por sua vez, as pessoas, ao desenvolverem sua capacidade individual, também transferem, para a organização, seu aprendizado, capacitando-a a enfrentar novos desafios. Desta forma, são as pessoas que, ao colocarem em prática o patrimônio de conhecimentos da organização (ação da entrega), validam-no ou implementam as modificações necessárias para aprimorá-lo (DUTRA, 2004).

5.2 DIMENSÕES DO TERMO COMPETÊNCIA

Mesmo que os conceitos de competência sob a perspectiva do indivíduo sejam divergentes entre alguns dos principais autores, é certo afirmar que o portfólio das pessoas fundamenta todo e qualquer sucesso da organização e, conseqüentemente, as próprias competências organizacionais. Ou melhor, as competências organizacionais são compostas a partir da combinação de recursos e de múltiplas competências individuais de tal modo que o resultado total é maior do que a soma das competências individuais.

Portanto, a interação entre as competências das pessoas e os recursos disponíveis na organização é que garante o desenvolvimento e a conservação das competências organizacionais, entendimento também compartilhado por Ruas *et al* (2005) que apresenta três dimensões distintas de competências: no nível estratégico, onde se situam as chamadas *competências organizacionais*; no nível intermediário, das áreas funcionais, onde se encontram as chamadas *competências funcionais*; e no nível do indivíduo, onde estão as chamadas *competências individuais ou gerenciais*.

Quadro 4 – Dimensões das competências

DIMENSÕES DAS COMPETÊNCIAS	NOÇÕES	ABRANGÊNCIA
Organizacionais	São as competências que diferenciam a empresa perante concorrentes e clientes e constituem a razão de sua sobrevivência.	Devem estar presentes em todas as áreas, grupos e pessoas da organização, embora em níveis diferenciados.
Funcionais	São as competências específicas a cada uma das áreas vitais da empresa (vendas, produção, etc).	Estão presentes entre os grupos e pessoas de cada área.
Individuais	São as competências individuais que compreendem as competências gerenciais.	Apesar da dimensão individual, podem exercer importante influência no desenvolvimento das competências dos grupos ou até mesmo da organização. É o caso das competências gerenciais.

Fonte: Ruas (2001)

Conforme o Quadro 4, as competências organizacionais são as relativas ao coletivo, ao grupo total de pessoas de uma empresa. Elas concebem os objetivos estratégicos e moldam a chamada intenção estratégica da organização (PRAHALAD; HAMEL, 1995), dentro de uma direção apontada pela visão e missão da empresa, considerando seus valores e princípios (FLEURY; FLEURY, 2004). As competências funcionais (competência específica de cada departamento) referem-se ao desdobramento lógico das competências organizacionais nos níveis intermediários da empresa, isto é, coordenam diretamente os processos através de suas funções coletivas. Essas competências são desempenhadas por grupos de pessoas da organização que se responsabilizam por parte das atividades da empresa como um todo. Já as competências individuais estão diretamente associadas às funcionais, pois constituem a dimensão unitária, integrante do nível funcional coletivo. As individuais, também denominadas competências gerenciais, interferem de forma direta e recíproca na *performance* do nível funcional (RUAS *et al*, 2005).

Portanto, deve-se conhecer a estratégia, ao nível da intenção estratégica da empresa, conhecer os processos e fatores críticos de sucesso do negócio através das diferentes áreas funcionais e, também, tomar contato com as competências gerenciais necessárias possibilitando a constatação, ou não, de “*gaps*” de alinhamento das competências individuais com as organizacionais.

Devido à abrangência do termo competência nas organizações e do vasto conteúdo que integra cada uma das suas dimensões, busca-se, a seguir, aprofundar-se nas distinções entre elas, comentando sobre suas principais características.

5.2.1 Dimensão Individual de Competência

De acordo com Zarifian (2003) e Boterf (2003), o conceito de competência começou a ser associado à idéia de agregação de valor e entrega a determinado contexto de forma independente do cargo, ou seja, a partir do próprio indivíduo. Este, antes de tudo, passa a ser compreendido pela capacidade de administrar suas ações conjunturais vivenciadas no dia a dia profissional e que, além desse uso rotineiro, tem reflexos futuros, quando o indivíduo é capaz de mobilizar seus conhecimentos e técnicas em prol da predição, da antecipação. Portanto, existe também uma diferença entre possuir determinados conhecimentos e técnicas e de saber empregá-los. O profissional competente sabe o que fazer com o conhecimento que tem e o usa habilmente. É sim um ato contextual, mas também de raciocínio subjetivo do indivíduo.

Segundo Zarifian (2001), competência é o tomar iniciativa e assumir responsabilidades do indivíduo diante das situações profissionais com as quais se depara. É a inteligência prática para situações que se apóiam sobre os conhecimentos adquiridos e os transformam com tanto mais força, quanto mais aumenta a complexidade das situações. Corroborando com este entendimento, Boterf (2003) afirma que a competência não é um estado ou um conhecimento que se tem, nem é resultado de treinamento. Trata-se da mobilização de conhecimentos e experiências para atender as demandas e exigências de um determinado contexto, marcado geralmente pelas relações de trabalho, cultura da empresa, imprevistos, limitações de tempo e de recursos etc. Isto é, há competência quando há competência em ação, traduzindo-se em saber ser e saber mobilizar o repertório individual em diferentes contextos (BOTERF, 2003).

As definições atuais que fundamentam o chamado modelo de competência individual emergiram em meados dos anos 1980 na França, baseadas em torno do conceito de qualificação, abordagem típica dos anos 1970 em que a

competência profissional era vista como uma combinação de conhecimentos, de saber-fazer, de experiências e comportamentos (ZARIFIAN, 2001). A partir dessa evolução do conceito de qualificação defendida pela escola francesa, Fleury e Fleury (2001) apresentam uma definição individual de competência mostrando a importância de agregar valor econômico à organização e valor social ao indivíduo, através de ações de responsabilidade, mobilização, integração e transferência de conhecimentos e habilidades. Ou seja, refere-se à capacidade da pessoa assumir iniciativas, ser responsável, ser capaz de compreender e dominar novas situações no trabalho, ir além das atividades prescritas e ser reconhecida por isso (FLEURY; FLEURY, 2002).

Dutra (2004) também corrobora com tal orientação, pois acredita não ter sentido vincular a competência ao cargo e sim à pessoa que terá que compreender as demandas do contexto sobre ela e saber mobilizar seu repertório para atendê-las de forma adequada. Para o autor, a competência não se limita a um estoque de conhecimentos teóricos e empíricos adquiridos pelo indivíduo, nem se encontra encapsulada na tarefa. Pois, as pessoas estão cada vez mais diante do inusitado em seu dia a dia nas organizações, o que dificulta prescrever com precisão o conjunto de tarefas e atividades que a pessoa terá que executar.

Dutra (2001) complementa o conceito desenvolvido por Fleury e Fleury (2001) ao definir a noção de entrega, no qual afirma que a competência está vinculada à capacidade de entrega do indivíduo, seu comprometimento considerando as necessidades da organização. Este conceito foca predominantemente o desempenho, a mobilização contextualizada e a contribuição do trabalho direcionado à estratégia da empresa, constituindo-se em um importante instrumento de referência na mediação de diferentes responsabilidades e contribuições a nível individual na organização (RUAS, 2001).

Apoiando-se na tríade do saber, saber-fazer e saber-agir, Godoi e Silva (2003) enfatizam os elementos definidores da competência. Conforme os autores, o saber-fazer, que hoje preenche as listas de competências nas empresas, consiste no grau mais elementar da competência. O verdadeiro saber agir não se reduz ao saber fazer ou ao saber operar. O saber agir não consiste somente em tratar um incidente, mas igualmente em saber antecipá-lo. A colocação do contexto e

da plasticidade na constituição da competência evidencia novamente a singularidade individual como eixo na estruturação do construto (GODOI; SILVA, 2003).

De acordo com Boterf (2003), a competência do indivíduo não é um estado, não se reduz a um conhecimento ou *know-how* específico. O autor situa a competência numa encruzilhada, com três eixos formados pela pessoa (sua biografia, socialização), por sua formação educacional e por sua experiência profissional. Portanto, a competência é o conjunto de aprendizagens sociais nutridas à montante pela aprendizagem e formação, e à jusante pelo sistema de avaliações.

Para Zarifian (2001), as competências só são utilizadas e se desenvolvem como consequência da automobilização do indivíduo, fator que sofre influência direta da motivação da pessoa (DUTRA, 2001; UBEDA, 2003; FLEURY; FLEURY, 2004). O pesquisador francês relata que a mobilização das competências individuais não pode ser imposta ou prescrita. Não é possível obrigar um indivíduo a exercer as competências requeridas, nem mesmo que apresente um aumento no nível de competências. À organização, é resguardado o direito de requerer as competências necessárias, criando condições favoráveis a seu desenvolvimento e validação. Baseado em Bitencourt (2001), o Quadro 5, a seguir, apresenta conceitos de diferentes autores sobre a dimensão individual de competência:

Quadro 5 – Conceitos de competência individual

AUTOR	CONCEITO	ÊNFASE
Boyatzis (1982, p. 23)	“Competências são aspectos ligados à natureza humana. São comportamentos observáveis que determinam, em grande parte, o retorno da organização”.	Formação, comportamento e resultado.
Spencer e Spencer (1993, p. 9)	“A competência refere-se a características intrínsecas ao indivíduo que influencia e serve de referencial para o seu desempenho no ambiente de trabalho”.	Formação e resultado.
Sandberg (1996, p. 411)	“A noção de competência é construída a partir do significado de trabalho. Portanto não implica exclusivamente a aquisição de atributos”.	Formação e interação.
Botef (2003, p. 37)	“Competência é assumir responsabilidades frente a situações de trabalho complexas, buscando lidar com eventos inéditos, surpreendentes, de natureza singular”.	Mobilização e ação
Durand (1998, p. 3)	“Conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes interdependentes e necessárias à consecução de determinado propósito”.	Formação e resultado.
Nisembaum (2000, p. 90)	“As competências individuais integram a capacidade de transferir e aplicar habilidades, conhecimentos, atitudes e comportamentos a novas situações e ambiente, levando a mudanças.	Ação e resultado.
Ruas (2001, p. 40)	“É a capacidade de mobilizar, integrar e colocar em ação conhecimentos, habilidades e formas de atuar (recursos de competência) a fim de atingir/superar desempenhos configurados na missão da empresa e da área”.	Ação e resultado.
Fleury e Fleury (2001, p. 21)	“Competência é saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”.	Ação e resultado.
Zarifian (2001, p. 66)	“A competência profissional é uma combinação de conhecimentos saber-fazer, de experiências e comportamentos que se exerce em um contexto preciso. Ela é constatada quando de sua utilização em situação profissional a partir da qual é passível de avaliação. Compete a empresa, então, identificá-la, avaliá-la, validá-la e fazê-la evoluir”.	Aptidão, ação e resultado.
Dutra (2004, p. 21)	“Capacidade da pessoa gerar resultados dentro dos objetivos estratégicos e organizacionais da empresa, se traduzindo pelo mapeamento do resultado esperado (output) e do conjunto conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para o seu atingimento (input).	Aptidão, resultado e formação.

Fonte: Adaptado de Bitencourt (2001, p. 244, 245).

As diferentes conceituações de competência individual apresentadas no Quadro 5 revelam nítida fragmentação conceitual, o que leva a uma multiplicidade de abordagens e perspectivas, mas também destaca que a noção de competência no âmbito do indivíduo ainda encontra-se em construção (BRUNO-FARIA; BRANDÃO, 2002).

5.2.2 Dimensão Organizacional de Competência

Já que as organizações são constituídas por recursos tangíveis e intangíveis e também por indivíduos, responsáveis pela mobilização dos recursos e capacidades da organização em ações contextuais, elas também podem ser compreendidas como portfólios de competências (FLEURY; FLEURY, 2004).

Conforme defendem Prahalad e Hamel (1990), Zarifian (2001) e Fleury e Fleury (2001), a competência de cada um dos seus indivíduos é necessária, mas insuficiente para tornar uma organização competente, visto que tal condição só se efetiva quando esses profissionais estão dispostos a compartilhar as suas competências individuais e há condições ambientais suficientes para que ocorra essa transferência de competências e, conseqüentemente, se dê o aprendizado coletivo.

Trata-se do saber-fazer da empresa em um domínio particular, que se origina e se sustenta pela combinação, mistura e integração de competências profissionais individuais aliadas aos métodos organizacionais – e outros recursos – e que gera produtos e serviços, de tal modo que o resultado total é maior do que a soma das competências individuais (FLEURY; FLEURY, 2001). Dessa forma, a verdadeira competitividade da organização vem da integração e do desenvolvimento dessas competências de forma estratégica, para a criação efetiva das vantagens competitivas sustentáveis.

A grande diferença da competência individual para a organizacional é que na última, as competências fazem parte de um conjunto, elas não estão restritas a um indivíduo, que, indo embora, a competência vai com ele. As competências organizacionais são o resultado da influência das competências individuais na organização. Através do aprendizado, seja ele formal ou empírico, as competências organizacionais são absorvidas pela cultura da organização (ZARIFIAN, 2001).

Fleury e Fleury (2006) resumem competência organizacional como as competências necessárias para a empresa atuar nas suas mais diversas áreas. Esse conceito tem suas bases na abordagem da organização como um conjunto de recursos (*resource based view of the firm*). Essa abordagem considera a organização como um portfólio físico (infraestrutura), financeiro, intangível (marca,

imagem etc.), organizacional (sistemas administrativos, cultura organizacional etc.) e de recursos humanos que cria vantagens competitivas. Portanto, é preciso ter uma compreensão profunda sobre as possibilidades estratégicas dadas por tais recursos para então se conseguir definir as estratégias competitivas da organização (KROGH; ROOS, 1995 apud FLEURY; FLEURY, 2004).

No entanto, Porter (1996) não compartilha dessa visão, pois acredita que a análise das competências organizacionais parte da indústria e do entendimento da posição competitiva que a organização deve adotar na formulação de sua estratégia. O foco, assim, estaria no mercado e nos competidores, sendo a vantagem competitiva derivada da exploração das oportunidades e tendências aí encontradas.

Baseado em Silveira (2004), o Quadro 6, a seguir, apresenta conceitos de diferentes autores sobre a dimensão organizacional de competência:

Quadro 6 – Conceitos de competência organizacional

AUTOR	CONCEITO	FOCO
Williamson (1975, p. 21)	“A competência organizacional possibilita a mobilização de ativos de naturezas diversas, pode ser entendida como a capacidade de mobilizar e integrar os recursos existentes, criando novos métodos e técnicas que tornam a empresa mais eficiente e competitiva.”	Estratégico, desenvolvimento.
Ansoff (1983, p.28)	“O desenvolvimento organizacional refere-se a uma gama de habilidades da organização, oriunda da integração e complementação das habilidades e conhecimentos das pessoas e grupos desta organização, e que conduz e orienta o seu planejamento estratégico.”	Estratégico, aprendizado coletivo.
Chandler (1990, p. 78)	“O desenvolvimento de competências nas empresas depende da capacidade de transferir tecnologia e de gerir, de modo integrado, um conjunto e unidades de produção dispersas espacialmente. Essa capacitação possibilita a mobilização de ativos de natureza diversas direcionadas ao processo de inovação.”	Ação, inovação.
Prahalad e Hamel (1990, p.82)	“Competência organizacional é um conjunto de conhecimentos, habilidades, conhecimentos físicos, gerenciais e valores que geram um diferencial competitivo para a organização.”	Estratégico, aprendizado coletivo.
Drejer (2000, p. 17)	“A competência organizacional depende da competência interna das empresas e podem ser definidas como o sistema tecnológico, ser humano, a organização formal e a cultura informal.”	Desenvolvimento, resultados.
Nissembaum (2000, p. 35)	“As competências organizacionais estão constituídas pelo conjunto habilidades, conhecimentos, tecnologias e comportamentos que uma empresa possui e consegue manifestar de forma integrada na sua atuação, impactando a sua performance e contribuindo para os resultados.”	Estratégico, aprendizado coletivo.
Barney (2001, p. 40)	“Competências organizacionais compreendem a soma dos conhecimentos presentes nas habilidades individuais e nas unidades organizacionais, diferenciando a empresa das demais e gerando vantagens competitivas. Para ser sustentável, é preciso que sejam valiosos, raros, impliquem dificuldades de serem copiados e não devem existir substitutos diretos ou fáceis de obter.”	Estratégica, resultados.
Mello e Teixeira (2002, p. 99)	“As competências organizacionais são resultantes da interação de competências individuais e grupais, e dada a sua complexidade e mediante a transmissão de conhecimentos tácitos, as competências organizacionais são raras.”	Aprendizado coletivo, conhecimento.
Barbosa, Ferraz e Ávila (2004, p. 11)	“A competência ganhou uma conotação mais pragmática e operacional e é entendido, na maioria das empresas, como o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes, traduzidos em resultados.	Organizacional e gerencial.

Fonte: Adaptado de Silveira (2004).

A partir da identificação das competências organizacionais surge uma indagação sobre quais dessas competências serão consideradas chaves para a estratégia organizacional. Conforme Prahalad e Hamel (1990, 1995), a solução para este impasse se dá pela compreensão de um conjunto específico de competências organizacionais – as competências essenciais (*core competences*). As *core competences* podem ser identificadas entre as competências organizacionais e são aquelas capazes de criar benefícios realmente importantes para os consumidores, difíceis de serem imitadas, garantidoras de acessos a diversos mercados e responsáveis pela construção das vantagens competitivas superiores (PRAHALAD; HAMEL, 1990, 1995).

Prahalad e Hamel contribuíram significativamente para a construção do conceito de “competências essenciais” quando publicaram, em 1990, o destacado artigo “*The Core Competence of the Corporation*”, defendendo que, a partir da definição da estratégia competitiva do negócio, definem-se as competências essenciais, posteriormente as competências organizacionais, de forma alinhada para que os resultados sejam alcançados.

As competências organizacionais, embora existam em todas as áreas de atuação da empresa, nem sempre se configuram como *core competences*. Para reconhecer as competências essenciais de uma empresa, Oliveira Jr. (2001) argumenta que é necessário entender por que uma organização alcança resultados superiores e quais são as capacidades distintivas que sustentam tais resultados.

Para Ruas (2001), as competências essenciais seriam de fácil constatação em organizações líderes de mercado, não sendo possível em organizações em que os fatores de liderança não são tão nítidos ou mesmo que não se apresentem como líderes em seus segmentos de atuação. Portanto, com base nas definições de Prahalad e Hamel (1990) e Ruas (2001), conclui-se que o conceito de competências essenciais não é aplicável a todas as organizações, mas sim o conceito de competências organizacionais, básicas ou habilitadoras.

5.2.3 Dimensão Funcional de Competência

De acordo com Ruas (2001), o desdobramento das competências organizacionais no espaço intermediário das grandes funções ou macroprocessos

da empresa projeta uma segunda dimensão da noção de competência no plano organizacional. Trata-se de um ponto intermediário entre a competência organizacional e a individual, que são as competências funcionais.

Definem-se competências funcionais como “o conjunto de conhecimentos e habilidades que permitem aos funcionários desenvolver suas funções alinhadas com as competências organizacionais e com os objetivos estratégicos da organização” (NISSEMBAUM, 2000, p. 57). Segundo Ruas (2005), as competências funcionais são aquelas associadas ao exercício das principais funções coletivas da organização, tais como: conceber e gerar produtos e serviços adequados às condições do mercado; garantir a comercialização de produtos e serviços no meio prazo; obter insumos e/ou informações necessárias para a produção dos produtos e serviços; gerir a manutenção e logística dentro e fora da organização e gestão dos recursos tangíveis e intangíveis. Ou seja, consideram-se como competências funcionais, aquelas competências requeridas pelo trabalho ou pelas situações com as quais os profissionais se defrontam no exercício de suas funções.

Essas competências são atribuições que poderiam ser relacionadas com a empresa toda, porém apresentam enfoque específico a grupos, portanto, a responsabilidades funcionais (RUAS, 2001). É justamente nessa categoria funcional e intermediária da difusão do uso da noção de competência na organização que se concretiza o desdobramento, para as áreas da empresa, das capacidades demandadas ao nível corporativo ou organizacional. Assim, cada área da empresa apropriaria as competências organizacionais de forma relativa, isto é, segundo a aderência entre, de um lado, sua missão e especificidade e, de outro, a relevância da sua participação na estratégia organizacional. Por outro lado, dependendo do tipo de negócio, uma competência funcional pode vir a constituir, no passar do tempo, uma competência organizacional (RUAS, 2001).

Após apresentar os principais autores, definições teóricas e as três dimensões (organizacional, funcional e individual) de abordagem do termo competência, será composto no próximo bloco o capítulo que fundamenta e descreve os conceitos e a importância do alinhamento estratégico das funções organizacionais.

6 ALINHAMENTO ESTRATÉGICO

O verbo *alinhar* significa “[...] dispor em linha reta; fazer o alinhamento de; colocar lado a lado na mesma linha; enfileirar-se [...] (FERREIRA, 2004, p. 86); ou ainda “ajustar para produzir um relacionamento ou uma orientação apropriada” (AMERICAN HERITAGE DICTIONARY, 2005).

Como uma perspectiva do termo ajuste (do inglês *fit*), o conceito de alinhamento, originário das ciências naturais onde foi aplicado, por exemplo, na astronomia (alinhamento planetário) e na ecologia (alinhamento das espécies ao meio), já era presente há mais de duas décadas atrás nos estudos organizacionais em postulados de algumas escolas teórico-estratégicas (GALBRAITH; KAZANJIAN, 1986). Abordado na visão contingencial como o “ajuste” necessário que deve ocorrer entre ambiente-estratégia-recursos, o termo era associado (VENKATRAMAN; CAMILLUS, 1984) a temas como:

- a. *Interdependência* entre estratégias de várias organizações;
- b. Mecanismos administrativos e organizacionais *em linha* com a estratégia;
- c. *Moderação* entre o ponto de vista determinístico e o de cautela gerencial;
- d. *Gerenciamento* estratégico envolvendo a formulação e a implementação, cobrindo decisões ambientais e organizacionais; e
- e. *Interdependência* entre organização e ambiente.

Embora a conceituação do termo alinhamento ainda não se encontre totalmente pacificada na literatura em torno do assunto estratégia organizacional, constata-se que o conceito, de uma maneira geral, é utilizado em referência a ajustes entre elementos organizacionais ou ambientais, que estão sujeitos a alterações típicas das pressões exercidas por sistemas abertos em permanente disputa por *inputs* e *outputs* diversos. Portanto, do ponto de vista estratégico e sistêmico, o termo alinhamento organizacional refere-se à complexidade e interdependência dos seus sistemas abertos, cujos elementos formais (como tecnologia, estratégia e estrutura) e informais (pessoas, líderes e valores) precisam estar alinhados (ajustados) entre si, para a implementação eficaz das suas estratégias (BEER; EISENSTAT, 1996).

O conceito de alinhamento estratégico pode assumir diferentes dimensões e ser abordado como constructo (interno, externo e integrado), como conteúdo (elementos a serem alinhados com a estratégia) ou como processo (como realizar o alinhamento). O alinhamento externo trata do ajuste dos recursos da organização ao ambiente competitivo que é conduzido pela estratégia (adequação, adaptação, exploração oportunidades ou ameaças). O alinhamento interno é o ajuste de recursos tangíveis e intangíveis com a estratégia (coerência ou o consenso corporativo entre a formulação e a implementação da estratégia). Bem ajustado ao escopo do trabalho, aparece o alinhamento integrado, onde se busca a maior coerência e coesão entre atividades da organização-estratégia-ambiente externo (PRIETO; CARVALHO, 2006).

De acordo com Boyer e McDermott (1999), a necessidade de alinhamento tem origem no caráter ambíguo da estratégia, capaz de gerar diferenças entre o produto do planejamento e o resultado de sua execução. Diferentes grupos de pessoas, trabalhando em locais isolados, em uma mesma organização, podem direcioná-la para sentidos distintos, se não houver uma gestão integrada vinculando ação à estratégia e seus objetivos.

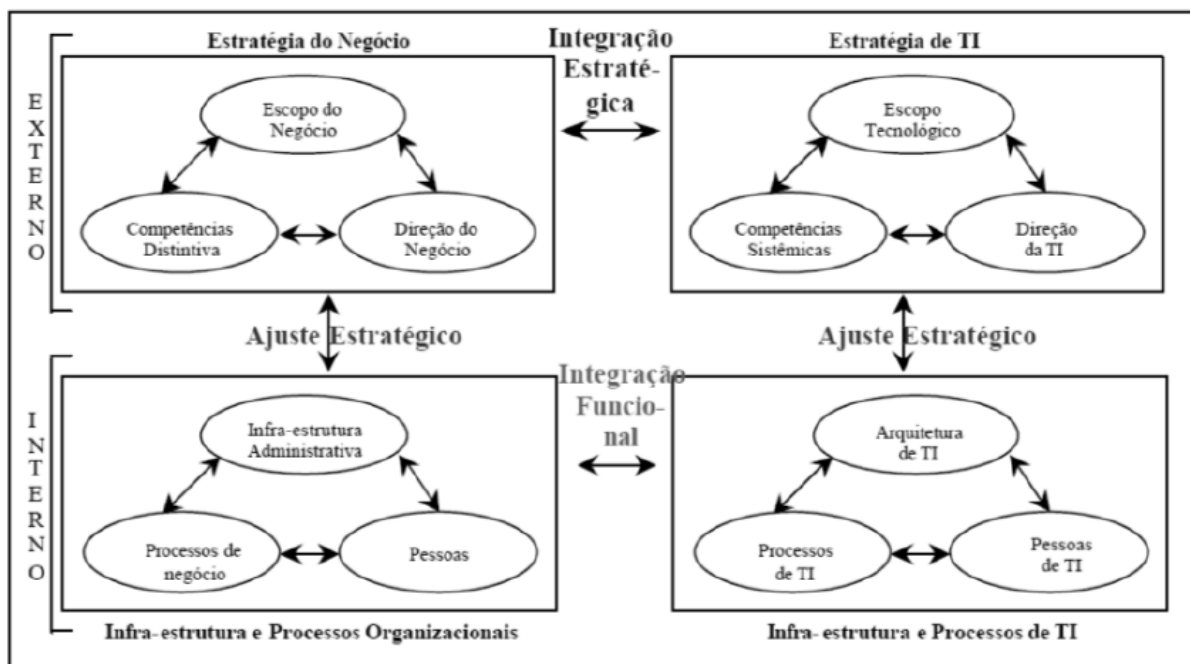
Conforme Henderson e Venkatraman (1993), a expressão alinhamento estratégico começou a ser utilizada com maior intensidade após a expansão da indústria de TI (Tecnologia da Informação) verificada nos anos 1990. Isso ocorreu porque, durante algum tempo, muitas empresas adquiriram sistemas de gestão sem considerar suas próprias estratégias. Por essa razão, muitos sistemas de TI foram instalados, mas não foram plenamente utilizados, evidenciando uma desvantajosa relação entre custo e benefício. Esses aspectos levaram as empresas a buscarem desenvolver conceitos e conhecimentos que proporcionassem o alinhamento entre a estratégia de negócio e a estratégia de TI (MEADOR, 2009).

Ao longo dos anos, o alinhamento vem sendo tratado com termos diferentes, em momentos diferentes, de formas diferentes e com dinâmicas diferentes. Porém, uma das primeiras interpretações de alinhamento estratégico e que parece servir de base para todos os demais (BRODBECK; SACCOL, 2004) é o conceito clássico originado nos estudos de Henderson e Venkatraman (1993). De acordo com este conceito clássico, o alinhamento estratégico é a adequação arduosa entre as competências, estratégias e objetivos do negócio com as de TI e a

integração funcional entre os processos organizacionais, as funções e habilidades das pessoas de áreas de negócio e os processos, arquitetura e pessoal de TI, nos níveis interno (operações) e externo (escopo e competências essenciais).

Henderson e Venkatraman (1993) afirmam que a concepção de alinhamento estratégico está baseada em dois pressupostos fundamentais. O primeiro dá conta de que o desempenho econômico está diretamente relacionado à habilidade do administrador de criar uma adequação estratégica entre a posição da organização e a arena competitiva de produto-mercado, mais a montagem de uma estrutura administrativa apropriada para apoiar a sua execução. O segundo pressuposto remete aos conceitos da organização o como sistema aberto, quando afirma que este ajuste estratégico é inerentemente dinâmico, de tal forma que as escolhas efetuadas por uma determinada organização empresarial poderão suscitar ações de organizações rivais imitadas, as quais exigem a respectiva resposta. Portanto, Henderson e Venkatraman (1993, p. 5) concluem neste sentido que “[...] o alinhamento estratégico não é um evento isolado, mas um processo de adaptação e mudança contínua” (Figura 8).

Figura 8 – Modelo de alinhamento estratégico



Fonte: Henderson e Venkatraman (1993)

Partindo destes pressupostos, Henderson e Venkatraman (1993) definem o alinhamento estratégico como possuindo dois pilares de sustentação: o ajuste estratégico e a integração funcional. O primeiro corresponde às ações e reações da organização, em relação aos seus domínios externo (âmbito de negócios no qual a empresa compete e busca a diferenciação da concorrência) e interno (lógica de desenvolvimento dos recursos humanos e da estrutura administrativa para alcançar as competências organizacionais necessárias). O segundo pilar refere-se à necessidade de se integrar a estratégia de TI à estratégia de negócios da organização empresarial (por eles denominada de integração estratégica); e de se conectar a infraestrutura e os processos organizacionais com a infraestrutura e os processos dos sistemas de informação, denominada integração operacional (vide ilustração).

Ampliando esse entendimento, o ajuste dinâmico entre os domínios internos e externos proposto por Henderson e Venkatraman (1993) corresponde ao equilíbrio ou harmonia entre as funções: a) de transformação dos insumos em resultados; b) de trocas com o ambiente; c) de regulamentação do comportamento do sistema, para a obtenção de um desempenho estável; e d) de adaptação do sistema às condições em mutação, equilíbrio dinâmico este que proporcione eficácia organizacional (COOPER; ARGYRIS, 2003; BARROS, 2007).

Embora o modelo de Henderson e Venkatraman (1993) seja focado na função TI, percebe-se que ele pode ser estendido a outras funções específicas da gestão na empresa, como o gerenciamento da produção. O modelo permite entender quais os elementos envolvidos no alinhamento entre a estratégia de negócios e uma função de gestão. Nesse sentido, os elementos da estratégia (escopo de negócio, governança do negócio e competências distintivas) e a estrutura e processos do negócio (processos, infra-estrutura administrativa e habilidades) devem se reproduzir na estratégia funcional (escopo, competências sistêmicas, governança funcional) e na estrutura e processos funcionais (arquitetura, processos e habilidades).

Joshi, Kathuria e Porth (2003), à semelhança de outros autores (LUFTMAN et al., 1993; BOYER; MCDERMOT, 1999), confirmaram a relação entre as variáveis “alinhamento” e “desempenho”. Para os autores, o alinhamento estratégico é essencial para uma implementação estratégica bem-sucedida, pois

permite a realimentação e o ajuste da estratégia em função das condições verificadas no momento de sua execução (JOSHI; KATHURIA; PORTH, 2003).

Kaplan e Norton (2004) ampliaram o contexto do alinhamento estratégico e consideraram que ele compreende relacionar a organização, recursos e processos críticos com o posicionamento estratégico na empresa. Os autores perceberam que a comunicação da estratégia à força de trabalho não era uma prática comum nas organizações que habitualmente adotavam o estilo militar de “comando e controle” implementando a estratégia de forma centralizada e sigilosa. Segundo Kaplan e Norton (2000), as pessoas somente poderão contribuir com a implementação da estratégia na empresa se todos puderem compreender sua essência e seus conceitos, visualizando objetivos e metas e estimando o esforço que lhes caberia nesse processo.

Brown (2006) entendeu que a necessidade do alinhamento estratégico se origina da falta de algum componente da estratégia, percebido durante a execução, e da interveniência dos obstáculos à implementação da estratégia, ou ambos. Essa perspectiva reforça o entendimento de que uma boa formulação estratégica aumenta as possibilidades de sucesso em sua implementação.

Com base nos conceitos examinados, o alinhamento estratégico pode ser entendido como uma adequação dos elementos estratégicos (considerados como contexto externo, recursos e processos) aos elementos operacionais (percebidos como estrutura, processos e capacidade). É possível dizer ainda que, embora haja quem, como Sabherwal e Chan (2001), defenda que os processos através dos quais o alinhamento é alcançado ainda precisam ser melhor compreendidos, a capacidade de alinhamento das organizações é considerada (POWELL, 1992) um recurso estratégico capaz de produzir resultados superiores, constituindo uma importante fonte de vantagem competitiva para as organizações empresariais.

Para Tharp (2007), a estratégia, em muitas empresas, possui um elevado nível de abstração e por isso não é comunicada e transmitida com facilidade às ações da empresa. O autor considera que apenas a capacidade de abstração dos gerentes pode não ser suficiente para transmitir a estratégia de forma adequada ao

nível operacional. Tal percepção explicita a necessidade do desenvolvimento de modelos e processos que orientem o alinhamento estratégico.

6.1 MODELOS DE ALINHAMENTO ESTRATÉGICO INTERNO

Define-se modelo de alinhamento estratégico como a representação sistemática de um conjunto de princípios e ações com a finalidade de promover o alinhamento estratégico (PRIETO et al, 2006). O modelo tem como vantagem reduzir a uma dimensão tratável e administrável o problema da implementação da estratégia, considerado extremamente complexo; bem como deduzir resultados e conseqüências específicas das atividades de implementação (FISCHMANN, 1987 apud PRIETO; CARVALHO, 2006, p. 7).

A seguir, serão apresentados alguns modelos de alinhamento estratégico interno que, segundo Prieto e Carvalho (2006), são mais adequados aos objetivos, ao quadro teórico utilizado e aos conceitos propostos neste trabalho. As proposições de alinhamento interno apresentadas por Fleury e Fleury (2004), Cornetta e Munck (2009) e Zagui e Munck (2010) serão as referências para o presente estudo.

6.1.1 Modelo Proposto por Fleury e Fleury (2004)

O modelo proposto pelos autores tem como base a tipologia apresentada por Treacy e Wiersema (1995) em que a estratégia pode ser classificada nas categorias: excelência operacional; produtos inovadores e orientação para clientes, como já mencionado nos capítulos anteriores.

Entende-se que no processo de criação de vantagens competitivas é necessário alinhar a estratégia competitiva à competência essencial.

As empresas que têm sua competência essencial em operações adotam a estratégia de excelência operacional. Quando a competência essencial está localizada em Pesquisa & Desenvolvimento de Produtos, as empresas competem por produtos inovadores. E, no caso das empresas que são mais competentes em vendas e marketing, a estratégia indicada é a de orientação para o cliente (FLEURY; FLEURY, 2004, p.67).

Abaixo demonstra-se um quadro proposto pelos autores que sintetiza o modelo de abordagem conceitual. O Quadro 7 apresenta a estrutura de estratégias e competências e seus elementos.

Quadro 7 – Estratégias competitivas e características das competências organizacionais

ESTRATÉGIA EMPRESARIAL	COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS		
	<i>Operações</i>	<i>Produto</i>	<i>Marketing</i>
Excelência Operacional	Manufatura de classe mundial	Inovações incrementais	Marketing de produto para mercados de massa
Inovação em Produto	Scale up e fabricação primária	Inovações radicais (<i>breakthrough</i>)	Marketing técnico para mercados/clientes receptivos à inovação
Orientada para Cliente	Manufatura ágil, flexível	Desenvolvimento de soluções e sistemas específicos	Marketing voltado a clientes específicos

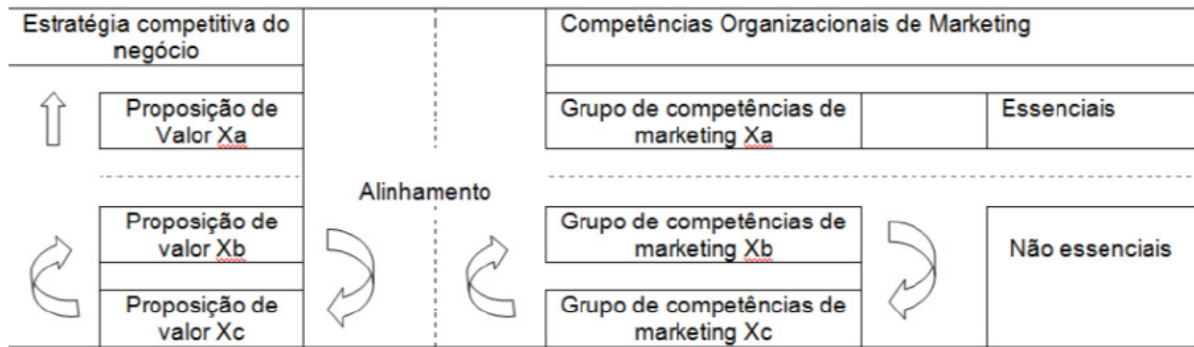
Fonte: Fleury e Fleury, 2004, p. 68.

Assim, de acordo com cada estratégia adotada pela organização, competências essenciais em relação ao produto e cliente serão exigidas, configurando as competências organizacionais.

6.1.2 Modelo Proposto por Corneta e Munck (2009)

O modelo apresentado pelos autores propõe o alinhamento estratégico específico para competências de marketing e estratégia competitiva da organização. Nesse modelo, apresentado na Figura 9, cada estratégia competitiva do negócio adotada é desdobrada em processos internos essenciais e não-essenciais, relacionadas a um grupo de competências de marketing correspondente (CORNETA; MUNCK, 2009, p.11).

Figura 9 – Modelo esquemático de alinhamento teórico: estratégia versus competências de marketing



Fonte: Corneta e Munck (2009, p. 10).

O modelo de alinhamento proposto pelos autores descreve a relação entre estratégia competitiva adotada, processos internos chaves e competências de marketing adequadas à escolha estratégica da organização, como demonstrado no Quadro 8.

Quadro 8 – A relação entre estratégia competitiva de processos internos e competências de marketing

Estratégia Competitiva	Valor Entregue	Processos Internos	Competências Organizacionais de Marketing	
			Dimensão	Descrição
Excelência Operacional	<ul style="list-style-type: none"> • Preço • Qualidade • Disponibilidade • Variedade 	<ul style="list-style-type: none"> • Abastecimento • Produção • Distribuição • Riscos Financeiros 	Estratégia	<ul style="list-style-type: none"> • Planejamento Estratégico de Marketing • Gerenciamento e Distribuição da Informação de Mercado
			Operacional	<ul style="list-style-type: none"> • Implementação de Marketing
			Funcional	<ul style="list-style-type: none"> • Gestão de Cadeia de Suprimentos • Gestão de Produção • Gestão de Preços • Serviços aos Clientes • Gestão de Canal de Vendas e Distribuição • Orçamento e Controles de Marketing
Intimidade com o cliente	<ul style="list-style-type: none"> • Serviços • Parcerias/Relacionamento 	<ul style="list-style-type: none"> • Seleção de Clientes • Conquista de novos clientes • Retenção de clientes • Crescimento nos clientes 	Estratégia	<ul style="list-style-type: none"> • Planejamento Estratégico de Marketing • Gerenciamento e Distribuição da Informação de Mercado
			Operacional	<ul style="list-style-type: none"> • Implementação de Marketing
			Funcional	<ul style="list-style-type: none"> • Serviços aos clientes • Gestão da Carteira de Clientes e Segmentação • Gestão de Vendas • CRM/ Fidelização • Monitoramento valor/ Satisfação
Liderança em Produtos	<ul style="list-style-type: none"> • Funcionalidade • Inovação 	<ul style="list-style-type: none"> • Identificação de Oportunidades • Portfólio de P&D • Projeto • Desenvolvimento • Lançamento 	Estratégia	<ul style="list-style-type: none"> • Planejamento Estratégico de Marketing • Gerenciamento e Distribuição da Informação de Mercado
			Operacional	<ul style="list-style-type: none"> • Implementação de Marketing
			Funcional	<ul style="list-style-type: none"> • Gestão de Desenvolvimento e Lançamento de Produtos e Serviços • Gestão de Marcas • Gestão da Inovação • Comunicação Mercadológica

Fonte: Corneta e Munck (2009, p. 11)

Assim, o modelo irá compor a partir das estratégias descritas por Treacy e Wiersema (1995), quais serão as competências organizacionais da referida área, nesse caso em particular, a área de marketing.

6.1.3 Modelo Proposto por Zagui E Munck (2010)

Segundo os autores, o alinhamento das competências da área de gestão de pessoas se dá pelos processos internos considerados essenciais, que através de atividades alinhadas à estratégia competitiva, proposição de valor, trará os resultados esperados pela referida organização.

Como pode ser observado no Quadro 9, a partir dos processos chaves em gestão de pessoas, relacionando-se com cada estratégia competitiva de valor, foi estabelecido quais são as descrições das entregas esperadas em cada competência (gestão de seleção, remuneração, desempenho e treinamento e desenvolvimento).

Quadro 9 – Alinhamento das competências gestão de pessoas à estratégia competitiva

Estratégia competitiva	Competências de Gestão de Pessoas		
	Processos chaves	Competência	Descrição das Entregas Esperadas
Excelência Operacional	Itens de referência - seleção		
	Predominância competência técnica e/ou comportamental	Gestão do Recrutamento e seleção	• Contratação de pessoas inexperientes
	Duração/fases da seleção		• Seleção mais rápida, processo mais dinâmico
	Envolvimento dos líderes		• Pouca presença das lideranças nas fases do processo
	Competência comportamental essencial		• Seleção foca profissionais que gostem de trabalhar em equipe e que atuem bem em estruturas rígidas
	Itens de referência - remuneração		
	Remuneração base	Gestão da Remuneração	• Remuneração base abaixo da média
	Indicadores para remunerar		• Indicadores de finidos em cima de número para remunerar
	Aperfeiçoamento nas políticas de remuneração		• Não apresenta constante preocupação com a melhoria das práticas em remuneração
	Remuneração variável		• Remuneração variável baseada no desempenho da equipe
	Itens de referência - Avaliação de desempenho		
	Promoções	Gestão da avaliação de desempenho	• Forte política de promoções internas
	Reconhecimento		• Forte reconhecimento público dos altos dirigentes pelos bons desempenhos.
	Indicadores para avaliação		• Muitos indicadores de desempenho para remunerar tendo como foco a descrição dos cargos
	Itens de referência - Treinamento e desenvolvimento		
Treinamento técnico	Gestão do treinamento e desenvolvimento	• Muitos treinamentos rápidos para realizar melhor operação	
Treinamento comportamental		• Treinamentos com ênfase em fortalecerá equipe	
Política de integração e institucionalização		• Forte política de integração as normas e políticas da empresa	
Inovação no produto	Itens de referência - seleção		
	Predominância competência técnica e/ou comportamental	Gestão do Recrutamento e seleção	• Foco no talento técnico
	Duração/fases da seleção		• Seleção longa e complexa
	Envolvimento dos líderes		• Seleção acompanhada pelo líder direto
	Competência comportamental essencial		• Busca pessoas com flexibilidade para mudança
	Itens de referência - remuneração		
	Remuneração base	Gestão da Remuneração	• Remuneração e benefícios acima da média
	Indicadores para remunerar		• Indicadores de finidos com base em projetos
	Aperfeiçoamento nas políticas de remuneração		• Ênfase constante em aspectos de melhoria da remuneração
	Remuneração variável		• Remuneração variável com base na conclusão de projetos
	Itens de referência - Avaliação de desempenho		
	Promoções	Gestão da avaliação de desempenho	• Forte política de transferências de profissionais entre áreas
	Reconhecimento		• Status do cargo não é valorizado, foco está no mérito
	Indicadores para avaliação		• Indicadores voltados para múltiplas competências
	Itens de referência - Treinamento e desenvolvimento		
Treinamento técnico	Gestão do treinamento e	• Forte treinamento em aptidões técnicas	
Treinamento comportamental		• Foco em treinamento para melhoria de desempenho das equipes multifuncionais para atuarem	

		desenvolvimento	em ambientes de incertezas
	Política de integração e institucionalização		<ul style="list-style-type: none"> • Institucionalização forte no valor de aprendizagem compartilhada
Orientação ao cliente	Itens de referência - seleção		
	Predominância competência técnica e/ou comportamental	Gestão do Recrutamento e seleção	<ul style="list-style-type: none"> • Foco na experiência anterior e forte qualificação
	Duração/fases da seleção		<ul style="list-style-type: none"> • Processo seletivo longo e detalhado
	Envolvimento dos líderes		<ul style="list-style-type: none"> • Envolvimento de líderes da alta hierarquia, no processo
	Competência comportamental essencial		<ul style="list-style-type: none"> • Seleção foco valores dos indivíduos alinhados ao negócio;
	Itens de referência - remuneração		
	Remuneração base	Gestão da Remuneração	<ul style="list-style-type: none"> • Remuneração base alta
	Indicadores para remunerar		<ul style="list-style-type: none"> • A fidelização do cliente é um forte indicador para remuneração
	Aperfeiçoamento nas políticas de remuneração		<ul style="list-style-type: none"> • Melhora nas práticas de remuneração está diretamente ligada ao que é importante para atender bem o cliente
	Remuneração variável		<ul style="list-style-type: none"> • Está diretamente relacionada com reconhecimento do cliente
	Itens de referência - Avaliação de desempenho		
	Promoções	Gestão da avaliação de desempenho	<ul style="list-style-type: none"> • Promoção interna é valorizada para atender necessidades específicas dos clientes
	Reconhecimento		<ul style="list-style-type: none"> • O reconhecimento do cliente é o que tem mais status na empresa
	Indicadores para avaliação		<ul style="list-style-type: none"> • Indicadores de desempenho definidos pelo cliente
	Itens de referência - Treinamento e desenvolvimento		
Treinamento técnico	Gestão do treinamento e desenvolvimento	<ul style="list-style-type: none"> • Incentivos fortes pela busca de maior qualificação. 	
Treinamento comportamental		<ul style="list-style-type: none"> • Foco em treinamentos motivacionais para melhoria do desempenho frente as necessidades dos clientes. 	
Política de integração e institucionalização		<ul style="list-style-type: none"> • Forte institucionalização do conhecimento do produto ou serviço 	

Fonte: Zagui e Munck (2010, p. 24)

Assim, o quadro acima propõe a relação entre estratégia e competências de gestão de pessoas. Pode-se a partir dessa distribuição afirmar que uma relação perfeita ocorrerá quando as empresas que optam por uma estratégia competitiva de valor, entreguem as atividades correspondentes a essa escolha, conforme descritas no quadro acima, sendo considerada altamente alinhada, quando esse processo ocorrer. Todos os modelos anteriormente mencionados propõem um alinhamento interno a partir da proposta de valor ao cliente, determinada para o alcance dos objetivos organizacionais.

Após apresentar os modelos e as definições de alinhamento estratégico que fundamentam o desenvolvimento deste estudo, o capítulo seguinte sintetiza as interações entre os capítulos anteriormente descritos e apresenta a composição dos *frameworks* que cumprem os objetivos investigativos propostos pelo estudo.

7 ALINHANDO AS COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS DA PRODUÇÃO COM A ESTRATÉGIA EMPRESARIAL

Este capítulo tem três objetivos principais: primeiro, sintetizar e inter-relacionar os capítulos anteriormente descritos, estabelecendo relações entre as variáveis e justificando suas contribuições na composição teórica das propostas resolutivas apresentadas para o problema de pesquisa; segundo, descrever a concepção lógica e o processo de construção dos modelos sugeridos; e o terceiro e último, apresentar as delimitações e contribuições desses arquétipos para a esfera acadêmica e prática.

Para tanto, o capítulo encontra-se estruturado da seguinte maneira: no primeiro tópico, apresenta-se uma síntese inter-relacionando os capítulos anteriormente expostos; no segundo, o reconhecimento da importância estratégica da função produção; e no terceiro, a composição dos *frameworks* explicativos.

7.1 CONEXÕES ENTRE AS VARIÁVEIS DO ESTUDO

A abordagem teórica dos conceitos fundamentais para a compreensão e o desenvolvimento dos objetivos investigativos propostos por este estudo, foi apresentada individualmente nos capítulos anteriores e será agora analisada e descrita, de forma pormenorizada, as inter-relações entre essas diferentes variáveis.

A construção lógica de resposta ao problema de pesquisa perquirido inicia-se com a apresentação de uma das principais, se não a principal, área funcional básica da administração organizacional: a Gestão de Produção e Operações. No capítulo em questão, foram congregadas importantes informações sobre a área foco deste estudo, tais como: definições e conceitos adotados, fronteiras da função produção, evolução histórica da ciência, objetivos de desempenho da produção, prioridades dos objetivos de desempenho e, por fim, as atividades e responsabilidades dos gestores operacionais.

No quarto capítulo, foram reunidos e apresentados os elementos e referenciais mais relevantes sobre estratégia (conceito teórico, estratégia empresarial e estratégica competitiva do negócio); no quinto, os debates sobre o termo competência e suas diferentes dimensões (organizacional, funcional e

individual) e definições foram expostas; e no sexto, o alinhamento estratégico foi abordado como alternativa de melhor ajuste entre as outras três variáveis conceituais pertinentes à investigação (gestão de produção, estratégia e competência). Subsídios fundamentais para o embasamento teórico da proposta.

7.1.1 Estratégia Versus Competência

Após esse resgate teórico inicial, fundamentado no entendimento dos mais relevantes autores que investigam os conceitos confrontados neste estudo, foi possível perceber que as organizações da sociedade contemporânea estão passando por grandes transformações em todas as áreas, despertando o interesse e a necessidade de revisões nos pressupostos que permeiam a gestão organizacional. Tais transformações impulsionam e promovem o aumento da competitividade entre as empresas, obrigando os gestores a se envolverem cada vez mais em reflexões que possibilitem identificar ou desenvolver procedimentos gerenciais mais eficazes, melhores formas de atuação no mercado, estratégias que tornem as organizações menos vulneráveis a essas mudanças e diferenciais competitivos que proporcionem vantagens em relação à concorrência.

Diante desse cenário, estudos teóricos e empíricos veem sendo desenvolvidos com o intuito de produzir novos modelos, abordagens e ferramentas gerenciais que auxiliem a organização a definir e planejar melhor os rumos, as táticas e as ações do negócio. Conforme Costa e Andrade (2003), a inclusão do conhecimento estratégico às ações administrativas das empresas tem sido uma das alternativas mais incorporadas à rotina organizacional com vistas a atuarem em ambientes cada vez mais complexos e competitivos.

O crescimento da dimensão das organizações e o incremento da sua complexidade estrutural, associados à aceleração do ritmo das mudanças ambientais, têm exigido das organizações uma maior capacidade de formular e implementar estratégias que possibilitem superar os crescentes desafios de mercado e atingir os seus objetivos tanto de curto como de médio e longo prazo. A velocidade de ocorrência das mudanças no ambiente de mercado pode estar associada a vários fatores, com destaque para o desenvolvimento tecnológico, a integração de mercados, o deslocamento da concorrência para o âmbito internacional, a

redefinição do papel das organizações, além das mudanças no perfil demográfico e nos hábitos dos consumidores. Tais mudanças têm exigido uma redefinição das estratégias adotadas pelas organizações e uma capacidade contínua de inovação e adaptação.

Lobato (2003) salienta que nesse ambiente organizacional cada vez mais caracterizado pela incerteza, pela rápida evolução tecnológica e pela elevada concorrência, a sobrevivência de uma organização é comparada a um conjunto de batalhas que se necessita vencer, e o papel da estratégia é o de delinear o melhor percurso a seguir. Chandler Jr. (1962) cita estratégia como um caminho, ou ação formulada e adequada para alcançar, de maneira diferenciada, as metas, e os objetivos estabelecidos, no melhor posicionamento da empresa perante seu ambiente. Ou seja, a estratégia promove o equilíbrio entre a visão de futuro da organização e o necessário no presente para se atingir o futuro esperado. Busca determinar que abordagem o negócio deve utilizar com relação ao seu mercado, e como deverá se conduzir, dados os recursos e as condições ambientais (ANDREWS, 1971).

De acordo com Ohmae (1988), a versão competitiva do conceito de estratégia define o escopo e as fronteiras do negócio, bem como as ações necessárias para alcançar e desenvolver vantagens competitivas. Trata-se da maneira pela qual a organização produz as condições favoráveis para o seu desenvolvimento e define com exatidão o momento mais apropriado para 'atacar' ou 'recuar', sempre avaliando e corrigindo os limites do compromisso assumido (OHMAE, 1988). Nesse sentido, o desenvolvimento de uma estratégia empresarial competitiva é, em essência, o desenvolvimento de uma fórmula ampla para o modo como uma empresa irá competir, quais deveriam ser as suas metas e quais as políticas necessárias para levar-se a cabo estas metas. É uma combinação dos fins (metas) que a empresa busca e dos meios (políticas) pelos quais ela pretende chegar lá (PORTER, 1985).

Igualmente impulsionado pelo interesse em novas práticas de gestão, inicia-se, conforme apresentado no Capítulo 5, a exploração do conceito de competências em sua face organizacional-estratégica. Para Prahalad e Hamel (1990), competência seria a capacidade de combinar, misturar e integrar recursos em produtos e serviços. Fleury e Fleury (2001, p. 187) ampliam esse entendimento

do conceito de competência e o definem como “um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades, que agreguem valor econômico e valor social ao indivíduo”. Trata-se da mobilização de conhecimentos e experiências para atender as demandas e exigências de um determinado contexto, marcado geralmente pelas relações de trabalho, cultura da empresa, imprevistos, limitações de tempo e de recursos etc. Isto é, há competência quando há competência em ação, traduzindo-se em saber-ser e saber-mobilizar o repertório individual em diferentes contextos (BOTERF, 2003). Corroborando com as definições conceituais propostas por Fleury e Fleury (2001), Dutra (2001) afirma que a competência está vinculada à capacidade de entrega do indivíduo, seu comprometimento considerando as necessidades da organização.

Considerando que as organizações sejam compostas por recursos tangíveis e intangíveis e também por indivíduos, Fleury e Fleury (2004) afirmam que elas também podem ser compreendidas como portfólios de competências. Nesse sentido, surgem as competências voltadas ao cenário organizacional, definidas como o saber-fazer da empresa em um domínio particular, que se origina e se sustenta pela combinação, mistura e integração de competências profissionais individuais aliadas aos métodos organizacionais – e outros recursos – e que gera produtos e serviços, de tal modo que o resultado total é maior do que a soma das competências individuais (FLEURY; FLEURY, 2001).

Vista sob esse enfoque organizacional, a gestão por competências atua sobre as capacidades coletivas e individuais da organização a fim de atender, com base nas diretrizes estratégicas, as suas necessidades de desempenho. Desta maneira, o trabalho não é mais o conjunto de simples tarefas associadas a um cargo, mas se torna o prolongamento direto da competência que o indivíduo mobiliza em face de uma situação profissional cada vez mais mutável e complexa. Esta complexidade torna o imprevisto cada vez mais presente no dia a dia das empresas. E é nesse contexto de transformações e incertezas no ambiente externo à organização que a noção de competência emerge como fundamental (FLEURY; FLEURY, 2004).

Pode-se observar que a relação entre os conceitos de estratégia e de competência aproximam-se à medida que se evolui de uma dimensão individual

de competência para uma visão sistêmica da organização. Tornando necessário entender a gestão de competências como uma questão estratégica e sistêmica não apenas específica e individual. Conforme observado nas revisões anteriormente apresentadas, a palavra estratégia é conceituada, de maneira simplificada, como uma direção, um curso padrão de ação, um plano, um caminho adequado para alcançar as metas e os objetivos estabelecidos, ou seja, uma combinação dos fins que a empresa busca e dos meios pelos quais ela pretende chegar lá. Já as competências organizacionais podem ser descritas como o saber-fazer e agir da empresa, que mobiliza e integra a infraestrutura e os processos organizacionais aos conhecimentos, habilidades, experiências e recursos ofertados pelos colaboradores da organização, de modo a obter retorno econômico e maior competitividade através da entrega de produtos e/ou serviços de qualidade. Ou seja, essas competências resultam do relacionamento e cooperação de recursos e capacidades coletivas da organização, bem como das interações de seus grupos e áreas de atuação, e que tem papel decisivo no desempenho estratégico das organizações.

Nesse sentido, após a análise conceitual dos termos investigados, é possível inferir que a principal relação existente entre os dois conceitos (estratégia x competência) concentra-se no fato de que não é possível alcançar de forma adequada as metas e os objetivos organizacionais traçados pela estratégia se a organização não possuir ou não desenvolver em tempo hábil as competências organizacionais necessárias para tal. Assim como, se houver uma orientação estratégica equivocada as competências da organização podem ser definidas por parâmetros incorretos, mal utilizadas ou até mesmo subaproveitadas. Ou seja, através da estratégia é preciso definir os resultados que se quer alcançar, a performance necessária para obter tais resultados e as competências necessárias para desenvolver essa performance. Dessa forma, a verdadeira competitividade da organização vem da integração e do desenvolvimento dessas competências de forma estratégica, para a criação efetiva das vantagens competitivas sustentáveis.

7.1.2 Alinhamento entre Competências Organizacionais e Estratégia Competitiva

Conforme apresentado no Capítulo 6, uma parte dos estudos na área de planejamento estratégico organizacional tem se voltado para a compreensão de um

assunto em específico, o alinhamento estratégico. Na verdade, o estudo do alinhamento estratégico vêm ao encontro da discussão sobre algumas das principais lacunas dentro do processo da administração estratégica, a distância existente entre o agir e o pensar, respectivamente evidenciados nas fases de planejamento e implementação da estratégia (MINTZBERG et al, 2000). Assim, possíveis soluções para a falha detectada apontam para a necessidade de uma nova etapa dentro do processo estratégico, capaz de concentrar as políticas de sinergia e foco da organização em prol de seus objetivos estratégicos: o alinhamento estratégico (KAPLAN; NORTON, 2004b; KAPLAN; NORTON, 2006a).

Como já é possível depreender, o alinhamento deve ser foco prioritário das decisões inseridas no contexto da gestão estratégica, pois pouco adianta a uma empresa um grande esforço coletivo se não houver uma clara orientação que mostre às pessoas e às diferentes áreas para onde a organização deve caminhar. Assim, a estratégia organizacional tem um importante papel na definição das competências a serem adotadas e não se pode pensar em alta alavancagem se não houver concomitantemente o alinhamento entre ambos. Para concretizar sua estratégia, a organização necessariamente tem de mobilizar competências organizacionais que constituam seu diferencial competitivo e facilitem o alcance dos resultados almejados. Inferência compartilhada pela literatura acadêmica em suas três diferentes abordagens para aproximar estratégia e competências.

A abordagem clássica é a “análise da indústria” ou do “posicionamento estratégico”, que tem em Michael Porter seu maior protagonista. Esta abordagem prioriza a análise dos mercados e da competição e o entendimento da posição relativa de cada empresa em sua indústria ou segmento produtivo como elementos primordiais no processo de formulação da estratégia (PORTER, 1996). O foco da análise é claramente o mercado e os competidores, sendo a vantagem competitiva derivada da exploração das oportunidades e tendências aí encontradas. Nesse sentido, é considerada uma abordagem “de fora para dentro”. O problema é que se a estratégia é definida em função de oportunidades de mercado, a demarcação das competências organizacionais necessárias para a realização de seus objetivos também ocorre apenas quando as características e tendências deste ambiente são mapeadas.

Uma abordagem alternativa está sendo construída a partir da “visão da empresa baseada em recursos” (*Resources Based View of the Firm*). Essa abordagem procura ampliar e refinar o quadro de referência dos tomadores de decisão. Considera que toda empresa possui um portfólio de recursos: físicos, financeiros, intangíveis (marca, imagem), organizacionais (cultura organizacional, sistemas administrativos) e de recursos humanos. É a partir desse portfólio que a empresa pode criar vantagens competitivas. Conforme Fleury e Fleury (2001), a habilidade gerencial é verificada não somente na posse desses recursos, mas principalmente na ‘mobilização’ e na ‘entrega’ proporcionada pelos mesmos. E é nesta relação dinâmica de mobilizar e entregar que são identificadas as competências da organização, estando aí o *link* entre as duas perspectivas.

Para os defensores dessa abordagem (PRAHALAD; HAMEL, 1990; KROGH; ROSS, 1995), a definição das estratégias competitivas deve partir de uma perfeita compreensão das possibilidades estratégicas passíveis de serem operacionalizadas e sustentadas por tais recursos. Isto caracteriza essa abordagem como primordialmente “de dentro para fora”. Dessa maneira, a abordagem dos recursos faz o processo de formulação da estratégia e a formação de competências formarem um círculo que se retroalimenta. Em outras palavras, as competências são formadas a partir de recursos, e as estratégias são elaboradas a partir de grupos de recursos. A implantação da estratégia gera novas configurações de recursos e novas competências que, por sua vez, irão influenciar novamente a formulação da estratégia.

Há também uma terceira abordagem integradora destes dois modelos anteriores, que admite o alinhamento de oportunidades externas (mercados) e internas (recursos) de forma dinâmica. De acordo com Fleury e Fleury (2004), enxergar a empresa como um portfólio de recursos e capacidades sem destacar ou renegar a importância dos conhecimentos dos consumidores, dos competidores e da busca por posições competitivas diferenciadas no mercado, sem dúvida se mostra uma ação mais adequada às demandas atuais (FLEURY; FLEURY, 2004).

Ao definir sua estratégia competitiva, a empresa identifica as competências essenciais ao negócio e as competências necessárias a cada função. Por outro lado, a existência destas competências possibilita as escolhas estratégicas feitas pela empresa (FLEURY; FLEURY, 2004, p. 47).

Assim, a montagem de uma estratégia eficiente passa pela capacidade da organização em desenvolver as competências necessárias para que a implantação das estratégias tenham o resultado esperado (FLEURY; FLEURY, 2004). Na verdade são as competências que garantem a distintividade ao agir organizacional, tanto influenciando como sendo influenciadas pela estratégia adotada pela organização.

7.1.2.1 Proposta de tipologia para alinhamento

Procurando avançar nessa discussão e construir uma tipologia que dê sustentação ao modelo de estratégia e formação de competências, remetemos aos trabalhos de Fleury e Fleury (2004) onde propõem uma tipologia que compreende a formação de competências organizacionais em razão do tipo de estratégia empresarial adotada, resgatando o clássico trabalho de Woodward (1965) que relaciona as competências a três diferentes áreas ou funções: Operações (Produção e Logística), Desenvolvimento de Produto/ Serviços e Comercialização (Vendas/Marketing). As demais funções – finanças, tecnologia de informação e gestão de recursos humanos – são entendidas como funções de apoio àquelas.

Em sua extensa pesquisa em empresas britânicas, Woodward (1965) constatou que, dependendo do tipo de produto/mercado, uma dessas três funções vai ser mais importante e “ter mais poder” no plano estratégico, por desempenhar um papel de integração e coordenação das duas outras e que este modelo pode ser adotado tanto em indústrias como empresas de serviços. Isto porque tanto os fabricantes de produtos quanto os prestadores de serviços podem produzir: a) produtos ou serviços padronizados, em massa; b) produtos ou serviços diferenciados, para nichos específicos de mercado; e c) produtos ou serviços sob encomenda.

Já no tocante à estratégia, Fleury e Fleury (2004) fundamentam-se em Treacy e Wiersema (1995), autores que defendem o entendimento geral do

comportamento estratégico das organizações por meio de três tipos básicos de atuação. Segundo os autores, qualquer estratégia competitiva, independentemente de suas características mais específicas, pode ser classificada em uma das três categorias já apresentadas no Capítulo 4, são elas: Excelência Operacional, Inovação no Produto e Orientação ao Cliente.

Segundo Paiva, Carvalho Jr. e Fensterseifer (2009, p. 15), é impossível uma empresa ser boa em tudo que faz. Por ser assim, o diferencial competitivo da empresa vem de fazer certas coisas melhor e de forma diferente do que os outros, implicando num processo de escolha dentre um conjunto de atividades, as quais têm maior potencial de agregar valor à empresa. Assim, não só de competências essenciais é feita a empresa, sendo outros conceitos necessários para o entendimento da organização como um todo.

De acordo com Fleury e Fleury (2004), o desafio de uma organização que adota a estratégia de **Excelência Operacional** é oferecer ao mercado um produto que otimize a relação qualidade/preço. Nesses casos, a função crítica para o sucesso da empresa é Operações, que inclui todo o ciclo logístico: suprimento, produção, distribuição e serviços pós-venda. É para essa função que a empresa tem de, prioritariamente, orientar seus esforços de aprendizagem e inovação.

O desenvolvimento das competências nas outras áreas – Desenvolvimento de Produtos e Vendas & Marketing –, devem estar orientadas para alavancar o desempenho competitivo da competência central (Operações). Por isso, a inovação incremental é desejável e a inovação no processo é tão relevante quanto a inovação em produto (FLEURY; FLEURY, 2004). Na relação com clientes, o papel de Vendas & Marketing é de “fazer os clientes se adaptarem ao modo operacionalmente excelente de fazer negócios da empresa” (TREACY; WIERSEMA, 1995).

As empresas que competem em termos de **Inovação no Produto** estão continuamente investindo para criar conceitos radicalmente novos de produtos para clientes e segmentos de mercado específicos. A função crítica é Pesquisa & Desenvolvimento (FLEURY; FLEURY, 2004). Segundo os autores, as empresas que escolhem essa estratégia garantem seu sucesso econômico por meio da introdução sistemática de produtos radicalmente novos no mercado, o que torna obsoletos os

antigos. Sobrevivem e prosperam devido à alta lucratividade que desfrutam durante o tempo em que conseguem manter uma posição de monopólio no mercado (UTTERBACK; ABERNATHY, 1975).

A função de Vendas & Marketing difere do caso anterior uma vez que cabe a ela preparar o mercado para os novos produtos e “educar” os potenciais clientes. Assim, os esforços de marketing são baseados, principalmente, em competências técnicas. O papel de Operações também difere. O que importa é a evolução da idéia do novo produto para a escala industrial; não se trata de ser “enxuto”, embora esse objetivo possa ser buscado em um estágio posterior (FLEURY; FLEURY, 2004).

Já as empresas com **Orientação ao Cliente** estão voltadas a atender às necessidades de clientes especiais, criando soluções e serviços específicos. Para tanto, formam competências e conhecimentos necessários para o desenvolvimento de soluções e sistemas. Em função de sua proximidade com os clientes, especializam-se em satisfazer, e até antecipar, suas necessidades e propor soluções (FLEURY; FLEURY, 2004). Embora essas empresas entreguem um produto, é o serviço que fornecem a parte mais importante do negócio. A competência forte é a de relacionamento, de marketing, que aciona, orienta e coordena as funções de Desenvolvimento de Produtos e Operações. De acordo com os autores, a lucratividade dessas empresas decorre de poderem cobrar um preço também mais alto pelo serviço customizado que oferecem. A função de Desenvolvimento de Produtos tem de combinar a orientação para o cliente com conhecimentos técnicos específicos; não há necessidade de se buscar a otimização das condições de operação nem de desenvolver projetos radicalmente inovadores, como no caso anterior.

Diferentes estratégias empresariais são resumidas no quadro abaixo adaptado de Fleury e Fleury (2001):

Quadro 10 – Tipos de Estratégias / Formação das Competências / Exemplos

Estratégia Empresarial	Competências Essenciais/ Organizacionais			
	OPERAÇÕES	PRODUTO	MARKETING	EXEMPLOS
EXCELÊNCIA OPERACIONAL	Manufatura classe mundial / produção enxuta	Inovações incrementais	Marketing de Produto para mercados de massa	Coca-cola
INOVAÇÃO EM PRODUTO	<i>Scale up</i> e fabricação primária	Inovações radicais (breakthrough)	Marketing seletivo para mercados/ clientes receptivos à inovação	Apple
ORIENTAÇÃO PARA SERVIÇOS	Manufatura ágil flexível	Desenvolvimento de soluções e sistemas específicos	Marketing voltado a clientes específicos (customização)	Estaleiro Naval

Fonte: Adaptado de Fleury e Fleury (2001).

Contudo, Munck (2005, p. 27) destaca que:

algumas dimensões de competências devem pré-existir à formulação das estratégias, pois mapeá-las e defini-las sem que haja na empresa capacitação ou competências para isto talvez seja pior que não defini-las; pois uma vez definido o caminho errado, existem poucas chances de se chegar à resposta correta.

Mas, quais são estas dimensões de competências necessárias à construção de estratégias empresariais? De acordo com Fleury e Fleury (2001), são o saber-agir, o saber mobilizar, o saber-comunicar, o saber-aprender, o saber-assumir responsabilidades e possuir visão estratégica. Competências que servem de base não só para a formulação de macroestratégias, mas também para qualquer outro processo estratégico organizacional; conseqüentemente, a não existência destas competências em nível alinhado às exigências do mercado certamente comprometerão seus resultados futuros (MUNCK, 2005).

Assim, se a organização estiver orientada para a *Liderança em Produto*, seus principais gestores necessariamente deverão ter a capacidade de agir, mobilizar, comunicar, aprender, assumir responsabilidades e perceber de maneira estratégica perante toda e qualquer situação que requeira inovação em produtos e desempenho superior em tecnologia, por exemplo. Afinal, tais competências têm a missão de criar desejados objetos de consumo. Na esfera individual também deve ocorrer o mesmo desdobramento em relação às ações de

treinamento e desenvolvimento, ou seja, precisam alinhar-se às estratégias para sustentá-las. Por isso, esta mesma companhia dirigida à *Liderança em Produto* deverá voltar-se ao desenvolvimento de competências individuais que favoreçam a criatividade, a rapidez no processo decisório e o trabalho em equipe, entre outras.

Proposta aprofundada por Gubman (1999) e que inter-relaciona o estilo de estratégia, o ambiente de trabalho e as aptidões – ou competências individuais – imprescindíveis aos colaboradores de dada companhia, conforme o Quadro 11 adaptado dos estudos de Munck (2005) e que explica a atuação de empresas como Motorola, Mc Donald's e IBM, por exemplo.

Quadro 11 – Estrutura dos estilos de estratégia

ESTILO DE ESTRATÉGIA	AMBIENTE DE TRABALHO	APTIDÕES DOS FUNCIONÁRIOS
<p>OPERAÇÕES <i>Exemplos: Cargil, Mc Donald's, Shell Oil, Southwest Airlines</i></p>	<p>Estável, previsível, mensurável, hierárquico, consciente dos custos, baseado em equipe, formal e condescendente.</p>	<p>Ter domínio sobre o processo, ter foco na melhoria contínua, saber trabalhar em equipe, compreender a área operacional/financeira, buscar a simplificação por grupos, ter atenção aos detalhes e ter foco em resultados.</p>
<p>PRODUTOS <i>Exemplos: Hewitt, IBM, Nordstrom</i></p>	<p>Empolgante, experimental, focalizado no aprendizado, técnico, informal, veloz, rico em recursos, satisfatório, em constante mudança, próximo do mercado</p>	<p>Buscar aprendizagem contínua, saber compartilhar informações, ter curiosidade e criatividade, ser capaz de resolver problemas em grupo, pensar com foco na inovação, ser visionário.</p>
<p>CLIENTES <i>Exemplos: Bloomingdale's, Glaxo Wellcome, 3M, Motorola, Nike, W. L. Gore</i></p>	<p>Orientado por valores, dinâmico, mutante, informal, baseado no diálogo, poucas políticas rígidas, orientado para o atendimento qualitativo de baixo para cima, empregado como cliente.</p>	<p>Formar relacionamentos duradouros, saber ouvir, solucionar rapidamente problemas, agir de forma autônoma, saber colaborar, ter foco na qualidade e saber compreender a motivação.</p>

Fonte: Munck (2005), adaptado de Gubman (1999).

Entretanto, Fleury e Fleury (2004) destacam que uma mesma organização pode – e deve – assumir orientações estratégicas diferentes, como é o caso das empresas de telefonia. Nestas, estratégias de massa para a conquista de um grande número de clientes requerem excelência operacional; por outro lado, para atender clientes mais propensos à inovação, soluções em produtos são disponibilizadas pelas chamadas “lojas de serviços” (estratégia de liderança em produto); e, por último, há o mercado corporativo no qual soluções específicas são criadas para atender às necessidades de grandes clientes.

Em decorrência disto, os profissionais que atuam diretamente com o mercado corporativo – visitando grandes clientes e elaborando complexas e customizadas propostas – devem possuir habilidades e competências individuais muito diferentes de seus colegas de trabalho que desempenham funções operacionais, como no telemarketing. Daí surge o questionamento: para quê desenvolver a criatividade individual se este alguém possui um trabalho extremamente operacional e metódico no qual não há espaço para o exercício de seu potencial criativo? As competências individuais a serem desenvolvidas pelos profissionais de uma dada companhia dependem prioritariamente de como estes mesmos profissionais precisarão mobilizar tal *expertise*.

Como Munck (2005) salienta, quando as organizações não alinham suas estratégias às competências, desperdícios, desvios de foco na ação, treinamentos inadequados e investimentos em áreas de retorno duvidoso são comuns.

7.2 IMPORTÂNCIA ESTRATÉGICA DA FUNÇÃO PRODUÇÃO

Conforme observado nos tópicos anteriores, nenhuma organização pode planejar todos os aspectos de suas ações atuais ou futuras, mas todas podem se beneficiar de ter noção para onde estão se dirigindo e de como podem chegar lá. Ocorre o mesmo com a função produção, uma vez que a função entendeu seu papel dentro do negócio como um todo e determinou os objetivos de desempenho que definem sua contribuição com a estratégia geral do negócio, ela precisa formular um conjunto de princípios gerais que guiarão seu processo de tomada de decisões, isto é, a sua estratégia de produção.

Particularmente por sua influência na capacidade competitiva da organização chama atenção à função produção, que na maioria dos casos representa o maior percentual do ativo financeiro e humano investido pela organização no negócio, sendo, até bem pouco tempo relegada a um segundo plano e caracterizada como o grande e pesado fardo das empresas ocidentais. Slack *et al* (1996) e Corrêa, Gianesi e Caon (2000) discordam dessa interpretação e argumentam que pensar na produção como um fardo é um grande erro. Segundo os autores, ser competitivo é ser capaz de superar a concorrência nos aspectos de

desempenho que os nichos de mercados mais valorizam, entre os quais podemos destacar: os custos vistos pelo cliente, a velocidade de entrega, a confiabilidade no cumprimento de promessas, a flexibilidade de saídas e a qualidade dos produtos e/ou serviços prestados ao cliente. Aspectos que realçam a importância estratégica dos sistemas produtivos na competitividade das organizações. Assim, se torna indissociável a concepção da estratégia organizacional duma reflexão mais profunda sobre as atividades de produção da organização (SLACK, 1993; CORRÊA; GIANESI; CAON, 2000).

De acordo com Slack *et al* (2008), a função produção é central para a organização porque produz os bens e serviços que são a razão de sua existência. Segundo o autor, todas as outras funções empresariais servem direta ou indiretamente à produção, pois sem ela não haveria o que disponibilizar aos clientes/consumidores. Portanto, a sobrevivência e o sucesso organizacional dependem da eficiência e/ou eficácia com a qual o sistema produtivo produz e é conduzido.

Entretanto, em um passado não muito distante, os responsáveis pela função produção eram treinados e cobrados simplesmente por obterem a eficiência operacional máxima do setor produtivo de tal forma que atendessem às exigências superiores do setor de marketing e cumprissem as constantes metas de redução de custos impostas pela alta cúpula ao setor. No entanto, no início da década de 1970 as empresas japonesas começaram a ganhar mercados, antes dominados por empresas ocidentais, forjando suas vantagens competitivas na função produção e verificando que outros critérios competitivos também (qualidade, prazo, flexibilidade etc.) poderiam ser valorizados além dos custos. Com isso, despertou-se o interesse por estudos que investigassem a contribuição desta função para a competitividade das empresas (CORRÊA; GIANESI; CAON (2008).

Até então não se reconhecia a importância estratégica da função produção para a competitividade da empresa, predominando a concepção de que esta poderia ser eficiente quaisquer que fossem as exigências de mercado. Skinner (1969) propõem em seu trabalho pioneiro que, para atender às necessidades de sobrevivência, crescimento e lucro da empresa, a produção deve ser elevada à condição de área estratégica e administrada de modo que seus recursos e competências sejam desenvolvidos e orientados para as oportunidades que surgem

no mercado. Para cumprir esse papel, uma série de escolhas coerentes deve ser feita pela administração, de acordo com as prioridades competitivas da empresa, nas várias áreas de decisão da produção.

Segundo Corrêa, Gianesi e Caon (2008), a estratégia de produção tem como objetivo principal o aumento da competitividade da organização e, para tal, busca conformar um padrão coerente de decisões e organizar os recursos da produção, para que eles possam prover um composto adequado de características de desempenho que possibilite à organização competir eficazmente no mercado. Para Slack (1993), o desafio para gerentes de manufatura não se limita ao conhecimento e comando da detalhada complexidade das operações de manufatura, apesar de isso ser importante. O verdadeiro desafio é se os gerentes podem formar suficiente sentido das operações de manufatura para adequá-las a um contexto estratégico.

Após as considerações acima, verifica-se, então, a existência de um novo enfoque para a função produção, no qual ela deixa de ter um papel apenas reativo e de executora das ações estratégicas e passa a influenciar diretamente nas definições estratégicas das organizações. Com isso, procura-se mostrar a existência de uma ligação entre a estratégia competitiva e a estratégia de produção nas empresas, dando maior importância à organização da função produção como uma fonte de vantagem competitiva.

De acordo com Pires (1995), os principais elementos que definem o conteúdo de uma estratégia de produção são os critérios competitivos relacionados com a estratégia competitiva (Excelência Operacional, Inovação no Produto e/ou Orientação ao Cliente) adotada pela empresa, e as categorias de decisão de longo prazo, que influenciam a tomada de decisão na função produção das empresas. Pires (1995) define critérios competitivos -ou prioridades competitivas como apresentado no Capítulo 3 por Slack (1993) -como sendo um conjunto consistente de prioridades que a empresa tem de valorizar para competir no mercado. Ou seja, em função das competências da empresa, do tipo de mercado que ela quer atuar, do nível de competitividade deste mercado e do tipo de produto que ela produz, a empresa terá de priorizar alguns critérios competitivos, aproveitando, de tal forma, os seus recursos, capacidades e oportunidades de mercado com o intuito de se tornar mais competitiva. Observa-se, então, que dependendo dos recursos humanos,

físicos e tecnológicos e da observação das necessidades dos clientes e desempenho dos concorrentes da empresa, deve-se definir os critérios competitivos mais adequados e estruturar a função produção, da melhor maneira possível, para que ela seja capaz de dar suporte a esta escolha.

Deste modo, a distinção entre as estratégias de produção adotadas por diferentes empresas reside no peso que se atribui a cada um dos critérios competitivos e na forma como eles são efetivamente buscados no dia a dia do setor de produção (PIRES, 1995). No Quadro 12, observa-se que os critérios competitivos adotados por diferentes autores são praticamente os mesmos.

Quadro 12 – Critérios competitivos evidenciados por diferentes autores

Slack (1993)	Platts e Gregory (1992)	Fine e Hax (1985)	Hill (1995)
<ul style="list-style-type: none"> • Qualidade • Velocidade • Confiabilidade de entrega • Flexibilidade • Custo 	<ul style="list-style-type: none"> • Qualidade • Confiabilidade de entrega • Flexibilidade • Custos • Características secundárias da qualidade 	<ul style="list-style-type: none"> • Qualidade • Confiabilidade de entrega • Flexibilidade • Custo 	<ul style="list-style-type: none"> • Preço • Conformidade • Entrega • Velocidade • Confiabilidade • Flexibilidade • Projeto • Marca • Suporte técnico • Suporte pós-venda

Fonte: Corneta e Munck (2008).

De acordo com Pires (1995), o estabelecimento da estratégia de produção pelas empresas inicia-se pela definição de suas estratégias competitivas de acordo com o mercado em que atuam. Após estas definições, parte-se para a determinação dos critérios competitivos que devem ser priorizados pela função produção de acordo com os aspectos estratégicos definidos na estratégia competitiva. Por fim, chega-se à fase de tomada de decisão, na qual se define como esta função dará suporte por meio das competências organizacionais aos critérios competitivos priorizados.

Nesse sentido, as competências organizacionais da função produção são definidas e desenvolvidas em uma empresa de acordo com seus objetivos e necessidades de mercado. De acordo com Nisembaum (2000), toda origem das competências deve surgir de uma definição clara da estratégia, porque a

estratégia acaba definindo onde se quer ir, e também uma proposta de agregação de valor, ou seja, como quero me diferenciar, ou seja pela diferença operacional de seus produtos ou pelo grau de intimidade que tenho com os clientes. Definida a estratégia, é preciso estabelecer os resultados que se quer alcançar. De acordo com os resultados visados, é preciso definir a performance necessária para alcançá-los e que competências são necessárias para desenvolver essa performance.

Como pode ser observado, existem inúmeros trabalhos que sistematizam a importância estratégica da função produção. Assim, após apresentar as definições e as interrelações entre os conceitos de estratégia competitiva, competência e alinhamento estratégico, o presente estudo se propõe a não somente interpor uma contribuição teórica para alimentar com novas informações a discussão sobre o alinhamento entre as competências organizacionais e a estratégia empresarial adotada, mas também a inserir a variável gestão de produção nessa discussão e apresentar uma proposta que auxilia as organizações a pensarem como podem alinhar as competências de gestão de produção com as prioridades competitivas definidas pela estratégia competitiva adotada pela organização.

Na literatura existem algumas tentativas de alinhamento das competências organizacionais com a estratégia competitiva adotada, em especial trabalhos como os de Moreira e Munck (2008), que verificou as relações existentes entre a gestão por competências, a estratégia delineada pela organização e o processo de alinhamento entre estratégia-competência; Cornetta e Munck (2009), que investigou o desenvolvimento das competências de marketing das organizações pesquisadas e analisou seu ajuste em função da estratégia competitiva adotada; e Zagui e Munck (2010), que procurou identificar a estratégia central da organização, as competências de gestão de pessoas e construiu um fluxo causal hipotético que alinha estratégias empresariais e competências centrais da área de gestão de pessoas.

Este estudo que investiga a função produção, em conjunto com os três trabalhos citados acima e outro desenvolvido simultaneamente e que aborda a área financeira organizacional, pertence a um projeto de pesquisa que objetiva propor e/ou investigar o processo de alinhamento ou desalinhamento existente entre as competências organizacionais das quatro principais funções da administração e a estratégia competitiva adotada pela organização. Entretanto, durante a etapa de

coleta de dados e informações verificou-se através da técnica bibliográfica de pesquisa que não existem, tanto em fontes nacionais quanto internacionais, trabalhos de referência que sistematizem e investiguem a relação entre as variáveis em questão. Ou seja, não existem trabalhos que abordem ou proponham quais são as competências de gestão de produção, bem como não existem trabalhos que analisem o alinhamento entre essas competências de gestão de produção e as estratégias competitivas.

Essa observação foi constatada utilizando obras clássicas sobre os temas investigados, busca por palavras-chave nas principais bibliotecas (acervos) digitais de teses e dissertações do Brasil e através de uma pesquisa bibliométrica que investigou todos os trabalhos publicados no ENANPAD (Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração) nos últimos dez anos que mostrou um aumento nas publicações sobre o tema competência e estratégia, mas em nenhum deles ouve a sistematização entre as variáveis principais investigadas nesse estudo.

Descoberta que reforça o ineditismo e a relevância apresentada por este trabalho, mas que ao mesmo tempo inclui no estudo outra questão: Quais são as competências de gestão de produção? Portanto, antes de iniciarmos as investigações que objetivam propor um modelo de alinhamento entre as competências de gestão de produção com as estratégias competitivas, será antes preciso definir quais são essas competências de gestão de produção.

Nesse sentido, as seções a seguir se propõem a apresentar a trajetória de construção (arquitetura), o embasamento teórico, as contribuições e as delimitações dos dois *frameworks* teóricos principais: o primeiro, que traz uma proposta de definição das competências organizacionais básicas de gestão de produção; e o segundo, que apresenta uma proposta de alinhamento entre as competências de gestão de produção apontadas e as estratégias competitivas.

7.3 COMPOSIÇÃO DOS FRAMEWORKS EXPLICATIVOS

Um aspecto que se evidencia claramente quando se busca analisar, alinhar, relacionar e/ou compreender as competências que norteiam as decisões e práticas dentro da função produção, é a escassez de contribuições teóricas e

práticas a respeito. Revisões na literatura direcionadas às principais obras e periódicos científicos sobre o assunto, além de investigações junto a profissionais da área que atuam no mercado e na academia, sugerem não haver, ou então ainda não terem sido amplamente divulgados para o conhecimento público, estudos que indiquem quais são as competências de gestão da produção – tanto da dimensão organizacional quanto individual.

Sendo assim, para que o estudo cumpra o objetivo central que propõe uma contribuição para o processo de alinhamento das competências organizacionais de gestão de produção com as prioridades das estratégias competitivas, antes será preciso desenvolver, fundamentado nos principais autores que abordam o tema, um *framework* explicativo que apresente uma proposta de mapeamento e organização das competências organizacionais básicas de gestão de produção.

Com o intuito de promover um entendimento mais amplo, a composição desses constructos foi subdividida em cinco etapas distintas, são elas: 1) definição do *modelo geral de gestão de produção* adotado no estudo; 2) triagem das principais *funções auxiliares de gestão de produção*; 3) construção do *framework* que propõe o mapeamento das competências organizacionais básicas de gestão de produção; 4) construção do *framework explicativo* que apresenta os padrões de entrega resultantes do alinhamento entre competências de produção e estratégias competitivas; e, finalmente, 5) a transcrição das *contribuições e limitações* identificadas nas propostas.

Porém, antes de iniciar o detalhamento de tais etapas, é fundamental pontuar o significado do termo “framework” adotado por este estudo. Proveniente da área de TI (Tecnologia de Informação), os *frameworks* são projetados com a intenção de facilitar o desenvolvimento de *softwares*, permitindo que os designers e programadores gastem mais tempo com projetos centrais e inovadores do que com detalhes tediosos de baixo conhecimento e ampla exigência operacional (FAYAD; SCHMIDT, 1997). Ou seja, são soluções reutilizáveis que poupam os profissionais de despenderem tempo e recursos desenvolvendo algo já desenvolvido. Já na esfera organizacional, *framework* é interpretado como uma estrutura conceitual básica que permite o manuseio homogêneo de diferentes objetos de negócio. Servindo para incrementar a disciplina de gestão e predefinir

entregáveis comuns de e para cada objeto de negócio, podendo ser visto também como uma tática bem definida para manipular com destreza ambientes organizacionais complexos.

7.3.1 Modelo de Gestão de Produção

O primeiro passo, antes de avançar para a discussão das funções auxiliares, de mapear as competências de gestão de produção e de propor padrões de entrega provenientes do alinhamento entre competências e estratégias competitivas; foi escolher, dentre as propostas na literatura (SLACK *et al*, 2008; MOREIRA, 2008; SLACK *et al*, 1996; GAITHER, FRAZIER, 2001; MONKS, 1987), o modelo de gestão de produção que demonstrasse melhor ajuste aos propósitos do estudo.

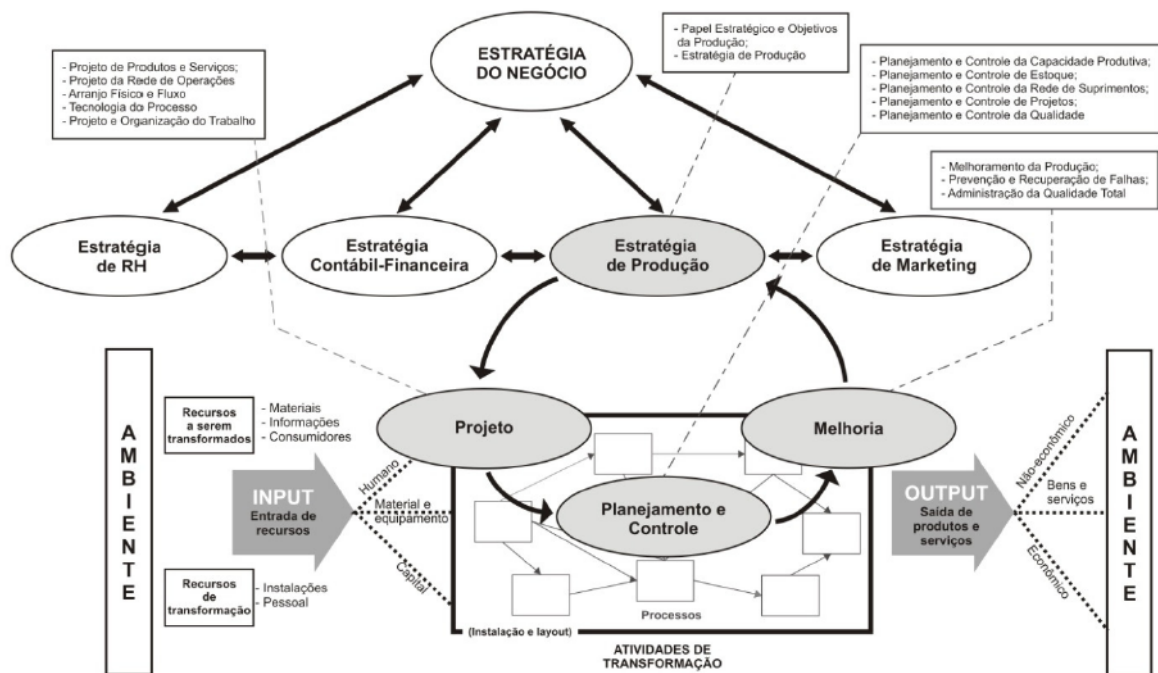
Após cumprir a tarefa de análise dos conteúdos e modelos disponíveis sobre o assunto, percebeu-se, de modo geral, similaridade entre a maioria das interpretações. Entretanto, alguns autores se destacam por também apresentarem em suas obras outras contribuições e análises complementares, em relação à maioria, extremamente valiosas para o estudo, o que sugere a criação ou adaptação de uma proposta que integre também essas diferentes idéias. Sendo assim, optou-se por um modelo fundamentado nos pontos convergentes e acrescido com as principais contribuições extras desses autores.

Com esse desígnio, adotou-se baseado em Gaither e Frazier (2001) a divisão da organização em quatro estruturas administrativas centrais (função produção, marketing, recursos humanos e finanças) que podem atuar de forma estratégica independente para atingir suas metas funcionais individuais, mas que trabalham em conjunto para realizar as metas organizacionais gerais, numa relação de interdependência. Num segundo passo, a fim de descrever as relações e a natureza das funções do sistema produtivo, utilizou-se como referência na proposta o modelo *input-transformação-output* (SLACK *et al*, 2008, 1996; MOREIRA, 2008; DAVIS *et al*, 2001; MONKS, 1987) que envolve um conjunto de recursos de entrada usado para transformar algo ou para ser transformado em saídas de bens e/ou serviços.

Revisando a literatura, observaram-se diferentes formas de estruturar e categorizar as decisões, ações e atividades de gestão de produção e, portanto, o assunto como um todo.

Dentre essas propostas, três obras (SLACK et al, 2008; MOREIRA, 2008; SLACK et al, 1996) que utilizam uma definição organizacional ampla das fronteiras da função produção foram escolhidas como referência para o modelo. Conforme esses autores, todos os recursos precisam ser gerenciados na forma como são direcionados, como são projetados, como a entrega é planejada e controlada e como eles são desenvolvidos e melhorados. A Figura 10 mostra como todas essas contribuições andam juntas e se fundem para compor o modelo de gestão de produção adotado para o estudo.

Figura 10 – Modelo geral de gestão de produção construído para o estudo



Fonte: Elaborado pelo autor com base em Slack *et al* (2008, 1996), Moreira (2008), Monks (1987), Gaither e Frazier (2001) e Davis *et al* (2001).

Conforme o modelo apresentado, a estratégia de produção contribui diretamente para os objetivos estratégicos do nível imediatamente superior na hierarquia, além de também auxiliar as outras funções essenciais de gestão no alcance e/ou desenvolvimento de suas próprias contribuições para a estratégia geral

do negócio (GAITHER; FRAZIER; 2001; SLACK et al, 1996). Para Slack et al (2008, 1996), o propósito fundamental da administração da produção, transformação de recursos de input em bens e serviços, é ilustrado pelo diagrama input-transformação-output presente no modelo. Dentro do processo de transformação estão as três áreas de atividades que selecionam, localizam e organizam a transformação de recursos, que determinam a natureza e o timing do fluxo de recursos transformados. Há as atividades de design (projeto), planejamento e controle e melhoria. São mostradas conectadas, mais ou menos na ordem cronológica em que ocorreriam se uma operação totalmente nova estivesse sendo desenvolvida. Primeiro essa operação seria desenhada e, depois, operada através das atividades de planejamento e controle e continuamente melhorada no decorrer do tempo (SLACK et al. 2008, 1996).

Slack *et al* (1996) afirmam que a reação do mercado ao *output* de bens e serviços produzido determinará se a produção está sendo bem administrada. Se a maneira como os bens e serviços são produzidos satisfazem aos consumidores da organização, o papel da função produção em contribuir para os objetivos competitivos ou estratégicos será confirmado. Caso contrário, os objetivos estratégicos da função produção precisarão ser revistos. Esses objetivos são aperfeiçoados e “operacionalizados” na estratégia de produção da organização (SLACK et al. 2008, 1996).

Nesse sentido, “operacionalizados” significa que os objetivos estratégicos da organização e suas atividades de produção são coerentes. Isso é mostrado como uma conexão entre a estratégia de produção e, principalmente, a atividade de design, mas, na realidade, a estratégia de produção influenciará também as atividades de planejamento e controle e de melhoria. Sem dúvida, à medida que a atividade de melhoria, gradualmente, enriquece o desempenho da produção, ela pode afetar a estratégia de produção ao proporcionar novas oportunidades para a produção contribuir com a competitividade (SLACK et al. 2008, 1996).

Este modelo fornece ao leitor e ao estudo como um todo, um panorama geral que sistematiza todas as atividades, recursos, processos e interações da função produção com o ambiente interno e externo da organização. Trata-se portanto, de uma tentativa simplificada para resumir os complexos

conhecimentos que compõe este assunto, permitindo um direcionamento estratégico da função produção mais claro, eficaz e condizente com as reais necessidades do negócio. Facilita ainda o processo de identificação das funções auxiliares de gestão de produção, que será melhor descrito no título seguinte.

7.3.2 Funções Gerenciais e Auxiliares de Gestão de Produção

Para descrever no título seguinte o *framework* que propõe o mapeamento das competências de produção, antes foi preciso analisar as responsabilidades diretas e indiretas de administração da área e identificar as principais funções gerenciais e auxiliares que compõem o escopo de atividades da gestão de produção.

Como pode ser observado no Quadro 13, foram definidas quatro funções gerenciais centrais de produção: estratégia, projeto, planejamento/controlar e melhoria, relacionadas a quatro importantes atividades de gestão, são elas: dirigir processos e operações; projetar processos, produtos e serviços; planejar e controlar a produção e melhorar o desempenho da produção.

De acordo com Moreira (2008), Slack et al (2008, 1996), Machline (2001) e Davis et al (2001), dentro de cada uma dessas quatro funções gerenciais centrais existem inúmeras outras funções que auxiliam e compõem o processo de gestão de produção.

Quadro 13 – Funções gerenciais e auxiliares de gestão de produção

Funções gerenciais de produção	Especificações das funções gerenciais de produção	Funções auxiliares de gestão de produção	Referência
ESTRATÉGIA DE PRODUÇÃO	Dirigir a estratégia global da operação. Um entendimento geral de processos e operações e seu propósito estratégico, junto com uma avaliação de como o propósito estratégico é traduzido para a realidade, é uma condição prévia para o projeto de operações e processo.	- Estratégia de Operações.	Slack <i>et al</i> (2008); Slack <i>et al</i> (1996)
PROJETO DE PRODUÇÃO	Projetar os produtos, serviços e processos da operação. Projetar é a atividade que determina a forma física, modelo e composição de operações e processos junto com os produtos e serviços que eles produzem.	- Projeto de Produtos e Serviços; - Projeto de Processos; - Arranjo físico e Fluxo de Materiais; - Projeto da Rede de Operações Produtivas; - Projeto e Organização do Trabalho.	Slack <i>et al</i> (2008); Moreira (2008); Slack <i>et al</i> (1996)
PLANEJAMENTO E CONTROLE DE PRODUÇÃO	Planejar e controlar o processo de entrega. A entrega dos produtos e serviços deve ser planejada e controlada, desde os fornecedores, através da operação total até os clientes.	- Planejamento e Controle da Capacidade Produtiva; - Planejamento e Controle da Produção; - Planejamento e Controle da Cadeia de Suprimentos; - Planejamento e Controle de Estoques; - Planejamento e Controle da Qualidade; - Planejamento e Controle de Projetos.	Slack <i>et al</i> (2008); Moreira (2008); Slack <i>et al</i> (1996); Davis <i>et al</i> (2001)
MELHORIA	Desenvolver o desempenho do processo. A responsabilidade permanente de todo gerente de produção é melhorar o desempenho de suas operações produtivas.	- Melhoramento do Processo Produtivo; - Prevenção e Recuperação de Falhas; - Administração da Qualidade Total.	Slack <i>et al</i> (2008); Slack <i>et al</i> (1996)

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Slack *et al* (2008, 1996), Moreira (2008), Davis *et al* (2001), Machline (2001).

No quadro acima, foram apresentados individualmente as especificações das quatro funções gerenciais centrais de gestão de produção, bem como uma tentativa, baseada no Quadro 2 (p. 40), para compilar os principais processos ou funções auxiliares de gestão de produção. Após definirem-se os principais processos auxiliares de gestão de produção, apresentou-se no Quadro 14 a descrição individual desses processos com o intuito de familiarizar e detalhar as responsabilidades gerenciais dessa área, fornecendo subsídios importantes para a posterior compreensão da necessidade de criar e desenvolver competências alinhadas à estratégia necessárias para desempenhar essas funções.

Quadro 14 – Descrição das funções auxiliares de gestão de produção

	Funções auxiliares de gestão de produção	Descrição das funções auxiliares de gestão de produção	Referência
ESTRATÉGIA	Estratégia de Operações	É o padrão de decisões e ações que formatam a visão de longo prazo, os objetivos, papéis e as capacidades de operação e sua contribuição para a estratégia global.	Slack <i>et al</i> (2008, 1996)
PROJETO	Projeto de Produtos e Serviços	É o processo que define a especificação dos produtos e/ou serviços para suprir as necessidades do mercado (O que vai ser produzido?)	Slack <i>et al</i> (2008); Moreira (2008); Slack <i>et al</i> (1996)
	Projeto de Processos	Envolve o cálculo dos detalhes do processo, em particular seus objetivos, seqüência de atividades, alocação das tarefas e da capacidade e habilidade para incorporar os efeitos da variabilidade (Quais os processos de produção?).	
	Arranjo físico e Fluxo de Materiais	São atividades que decidem onde colocar todas as instalações, máquinas, equipamentos e pessoal de produção. Também determina a maneira segundo a qual os recursos transformados e de transformação fluem através da operação.	
	Projeto e Organização do Trabalho	São atividades que definem quem fará o trabalho (dando as características gerais de habilidades requisitadas), como o fará (ou seja, o método de trabalho) e onde o fará (máquinas, setor, divisão etc.).	
PLANEJAMENTO E CONTROLE	Planejamento e Controle da Capacidade Produtiva	É a tarefa de determinar a capacidade efetiva da operação produtiva, de forma que ela possa responder à demanda. Isto normalmente significa decidir como a operação deve reagir a flutuações na demanda.	Slack <i>et al</i> (2008); Moreira (2008); Slack <i>et al</i> (1996); Davis <i>et al</i> (2001); Machline (2001)
	Planejamento e Controle da Produção	Conjunto de funções inter-relacionadas que objetivam comandar o processo produtivo e coordená-lo com os demais setores administrativos da empresa.	
	Planejamento e Controle da Cadeia de Suprimentos	Atividades de planejamento e controle do fluxo de materiais e informações que flui através da empresa, desde a atividade de compras, passando pela produção e indo até os clientes, mediante uma atividade de distribuição ou serviço de entrega.	
	Planejamento e Controle de Estoques	É a atividade de planejar e controlar acúmulos de recursos de transformação e transformados, conforme eles se movem pelas cadeias de suprimentos, operações e processos.	
	Planejamento e Controle da Qualidade	É a atividade que visa assegurar a conformidade consistente com as expectativas do cliente.	
	Planejamento e Controle de Projetos	É a atividade de definição, planejamento e controle de projetos.	
MELHORIA	Melhoramento do Processo Produtivo	É a atividade de diminuição da diferença entre o desempenho real e o desejado de uma operação ou processo.	Slack <i>et al</i> (2008); Moreira (2008); Slack <i>et al</i> (1996); Davis <i>et al</i> (2001)
	Prevenção e Recuperação de Falhas	Atividades que visam minimizar a probabilidade de falhas e aprender a partir das falhas quando elas ocorrem. Políticas que os ajudem a se recuperar das falhas quando estas ocorrem.	

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Slack *et al* (2008, 1996), Moreira (2008), Davis *et al* (2001), Machline (2001).

Os autores citados como referência nos quadros anteriores, foram escolhidos por compartilharem compreensões e sistematizações semelhantes a respeito das funções gerenciais e auxiliares de gestão de produção, sendo considerados como ideal para este estudo por representar um consenso, mesmo que involuntário, entre tais construções. Os demais autores analisados não foram inclusos nas propostas por não apresentarem contribuições nessa área ou por

disponibilizarem tentativas desconexas e/ou isoladas de categorização e definição de tais funções de manufatura.

7.3.3 Framework 01 – Competências Organizacionais Básicas de Gestão de Produção

Neste título, será descrito e apresentado os resultados e o processo de concepção e desenvolvimento do *framework* explicativo que propõe, de forma inédita, mapear as competências organizacionais básicas de gestão de produção. Como pode ser observado no Quadro 15, o *framework* em questão converte, a partir dos procedimentos de mapeamento apresentados por Carbone et al (2005), as quatro funções gerenciais centrais (SLACK et al, 2008, 1996) e as principais funções auxiliares de gestão de produção – apresentadas no Quadro 15 – em macro competências e competências organizacionais básicas de gestão de produção, respectivamente. Propõe ainda, uma relação de entregas essenciais padrão para cada competência, identificadas a partir de análises e inferências dos textos publicados por Slack et al (2008, 1996). Em sentido prático, essas entregas essenciais podem se tornar referências para uma análise comparativa entre o que deveria ser e o que definitivamente é entregue pela organização.

Quadro 15 – Competências organizacionais básicas de gestão de produção

ESTRATÉGIA DE PRODUÇÃO	Competências	Entregas essenciais que compõem a competência
	<p>Capacidade para definir, compreender e/ou alterar o padrão global de decisões e ações que definem o papel, os objetivos e as atividades de produção, de modo que apoiem e contribuam com a estratégia geral de negócios da organização.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Formata a visão de longo prazo, os objetivos, as capacidades da operação e sua contribuição para a estratégia global do negócio; - Traduz os objetivos organizacionais em termos de implicações para os objetivos de desempenho de produção; - Descreve o que os clientes querem em um claro e priorizado conjunto de objetivos de desempenho das operações; - Define a forma física da produção e seus produtos e serviços, determinando a arquitetura da operação, as partes que a compõem e a forma como se relacionam; - Define sistemas, procedimentos e políticas que determinam a forma como a operação atuará na prática; - Mede e aperfeiçoa o desempenho da produção, aproximando-a das metas estratégicas da organização; - Informa as outras funções da empresa sobre as oportunidades e as restrições fornecidas pela capacidade instalada de produção; - Discute com outras funções sobre como os planos de produção e os demais planos da empresa podem ser modificados para benefício mútuo; - Encoraja outras funções a dar sugestões para que a função produção possa prestar melhores “serviços” aos demais departamentos da empresa.

Competências		Entregas essenciais que compõem a competência
PROJETO DE PRODUÇÃO	<p>Capacidade para projetar ou re-projetar produtos e serviços que atendam as necessidades e expectativas do mercado.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Reúne informações e idéias de fontes internas e externas à organização, identificando e compreendendo as necessidades, expectativas e novas oportunidades do mercado consumidor; - Analisa as informações anteriormente mapeadas, definindo o conceito global do projeto, especificando a forma, a função, os objetivos e o conjunto de benefícios esperados pelo consumidor na compra; - Define o pacote do produto, ou seja, todos os produtos e/ou serviços componentes que proporcionam os benefícios definidos no conceito; - Executa a triagem das idéias e propostas de novos conceitos, avaliando (viabilidade, aceitabilidade e vulnerabilidade) e especificando os conceitos com os quais trabalharão até o ponto de projetar os aspectos preliminares dos seus produtos e serviços; - Verifica se o projeto preliminar pode ser melhorado antes de ser testado no mercado; - Transforma o projeto melhorado em um protótipo que antes de entrar em processo de produção é testado e avaliado pelo mercado.
	<p>Capacidade para projetar ou re-projetar os detalhes do processo de produção conforme os objetivos de desempenho.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Busca o leiaute correto para o processo, arranjando as atividades de forma que não haja movimento excessivo de materiais, informações ou clientes; - Define adequadamente a capacidade de processamento, o grau de automação e a conectividade entre as tecnologias do processo; - Analisa os detalhes do processo a fim de assegurar que preencham seus objetivos de desempenho de forma eficaz; - Relaciona de maneira apropriada o projeto de processos à posição de variedade-volume da operação, o que ajuda a identificar as suas características e fornece uma direção para o projeto do leiaute, da tecnologia e da tarefa a serem usadas no processo; - Realiza a descrição registrada de como os processos reúnem os vários componentes para produzir o produto ou serviço final, evitando erros de interpretação e facilitando a análise para reconfigurações dos processos.
	<p>Capacidade para projetar ou re-projetar a forma e a configuração da rede de suprimentos na qual a operação produtiva está inserida.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Define a operação produtiva no contexto de todas as outras operações com as quais o negócio interage, algumas das quais são seus fornecedores e outras seus clientes; - Identifica os elos especialmente significativos dentro da rede, ou seja, as partes que mais contribuem para os objetivos de desempenho valorizados pelos consumidores finais; - Decide qual parte da rede a operação produtiva deverá possuir, analisando a conveniência de adquirir fornecedores e/ou clientes e definindo o quanto a organização será verticalmente integrada na rede; - Define a localização de cada operação dentro da rede pertencente à empresa após elegerem, através de critérios estratégicos, a melhor escolha dentre as opções disponíveis; - Estabelece a capacidade que cada operação pertencente à empresa precisa ter na rede de suprimentos, definindo a capacidade ótima, balanceando os diversos níveis de capacidade e programando as alterações quando necessárias;
	<p>Capacidade para projetar ou re-projetar o arranjo físico e o fluxo de recursos pela cadeia produtiva.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Analisa os objetivos estratégicos da produção com o intuito de definir a estrutura e compreender claramente o que se pretende que o arranjo físico propicie a operação; - Escolhe o tipo básico de arranjo físico influenciado pelas características de volume-variedade da operação assim como por seus objetivos de desempenho; - Avalia os efeitos de localizar os recursos envolvidos na operação em todos os locais possíveis da instalação, definindo, orientados pela estratégia de atuação e pelos objetivos de desempenho, o melhor layout e o fluxo mais adequado ao processo; - Altera o arranjo físico somente quando o fluxo de pessoas e materiais torna-se confuso, custoso e/ou inadequado ao processo, pois é uma tarefa difícil e longa, que, além de cara, prejudica o funcionamento suave da operação.

Competências		Entregas essenciais que compõem a competência
PROJETO DE PRODUÇÃO	Capacidade para projetar ou re-projetar o modo como as pessoas executam suas tarefas e se relacionam dentro do processo produtivo.	<ul style="list-style-type: none"> - Define o trabalho das pessoas na produção, as expectativas de o que lhes é requerido e de como podem contribuir para a organização; - Determina como será a divisão do trabalho, quais tarefas serão alocadas para cada pessoa na operação e em qual sequência deverão ser desempenhadas para um melhor resultado; - Decide como o trabalho será alocado dentro da operação, quem mais estará envolvido, como as pessoas deverão interagir com seu local e ambiente de trabalho e que condições ambientais devem ser estabelecidas para um melhor desempenho; - Define a autonomia embutida a cada pessoa na organização, bem como as habilidades e capacidades necessárias para o desempenho eficiente e eficaz das suas atividades; - Garante a segurança e o bem-estar das pessoas que fazem o trabalho e dos consumidores quando estão presentes no processo produtivo ou usam os produtos oriundos da operação.
	Competências	Entregas essenciais que compõem a competência
PLANEJAMENTO E CONTROLE DE PRODUÇÃO	Capacidade para definir a natureza, os princípios e as atividades de planejamento e controle que conciliam fornecimento e demanda.	<ul style="list-style-type: none"> - Define e formaliza o planejamento da produção, criando planos do que pretende fazer, dos recursos que serão necessários, dos objetivos que espera atingir, da quantidade de trabalho alocada para cada parte da operação, da ordem em que as tarefas serão executadas e do cronograma em que o trabalho será desenvolvido; - Controla a produção monitorando os processos, comparando o que foi planejado com a realidade e providenciando as mudanças e os ajustes, quando necessários, para o realinhamento ao plano; - Faz previsões da demanda futura e define como o processo produtivo poderá responder rapidamente se a demanda real não corresponder à prevista. - Gerencia a operação produtiva de modo a garantir que os recursos estejam disponíveis na quantidade, no momento e na qualidade adequada, assegurando o funcionamento eficaz da operação e produzindo produtos e serviços que satisfaçam a demanda dos consumidores; - Define as limitações às quais as atividades de planejamento e controle estão sujeitas, a natureza das decisões tomadas para planejar e controlar a operação e como a organização se adapta às incertezas de fornecimento e demanda;
	Habilidade para planejar e controlar o descompasso entre a demanda da operação e sua capacidade produtiva.	<ul style="list-style-type: none"> - Mensura a capacidade produtiva disponível e as prováveis flutuações na demanda, investigando para isso as forças de mercado que geram a demanda pelos bens ofertados; - Identifica os métodos alternativos de resposta às flutuações na demanda, empregando geralmente uma combinação entre as três estratégias "puras" (<i>política de capacidade constante, política de acompanhamento da demanda e gestão da demanda</i>) disponíveis de modo a obter equilíbrio entre os objetivos de desempenho e interesses dos clientes; - Decide qual política de planejamento da capacidade é mais adequada, conciliando as restrições estabelecidas pela capacidade de longo prazo com o nível de demanda que precisa ser satisfeito; - Efetua ajustes de capacidade de curto prazo, que lhes permitem flexibilizar o volume produzido por um curto período, seja com base em previsões ou sem aviso; - Faz planos para a capacidade futura, considerando as previsões de demanda, o entendimento da capacidade atual e, se a produção pode ser estocada, quanto estoque foi transferido para o período seguinte.

Competências	Entregas essenciais que compõem a competência
<p>Capacidade para planejar e controlar o acúmulo armazenado de recursos em um sistema de transformação.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Equilibra o descompasso entre fornecimento e demanda armazenando os suprimentos ou produtos transformados em estoques; - Permite que os estoques se acumulem somente quando os benefícios superam as desvantagens; - Discrimina os diferentes itens no estoque de modo que cada um tenha um grau de controle que seja apropriado para a sua importância no sistema; - Decide sobre a quantidade dos pedidos de reabastecimento, ou seja, o quanto comprar a cada vez, equilibrando os custos associados à manutenção de estoques com os custos associados à colocação de um pedido; - Decide sobre em que momento o pedido de reabastecimento deve ser processado, levando em consideração o nível de estoque necessário para cobrir a demanda entre o momento de colocação e o de recebimento do pedido de reposição; - Decide sobre as tecnologias, procedimentos e rotinas que serão adotadas para controlar e auxiliar na tomada de decisões relacionadas à gestão de estoques; - Procura continuamente soluções que reduzam os níveis (e/ou custos) totais de estoque enquanto gerenciam um nível aceitável de serviço ao cliente.
<p>Capacidade para planejar e controlar a cadeia de suprimentos, gerenciando e integrando todos os processos e operações que produzem valor para o cliente final.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Toma a decisão de comprar de fornecedores externos ou produzir internamente os suprimentos necessários para operação após investigarem em qual das duas opções a empresa estará mais bem servida; - Compreende em detalhes tanto as necessidades de suprimento dos processos de operação, como as capacidades dos fornecedores que potencialmente podem suprir essas demandas; - Define a fonte de fornecimento (única ou múltipla) e a forma ideal de relacionamento (transacional ou parceria) considerando o modo como o negócio compete no mercado; - Busca eficiência equilibrando os processos e decisões de compra com os objetivos prioritários de desempenho da organização; - Acompanha os pedidos até que sejam entregues pelos fornecedores, assegurando que as ordens de compra, os prazos, as quantidades, as condições de qualidade e os contratos sejam cumpridos; - Auxilia os fornecedores a melhorarem seus próprios processos de operações e os estimulam a evitar e prevenir inconsistências internas e externas que afetem negativamente suas habilidades de suprir; - Define o arranjo do sistema de distribuição física e o modo de transporte das mercadorias considerando as estratégias e o foco adotado pela organização para atuar no mercado; - Percebe as necessidades e percepções dos clientes, alimentando com essas informações os planos de melhoria da organização e os demais estágios da cadeia de suprimentos.

<p>Capacidade para planejar e controlar as atividades que asseguram a conformidade dos produtos com as expectativas dos clientes.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Define as características de qualidade dos produtos, ou seja, a sua funcionalidade, aparência, confiabilidade, durabilidade, contato e nível de recuperação; - Define como medir cada característica de qualidade dos produtos; - Estabelece padrões adequados para comparação de cada característica de qualidade dos produtos, o que define a fronteira entre o aceitável e o inaceitável e fornece parâmetros para avaliar se estão em conformidade com as expectativas dos consumidores; - Controla se a qualidade dos produtos está em conformidade com os padrões anteriormente estabelecidos.
<p>Capacidade para definir, planejar e controlar os projetos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Compreende os fatores internos e externos que podem afetar os projetos durante o seu ciclo de vida, o que determina os cenários e as circunstâncias nos quais serão executados; - Define claramente os projetos, ou seja, os objetivos que almejam atingir, o escopo de responsabilidades assumidas e as estratégias por meio dos quais pretendem atender esses desígnios; - Planeja como os projetos serão executados e monitorados, determinando os custos, as atividades e suas relações de interdependência, as limitações, os recursos necessários etc.; - Controla se os projetos estão sendo executados de acordo com o que foi pré-determinado no planejamento, interferindo com alterações e ajustes sempre que necessário.

Competências		Entregas essenciais que compõem a competência
MELHORAMENTO DA PRODUÇÃO	<p>Capacidade para diminuir a diferença entre o desempenho real da produção e o desejado pela organização.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Mede o desempenho atual da operação produtiva, quantificando em que nível a produção atende a cada um dos cinco objetivos de desempenho (<i>qualidade, rapidez, confiabilidade, flexibilidade e custo</i>); - Estabelece um conjunto de metas de desempenho para a produção com as quais a organização compara a sua performance atual, fornecendo parâmetros para julgar se a operação é boa, ruim ou indiferente e apontar as necessidades e prioridades de melhorias; - Define as estratégias mais adequadas e as técnicas que serão utilizadas para alcançar os objetivos e levar adiante o processo de melhoramento da produção.
	<p>Capacidade para prevenir e recuperar de falhas as atividades de produção.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Identifica e compreende quais são os pontos potenciais de falhas, quais os seus efeitos na operação, as razões pelas quais ocorrem e o local onde poderão ou estão ocorrendo na produção; - Discrimina as diferentes falhas e presta atenção especial àquelas que podem prejudicar todo o processo produtivo; - Desenvolve estratégias para reduzir a probabilidade de falhas e/ou minimizar as conseqüências das mesmas; - Elabora políticas e procedimentos de resposta que auxiliam a produção a se recuperar das falhas quando ocorrem, o que reduz o impacto dos efeitos negativos.

Fonte: Elaborado pelo autor (2011).

De acordo com Carbone et al (2005), após definir as principais atividades e os objetivos da organização, torna-se possível realizar o mapeamento das competências organizacionais. Para o autor, esse mapeamento tem como propósito central identificar os *gaps* ou lacunas de competências, ou seja, a discrepância entre as competências necessárias para concretizar a estratégia corporativa e as competências existentes na organização.

Segundo Carbone et al (2005), o passo inicial desse processo de mapeamento consiste em identificar as competências organizacionais necessárias à consecução dos objetivos da organização. Para essa identificação, comumente é realizado uma pesquisa documental que inclui a análise do conteúdo da missão, da visão de futuro, dos objetivos e de outros documentos relativos à estratégia organizacional (CARBONE et al, 2005). Depois, realiza-se a coleta de dados com pessoas-chave da organização, para que tais dados sejam cotejados com a análise documental (BRUNO-FARIA; BRANDÃO, 2002). Entretanto, não é preocupação deste estudo analisar ou mapear as competências específicas de uma ou outra empresa, mas sim propor um conjunto de competências organizacionais básicas essenciais à gestão da função produção e comum a maioria das realidades organizacionais existentes. Por este motivo, será utilizado, ao invés da análise documental e das entrevistas com pessoas-chave conforme sugerido por Carbone et al (2005), os trabalhos de Slack et al (2008, 1996) como fonte de informação para o respectivo mapeamento.

Para definir o autor ou grupo de autores que seriam utilizados como referência central para a composição dos frameworks no estudo, utilizou-se como critério os resultados obtidos com uma pesquisa bibliométrica realizada nos artigos científicos publicados no ENANPAD nos últimos dez anos (2001-2010). Foram encontradas vinte e três propostas com o termo “produção” fazendo parte do título central do estudo, deste total dezesseis (70%) adotaram como referência central os estudos de Slack, Chambers, Harland, Harrison e Johnston (1996) e os outros sete artigos fizeram referência em algum momento aos autores. Desse modo, adotamos os trabalhos de Slack et al (2008, 1996) como centrais para o estudo, pois além de oferecerem contribuições completas e didáticas, ainda são unanimidade entre os pesquisadores sobre o assunto.

Outro ponto carente de explicações, refere-se a escolha das competências organizacionais “básicas” de gestão de produção como foco do estudo. De acordo com Ruas et al (2005), as competências organizacionais podem ser divididas entre “básicas”, que são aquelas gerais responsáveis pela sobrevivência da organização num determinado mercado e as “essenciais”, que diferenciam a organização no espaço de competição. Nesse sentido, adotamos a definição organizacional “básica” de competência, por considerar as competências

“essenciais” como específicas a cada realidade organizacional e, por este motivo, inviáveis para a proposta do estudo.

7.3.4 Framework 02 – Alinhamento entre Competências Organizacionais de Gestão de Produção e Estratégia Competitiva

O segundo *framework* proposto por este estudo apresenta e sistematiza três diferentes e prováveis padrões de entrega para a gestão da função produção, resultantes do alinhamento das competências organizacionais básicas de gestão de produção com as prioridades competitivas definidas pelas estratégias externas de valor (excelência operacional, inovação e foco no cliente) passíveis de serem adotadas pelas organizações. Contudo, para descrever a concepção e o desenvolvimento do segundo *framework* explicativo foco deste estudo, antes é preciso apresentar alguns pressupostos que permeiam tal construção.

O conhecimento da estratégia competitiva externa, explorada aqui na sua forma sintética de proposição de valor, é parâmetro fundamental para conceber o alinhamento estratégico das competências de gestão de produção nas organizações. Nesse sentido, a classificação proposta por Treacy e Wiersema (1999), das disciplinas de valor, se mostra bastante ajustada aos princípios aqui adotados para a análise do alinhamento estratégico entre as competências de gestão de produção e a estratégia externa de valor da organização, seguindo as premissas presentes no modelo de Kaplan e Norton (2006), também evidenciadas nos trabalhos de Fleury e Fleury (2003).

Nessa perspectiva, não só a estratégia externa de valor é factível de ser avaliada, mas também se pode conhecer o principal valor específico entregue ao cliente, aquele tido como prioritário pela empresa em seu mercado de atuação (FLEURY; FLEURY, 2003). Dessa forma, apresenta-se no Quadro 16 o construto da estratégia competitiva externa de valor praticada pela organização (excelência operacional, orientação ao cliente e inovação no produto) com os seus respectivos valores entregues, além da delimitação das principais referências bibliográficas fundamentais para sua compreensão.

Quadro 16 – Construtos da estratégia competitiva da organização e proposta de valor

Estratégia Competitiva	Valores Entregues	Referências
Excelência Operacional	Qualidade; Preço; Entrega ou disponibilidade; Variedade	FLEURY e FLEURY (2003); TREACY e WISERMA (1995); GUBMAN (1999) e KAPLAN e NORTON (2006)
Inovação no produto	Inovação; Utilidade do Produto	
Orientação ao cliente	Diversidade; Relacionamentos fortes e estreitos com clientes; Personalização	

Fonte: Adaptado de Corneta (2008, p.53) e Zagui (2010, p.77).

Para compor a proposição desta seção, as competências organizacionais básicas de gestão de produção e as entregas essenciais de cada competência – apresentadas no título anterior – foram importadas e relacionadas com o que foi apresentado no Quadro 16. A partir da análise das descrições e entregas essenciais componentes de cada competência, foram definidos *itens de referência* que sugerem entregas distintas para cada estratégia competitiva. Ou seja, dentro do escopo estratégico da função produção existem inúmeras funções ou atividades que exigem entregas, ações ou decisões iguais ou muito próximas entre as empresas, pouco importando a orientação estratégica competitiva adotada. Já os *Itens de Referência* citados no *framework* são uma tentativa de identificação, baseados em Slack et al (2008, 1996), de reunir e sistematizar as atividades e funções que exigem entregas totalmente antagônicas entre as estratégias competitivas. Após definir o conjunto de *itens de referência* para cada competência, também foi apresentada uma proposta de quais seriam as entregas ideais básicas para essas competências caso estivessem alinhadas com a estratégia competitiva. Conforme apresentado na seqüência, o *framework* proposto foi dividido em quatro partes (quadros 17, 18, 19 e 20) com o propósito único de melhorar a sua visualização.

Quadro 17 – Proposta de alinhamento das competências de produção com as estratégias competitivas – Parte 1/4

Competências de Gestão da Produção		Descrição das Entregas Esperadas - Estratégias Competitivas			
Competências	Itens de Referência	Excelência Operacional	Inovação no Produto	Orientação ao Cliente	
ESTRATÉGIA DE PRODUÇÃO	1. Capacidade para definir, compreender e/ou alterar o padrão global de decisões e ações que definem o papel, os objetivos e as atividades de produção, de modo que apoiem e contribuam com a estratégia geral de negócios da organização.	- Grupo de consumidores alvo da estratégia de negócio.	Atende a grande maioria dos consumidores (massa do mercado).	Atende a classe de consumidores que aposta na inovação.	Atende a um grupo restrito e pré-selecionado de clientes.
		- Foco de atuação da organização no mercado	Entrega aos consumidores uma combinação de preço, qualidade e facilidade de compra, competindo no mercado fortemente por preço.	Fornecer uma constante introdução de produtos inovadores (de ponta) no mercado. Sem preocupação central com o custo.	Oferece atendimento customizado a seus clientes, fornecendo produtos na quantidade, no prazo e na qualidade certa para suas necessidades.
		- Diferenciais competitivos adotados pela organização para atuar no mercado.	Preço baixo, rapidez de entrega (disponibilidade) e produtos dentro das especificações de mercado.	Produtos inovadores (de ponta), alta qualidade e ampla variedade de opções.	Produtos customizados, entrega confiável e flexibilidade nos prazos e volumes.
		- Modo como a organização obtém retorno financeiro em função de suas atividades produtivas.	Obtém lucratividade em função direta da margem de venda do produto e da escala de produção.	Prosperam devido à alta lucratividade que desfrutam durante o tempo em que mantém uma posição de monopólio no mercado.	Reconhecimento financeiro e fidelização dos clientes por meio do fornecimento de produtos customizados e de acordos flexíveis de volumes e prazos de entrega.
		- Estágio atual do ciclo de vida do produto ofertado	<i>Maturidade</i> (os produtos já não são novidade no mercado) ou <i>declínio</i> (produto já há algum tempo no mercado).	<i>Introdução</i> (produto acaba de ser lançado no mercado).	<i>Crescimento</i> (produto ganha aceitação no mercado), <i>Maturidade</i> ou <i>Declínio</i> .
		- Número de concorrentes que oferecem produtos e serviços semelhantes aos da empresa.	Vários	Nenhum	Poucos

Fonte: Elaborado pelo autor (2011)

Competências de Gestão da Produção		Descrição das Entregas Esperadas - Estratégias Competitivas			
Competências	Itens de Referência	Excelência Operacional	Inovação no Produto	Orientação ao Cliente	
PROJETO DE PRODUÇÃO	2. Capacidade para projetar ou re-projetar produtos e serviços que atendam as necessidades e expectativas do mercado.	- Abordagem do produto em relação ao mercado consumidor.	Os consumidores ajustam os produtos disponíveis às suas necessidades.	Os produtos antecipam as necessidades do mercado, até então desconhecidas.	Produtos fabricados sob encomenda para as necessidades específicas do cliente.
		- Política de preços e margem de lucro dos produtos.	Produtos abaixo ou no valor médio de mercado (pequena margem de lucro).	Ápice da valorização do produto (o monopólio permite preços mais altos).	Valor acima da média de mercado (customização agrega valor aos produtos).
		- Investimento em novos produtos e periodicidade dos lançamentos.	Reduzido/inexistente (temor e resposta somente às ações dos concorrentes).	Amplio e contínuo (foco do negócio).	Expressivo (oscila com as necessidades e os ensejos de melhoria dos clientes).
		- Alterações no projeto original dos produtos	Poucas/raras (altera para se manter competitivo no mercado).	Várias/comum (altera com objetivo de desenvolver o produto).	Variável (altera para atender as necessidades dos clientes).
		- Tecnologia empregada no desenvolvimento do produto.	Tecnologia já amplamente estabelecida no mercado.	Tecnologia de ponta desenvolvida internamente.	Tecnologia já estabelecida no mercado.
	3. Capacidade para projetar ou re-projetar os detalhes do processo de produção conforme os objetivos de desempenho.	- Características predominantes do processo de produção.	Eficiência operacional, alta produtividade e baixo custo.	Flexível para adaptação aos novos produtos.	Flexíveis em volume, variedade e prazo de entrega.
		- Características das estações de processamento	Múltiplas estações (subdivididas em processos simples, especializados e repetitivos).	Poucas estações que executam todo o processo de produção.	Múltiplas estações com processos flexíveis e especializados.
		- Flexibilidade dos processos de produção	Inflexível (pequenas alterações)	Flexível (reorganização dos processos)	Altamente flexível (diferencial)
		- Extensão de automação da tecnologia utilizada no processo de produção.	Alto (foco na automação para diminuir os custos e aumentar a velocidade de produção)	Baixo (a competência humana é o grande diferencial neste tipo de organização).	Intermediário (a automação e a interferência humana são imprescindíveis).
		- Tempo médio de processamento dos produtos	Curto (a eficiência operacional permite, até certo ponto, produzir mais unidades em um menor intervalo de tempo).	Longo (devido à complexidade, maior atenção aos detalhes e pelos processos ainda não tão eficientes de produção).	Curto (os clientes atendidos exigem disponibilidade ou rapidez de entrega).
		- Variedade de produtos e volume de produção	Baixa variedade e alto volume	Alta variedade e baixo volume	Alta variedade e flexibilidade no volume
	4. Capacidade para projetar ou re-projetar a forma e a configuração da rede de suprimentos na qual a operação produtiva está inserida.	- Preferências na configuração ou re-configuração da rede de suprimentos com as quais o negócio interage.	Optam por <i>terceirizar</i> ou <i>desintermediar</i> (integração vertical – lado dos fornecedores e/ou da demanda) as operações de rede de modo a atingir principalmente o objetivo central de redução de custos.	Integram verticalmente todas as partes-chave de processamento do produto final, pois não há fornecedor com o <i>know-how</i> necessário e nem o interesse em compartilhar o conhecimento. Já as atividades periféricas são terceirizadas com a promessa de maior qualidade e eficiência operacional.	Improvável haver integração vertical para o lado da demanda, pois opera exatamente em função dos clientes. No lado do fornecimento, optam por terceirizar ou integrar as partes da rede buscando a melhor opção para aumentar a confiabilidade, flexibilidade e rapidez de entrega ao cliente final.
		- Preferências de localização ou realocação física das operações produtivas pertencentes à empresa.	Instalações próximas a fornecedores, grandes mercados consumidores e/ou em locais onde o custo de produção seja menor.	Instalações próximas a universidades, centros de pesquisa e/ou mercados inovadores (a localização afeta o modo como o mercado percebe uma operação).	Instalações próximas aos clientes e em locais com potencial de expansão e habilidade para se adaptar a mudanças nos fatores de entrada e saída.

Quadro 18 – Proposta de alinhamento das competências de produção com as estratégias competitivas – Parte 2/4.

Competências de Gestão da Produção		Descrição das Entregas Esperadas - Estratégias Competitivas			
Competências	Itens de Referência	Excelência Operacional	Inovação no Produto	Orientação ao Cliente	
PROJETO DE PRODUÇÃO	5. Capacidade para projetar ou re-projetar o arranjo físico e o fluxo de recursos pela cadeia produtiva.	- Tipo básico do arranjo físico do sistema produtivo (características).	<i>Leiaute por produto</i> (a disposição física dos processos coincide com a sequência de atividades necessárias para a produção – roteiro predefinido).	<i>Leiaute de posição fixa</i> (quem sofre o processamento fica estacionário, enquanto os recursos de transformação movem-se conforme o necessário).	<i>Leiaute funcional</i> ou <i>celular</i> (as atividades ou os recursos com necessidades similares ficam próximos, pois pode ser conveniente agrupá-los).
		- Objetivos almejados com o leiaute escolhido	Baixo custo unitário, especialização e movimento conveniente de materiais ou clientes.	Flexibilidade alta do produto e do <i>mix</i> , produto ou cliente não é movido ou incomodado e alta variedade de tarefas.	Oferece uma boa solução entre custo e flexibilidade para operações de relativa alta variedade.
		- Fluxo de materiais no sistema produtivo (características).	<i>Fluxo contínuo</i> (com volumes altos e baixa variedade a produção deve ser organizada para lidar com um fluxo uniforme, previsível e fácil de controlar).	<i>Fluxo irregular</i> (com volume muito baixo e alta variedade a produção deve ser organizada para lidar com um fluxo complexo e imprevisível).	<i>Fluxo regular</i> (relativamente uniforme e fácil de controlar).
	6. Capacidade para projetar ou re-projetar o modo como as pessoas executam suas tarefas e se relacionam dentro do processo produtivo.	- Características da divisão do trabalho (tarefa)	Dividido em inúmeras partes (tarefas relativamente simples, pequenas e repetitivas – trabalho monótono).	Dividido em poucas partes (tarefas relativamente amplas, complexas e pouco repetitivas).	Dividido em várias partes (tarefas relativamente simples e repetitivas).
		- Nível de autonomia e ênfase do comprometimento com o trabalho.	Pequena autonomia/ comprometido com a sua tarefa.	Grande autonomia/ comprometido com todo o processo.	Média autonomia/ comprometido com a entrega da tarefa.
		- Competências essenciais	Operacionais (executa atividades pré-determinadas)	Técnicas e conceituais (propõe e desenvolve novos produtos e soluções)	Técnicas e comportamentais (alinha os interesses entre clientes e organização).
		- Competências comportamentais desejadas	Trabalho em equipe e adaptação a estruturas rígidas.	Flexibilidade para mudanças	Valores do indivíduo alinhados ao negócio.
		- Perfil alvo dos processos de recrutamento	Pessoas inexperientes	Foco no talento e conhecimento teórico	Foco na experiência e qualificação técnica
		- Política de remuneração adotada pela empresa	Remuneração base abaixo da média	Remuneração acima da média	Remuneração base alta

Fonte: Elaborado pelo autor (2011).

Competências de Gestão da Produção		Descrição das Entregas Esperadas - Estratégias Competitivas			
Competências	Itens de Referência	Excelência Operacional	Inovação no Produto	Orientação ao Cliente	
PLANEJAMENTO E CONTROLE DE PRODUÇÃO	7. Capacidade para definir a natureza, os princípios e as atividades de planejamento e controle que conciliam fornecimento e demanda.	- Principais limitações às quais as atividades de planejamento e controle estão sujeitas nas operações.	<i>Limitações de custos</i> (os produtos e serviços devem ser produzidos dentro de custos determinados).	<i>Limitações de qualidade</i> (os produtos devem ter conformidade com os limites de tolerância projetados para o produto).	<i>Limitações de tempo</i> (devem ser produzidos dentro de intervalos de tempo onde ainda tenham valor para o cliente).
		- Natureza da demanda que dirige as decisões de planejamento e controle da operação.	<i>Demanda independente</i> (previsões baseadas no histórico e submissas às causalidades do mercado).	<i>Demanda independente</i> (imprevisível)	<i>Demanda dependente</i> (relativamente previsível porque tem pedidos futuros firmes de consumidores).
		- Resposta da operação à demanda	<i>Fazer-para-estoque</i> (produz os bens para estoque antes de qualquer pedido firme).	<i>Fazer-contrapedido</i> (mantém os recursos transformadores, mas somente produz com um pedido firme do cliente).	<i>Recursos-contrapedido</i> (somente inicia o processo de produção quando requisitado pelo cliente).
		- Tempo de resposta aos requisitos dos consumidores	<i>Resposta rápida</i> (produtos padronizados podem ser produzidos com antecedência).	Relativamente longo	Relativamente rápido
	- Robustez da operação, isto é, sua vulnerabilidade a sérias perturbações.	Robustez baixa (muito vulnerável)	Robustez alta (pouco vulnerável)	Robustez relativamente baixa (vulnerável)	
	8. Habilidade para planejar e controlar o descompasso entre a demanda da operação e sua capacidade produtiva.	- Política de operação da capacidade produtiva	Máxima utilização da capacidade de processamento da operação (no limite), de modo a obter alta produtividade.	Operam abaixo de sua capacidade máxima de processamento, uma vez que a demanda ainda é insuficiente.	Operam abaixo da capacidade máxima para poderem responder rapidamente a novos pedidos e oscilações na demanda.
		- Método dominante de resposta às flutuações na demanda. - Principais aspectos de desempenho afetados pelas decisões entre demanda e capacidade.	Ignoram as flutuações e mantêm os níveis das atividades constantes (política capacidade constante). <i>Custos</i> (níveis de capacidade excedentes à demanda podem significar subutilização de capacidade e, portanto, alto custo unitário).	Tentam mudar a demanda para ajustá-la à disponibilidade (gestão da demanda). <i>Qualidade</i> (grandes flutuações na capacidade aumentam a probabilidade de ocorrerem erros e falhas).	Ajustam a capacidade para refletir as flutuações da demanda (política de acompanhamento da demanda). <i>Flexibilidade e confiabilidade</i> (se a demanda e a capacidade estiverem em equilíbrio, a operação não será capaz de responder a aumentos da demanda).
	9. Capacidade para planejar e controlar o acúmulo armazenado de recursos em um sistema de transformação.	- Tipos de estoque e razões para mantê-los nos processos produtivos.	<i>Estoque de segurança</i> (seguro contra as incertezas de fornecimento e demanda) pode trazer economias que são maiores que o custo de armazenamento).	<i>Estoque de segurança</i> e/ou <i>estoque de ciclo</i> (a operação não pode fornecer todos os itens simultaneamente, nesse caso o estoque contrabalança a falta de flexibilidade).	<i>Estoque de segurança, de ciclo</i> ou de <i>antecipação</i> (compensa as diferenças entre fornecimento e demanda – usado quando as flutuações da demanda são grandes, mas relativamente previsíveis).

Quadro 19 – Proposta de alinhamento das competências de produção com as estratégias competitivas – Parte 3/4.

Competências de Gestão da Produção		Descrição das Entregas Esperadas - Estratégias Competitivas			
Competências	Itens de Referência	Excelência Operacional	Inovação no Produto	Orientação ao Cliente	
PLANEJAMENTO E CONTROLE DE PRODUÇÃO	10. Capacidade para planejar e controlar a cadeia de suprimentos, gerenciando e integrando todos os processos e operações que produzem valor para o cliente final.	- Fatores relevantes no processo de escolha dos fornecedores.	Custo total do que é fornecido e habilidade para fornecer na quantidade requerida.	Qualidade e variedade de produtos, potencial para inovação e vontade de compartilhar o risco.	Flexibilidade de entrega, flexibilidade de volume e confiabilidade no suprimento.
		- Objetivo básico da atividade de compras na operação.	Comprar ao <i>preço correto</i> (dá a empresa uma vantagem em custos).	Comprar na <i>qualidade correta</i> (proporciona que a empresa alcance uma vantagem em termos de qualidade).	Comprar para entrega <i>no momento</i> e no <i>volume correto</i> (impacta na velocidade, flexibilidade e confiabilidade de entrega).
		- Vantagens que influenciam nas decisões de escolha entre fontes únicas ou múltiplas de fornecedores.	<i>Fonte única</i> (maior economia de escala) ou <i>fonte múltipla</i> (força os preços para baixo através da competição entre fornecedores).	<i>Fonte única</i> (cooperação mais fácil no desenvolvimento de novos produtos, maior confidencialidade e garantia de qualidade) ou <i>fonte múltipla</i> (várias fontes de conhecimento e especialização disponíveis).	<i>Fonte única</i> (melhor comunicação, maior comprometimento e esforço e relações mais fortes e duráveis) ou <i>fonte múltipla</i> (possibilita mudar de fornecedor caso ocorram falhas de fornecimento).
		- Aspectos do sistema de distribuição física dos produtos.	Distribuição com baixo custo, em grandes quantidades e com entregas mais lentas.	Distribuição de produtos com alto valor, em poucas quantidades, com entregas rápidas e que conserve a qualidade.	Distribuição confiável, rápida e com flexibilidade de rotas, volumes e prazos de entrega.
11. Capacidade para planejar e controlar as atividades que asseguram a conformidade dos produtos com as expectativas dos clientes.	- Entendimento do que é um produto de qualidade	Produto livre de erros e que corresponde precisamente às especificações de projeto.	É aquele que mostra e atende uma necessidade que o mercado nem sabia que existia.	É aquele elaborado ou modificado de forma customizada para atender as necessidades e expectativas dos clientes.	
12. Capacidade para definir, planejar e controlar os projetos.	- Quantidade de novos projetos em andamento	Poucos/nenhum	Vários (foco do negócio)	Alguns	
	- Índice de incerteza no cumprimento dos objetivos (custo, prazo e qualidade) do projeto.	<i>Baixa incerteza</i> (estabelece objetivos realísticos e simples de definir).	<i>Alta incerteza</i> (risco de comprometimento com saídas que podem não valer a pena).	<i>Média incerteza</i> (o planejamento precisa ser suficientemente flexível para lidar com as conseqüências das mudanças).	

Fonte: Elaborado pelo autor (2011)

Quadro 20 – Proposta de alinhamento das competências de produção com as estratégias competitivas – Parte 4/4

Competências de Gestão da Produção		Descrição das Entregas Esperadas - Estratégias Competitivas		
Competências	Itens de Referência	Excelência Operacional	Inovação no Produto	Orientação ao Cliente
MELHORAMENTO DA PRODUÇÃO	13. Capacidade para diminuir a diferença entre o desempenho real e o desejado pela organização. <ul style="list-style-type: none"> - Características dos processos de melhoria da produção (estratégia). - Objetivos prioritários dos processos de melhoria da produção. - Foco das atividades de melhoria da produção - Típicas medidas parciais de desempenho 	Mudança gradual, constante e incremental, pequenos passos e longo prazo de duração (melhoramento contínuo). Reduzir os custos, aumentar a produtividade e diminuir os erros de produção. Equipamentos e instalações, arranjo físico, compras e habilidades operacionais. Custo por hora de operação, produtividade da mão-de-obra e eficiência dos equipamentos e instalações.	Mudança abrupta e volátil, grandes passos e efeito dramático de curto prazo (melhoramento revolucionário). Reduzir o intervalo entre os lançamentos e aumentar a qualidade e a funcionalidade dos produtos. Conhecimento teórico, conhecimento técnico e tecnologias utilizadas. Tempo necessário para desenvolver novos produtos, <i>score</i> de satisfação do consumidor e nível de reclamações.	Mudança gradual, constante e incremental, pequenos passos e longo prazo de duração (melhoramento contínuo). Estreitar relacionamentos, aumentar a confiabilidade, flexibilidade e a capacidade de resposta às necessidades dos clientes. Habilidades de relacionamento e processos de compra e entrega. Tempo médio entre falhas, pedidos entregues com atraso, <i>lead-time</i> de pedidos e tempo de processamento e entrega
	14. Capacidade para prevenir e recuperar de falhas as atividades de produção. <ul style="list-style-type: none"> - Causas potenciais de falhas que comprometem o processo produtivo e, por isso, são foco e recebem atenção especial das estratégias e processos de detecção, prevenção e recuperação de falhas. - Probabilidade de que as falhas atinjam os clientes diretamente. - Probabilidade de que as falhas atinjam os clientes diretamente. 	<i>Falhas de instalações e suprimentos</i> (quebras nas instalações de produção e descumprimentos no prazo de entrega e na qualidade dos suprimentos adquiridos). Baixa probabilidade de que a falha atinja o cliente. Baixa probabilidade de que a falha atinja o cliente.	<i>Falhas de projeto</i> (projetos mal feitos podem parecer perfeitos no papel, somente quando lidar com circunstâncias reais as inadequações ficarão evidentes). Probabilidade remota de que o defeito ou falha atinja o cliente. Probabilidade remota de que o defeito ou falha atinja o cliente.	<i>Falhas de clientes, pessoal e suprimentos</i> (pedidos inesperados que a produção não consegue atender e/ou pessoas não executando as atividades como deveriam). Probabilidade muito alta de que a falha atinja o cliente. Probabilidade muito alta de que a falha atinja o cliente.

Fonte: Elaborado pelo autor (2011)

8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve como objetivo principal a sistematização do alinhamento entre a estratégia competitiva adotada e as competências organizacionais de gestão da função produção. Este objetivo principal foi inserido por meio de:

- a) Realização de um levantamento teórico das temáticas abordadas no estudo (gestão de produção, estratégia, estratégia competitiva, competências e alinhamento estratégico), que permitiu a identificação de seus interrelacionamentos;
- b) Identificação das funções gerenciais centrais e auxiliares de gestão de produção e sua posterior conversão em competências organizacionais essenciais;
- c) Proposição, a partir de inferências advindas da análise conceitual, de um *framework* explicativo que identificou e organizou as principais competências organizacionais básicas de gestão da função produção;
- d) Proposição de um *framework* explicativo que sistematizou e apresentou três diferentes e prováveis padrões de entrega para a gestão da função produção, resultantes do alinhamento das competências organizacionais básicas da função produção com as prioridades competitivas definidas pelas estratégias externas de valor (excelência operacional, inovação e foco no cliente) passíveis de serem adotadas pelas organizações.

O trabalho descrito nos capítulos anteriores atingiu os objetivos propostos. No entanto, alguns comentários conclusivos sobre os resultados obtidos podem ser feitos para finalizar esta dissertação. Portanto, visando articular as principais conclusões e contribuições e tendo como referência os objetivos propostos, passa-se agora a sintetizar as discussões e reflexões realizadas na tentativa de aproximar os propósitos aos resultados alcançados.

Quanto ao objetivo inicial de *compor um aporte teórico das temáticas abordadas no estudo* (gestão de produção, estratégia, estratégia competitiva, competência e alinhamento estratégico) e *de identificar as interações existentes entre as variáveis*, pode-se afirmar que, de modo geral, o propósito foi atingido. A

partir da análise conceitual executada nesta etapa, conclui-se ser impossível alcançar as metas e/ou os objetivos organizacionais traçados pela estratégia caso a organização não disponha das competências necessárias para tal. Assim como haverá uma má utilização ou um sub aproveitamento das competências organizacionais caso elas sejam definidas a partir de parâmetros estratégicos incorretos. Ou seja, a partir da estratégia as organizações definem o desempenho e os resultados que almejam alcançar, a performance necessária para obter tais resultados e as competências necessárias para desenvolver essa performance. Deste modo, após concluir este objetivo específico é possível concluir que a verdadeira competitividade da organização vem da integração e do desenvolvimento das competências de forma estratégica, para a criação efetiva das vantagens competitivas sustentáveis.

Em relação ao segundo objetivo que propôs *identificar as funções gerenciais e auxiliares de gestão de produção e na seqüência convertê-las em competências organizacionais essenciais*, é preciso destacar primeiramente que não se trata de uma simples construção, pelo contrário. Há na literatura um número considerável de estudos disponíveis sobre o tema gestão de produção, entretanto, na maioria dos casos essas obras contemplam análises específicas, superficiais, desconexas e/ou limitadas da função manufatura, o que dificulta a compreensão e criação de uma linha de raciocínio única e homogênea para a definição das funções gerenciais e auxiliares de gestão de produção.

Os trabalhos de Slack et al (2008, 1996), Moreira (2008) e Davis et al (2001) foram adotados como referência para o estudo por apresentarem composições completas de toda a função produção, por abordarem definições e denominações semelhantes e por serem unanimidade entre os pesquisadores da área. A partir de análises e inferências realizadas nesses quatro estudos, criou-se um modelo padrão fundamentado na proposta de Slack et al (1996) e acrescido com as principais contribuições das outras três obras. Para conversão das funções gerenciais e auxiliares de gestão em competências organizacionais de produção utilizou-se os procedimentos metodológicos de mapeamento apresentados por Carbone et al (2005). Durante o desenvolvimento desse objetivo, foram criados dois quadros de análise que apresentam evoluções claras sobre o assunto, uma vez que integram e sistematizam os conhecimentos de vários autores em uma única

proposta. Nessa proposta, são apresentadas ainda as funções gerenciais e auxiliares de gestão de produção e suas respectivas descrições.

O terceiro objetivo adotado por este estudo propõe a criação de um *framework* explicativo que identifica e organiza as competências organizacionais básicas de gestão de produção – funções auxiliares convertidas em competências (CARBONE et al, 2005) -, além de definirem uma relação de entregas essenciais padrão para cada competência, estabelecendo referências que permitem a comparação das entregas “ideais” com as reais da organização e indicam a presença ou não da referida competência. Portanto, esse *framework* tem como propósito central identificar os *gaps* ou lacunas de entregas e/ou competências, servindo como modelo padrão de comparação e como referencial para a definição das necessidades de treinamentos e capacitação da equipe.

O segundo *framework* proposto pelo quarto objetivo apresenta e sistematiza três diferentes e prováveis padrões de entrega para a gestão da função produção, resultantes do alinhamento das competências organizacionais básicas de gestão de produção com as prioridades competitivas definidas pelas estratégias externas de valor (excelência operacional, inovação e foco no cliente) passíveis de serem adotadas pelas organizações.

Como já é possível depreender, o alinhamento deve ser foco prioritário das decisões inseridas no contexto da gestão estratégica, pois pouco adianta a uma empresa um grande esforço coletivo se não houver uma clara orientação que mostre às pessoas e às diferentes áreas para onde a organização deve caminhar. Assim, a estratégia organizacional tem um importante papel na definição das competências a serem adotadas e não se pode pensar em alta alavancagem se não houver concomitantemente o alinhamento entre ambos. Para concretizar sua estratégia, a organização necessariamente tem de mobilizar competências organizacionais que constituam seu diferencial competitivo e facilitem o alcance dos resultados almejados. Inferência compartilhada pela literatura acadêmica em suas três diferentes abordagens para aproximar estratégia e competências.

O processo de alinhamento interno, de dentro para fora, implica em reconhecer que a gestão da função produção pode cumprir um papel estratégico dentro das empresas. Nesse sentido, os gastos financeiros, de retrabalho e de

tempo gasto em realizar atividades desconectadas dos seus objetivos macros, podem ser reduzidos se essa prática de alinhamento for presente nas empresas.

Além das contribuições gerais obtidas com o alinhamento entre esses diferentes termos, outro fator que justifica a realização desse estudo é a carência, ou quase inexistência, de trabalhos científicos analisando as competências organizacionais da função produção e suas interações com o ambiente organizacional, bem como de propostas que sistematizem o alinhamento dessas competências com a estratégia competitiva adotada. Outra importante justificativa para esse estudo concentra-se na proposta de ilustração do alinhamento entre os temas e na transformação em conhecimento explícito de conhecimentos que muitas vezes estão somente na literatura e/ou na mente de gestores de produção altamente experientes, proposta essa que pode auxiliar o entendimento e a condução de situações semelhantes em outras organizações e pesquisas. Por fim, justifica-se ainda a realização deste estudo devido ao mesmo fazer parte e complementar um projeto de pesquisa científica que investiga o alinhamento e ou desalinhamento entre as estratégias competitivas e as competências organizacionais das principais funções gerenciais de uma organização.

Por fim, em relação a sugestões para futuros estudos, é importante antes salientar que o estudo em questão aborda uma sistematização nunca antes feita, sem quaisquer referências na literatura o que o qualifica como um trabalho predecessor no assunto. Desse modo, quaisquer tentativas de contribuições e evoluções nesse sentido são bem aceitas pela academia, entretanto, é importante destacar que este trabalho apresenta potenciais ferramentas para a realização de uma pesquisa empírica testando esses *frameworks* criados para validá-los ou melhorá-los.

REFERÊNCIAS

- AAKER, D. A. **Pesquisa de marketing**. São Paulo: Atlas, 2001.
- ALIGN. In: **American Heritage Dictionary** of the English language [on line]. 4. ed. 2005. Disponível em: <<http://dictionary.reference.com/browse>>. Acesso em: 16 dez. 2005.
- ALINHAMENTO. In: **Novo Dicionário Aurélio** da língua portuguesa. 2. ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1986.
- ANDRADE, Maria Margarida de. **Como preparar trabalhos para cursos de pós-graduação: noções práticas**. São Paulo: Atlas, 1995.
- ANDREWS, K. R. **The concept of corporate Strategy**. Dow Jones Irwin, 1971.
- ANDREWS, K.. O conceito de estratégia empresarial. In: MINTZBERG, Henry; QUINN, James B. **O processo da estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- ANSOFF, H. I.; McDONNELL, E. S. **Implantando a administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1993.
- ATKINSON, A. A., WATERHOUSE, J.H., WELLS, R. B. A stakeholder approach to strategic performance measurement. **Management Sloan Review**, v.38, n.3, p.25-37, 1997.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.
- BARNEY, J. Resource-based theories of competitive advantage: a ten year retrospective on resource based view. **Journal of Management**, n. 27, p. 643-650, 2001.
- BARROS, L. A. M. de. **Alinhamento estratégico**. 2007. 162 f. Tese (Doutorado em Administração) - Departamento de Administração, USP, São Paulo, 2007.
- BEER, M.; EISENSTAT, R. A. Developing an organization capable of implementing strategy and learning. **Human Relations**, London: Sage, v. 49, n.5, p.597-619, May, 1996.
- BITENCOURT, C. C. **A gestão de competências gerenciais -a contribuição da aprendizagem organizacional**. 2001. Tese (Doutorado em Administração)- Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2001.
- BITENCOURT, C. C. **Competência gerencial e aprendizagem nas organizações**. São Leopoldo: Editora Unisinos, 2005.
- BOTERF, L. **De la compétence**. Paris: Edition d'Organisation, 1995.
- BOTERF, G. **Desenvolvendo a competência dos profissionais**. Porto Alegre: Artmed, 2003.

BOUTEILLER, D. Le syndrome du crocodile et le défi de l'apprentissage continu. in gestion. **Montréal I**, HEC, v. 22, n. 3, 1997.

BOYATZIS, R. **The competent manager: a model for effective performance**. John Wiley & Sons, 1982.

BOYER, K. K.; McDERMOTT, C. Strategic consensus in operations strategy. **Journal Operations Management**. v.17, p.289-305. 1999.

BRADLEY, J. Methodological issues and practices in qualitative research. **The Library Quarterly**, v.63, n.4, p.431-449, Oct. 1993.

BRUNO-FARIA, M. de F.; BRANDÃO, H. P. Gestão de competências: identificação de competências relevantes a profissionais de T&D de uma organização pública do Distrito Federal. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 26., 2002, Salvador. **Anais...** Salvador: ANPAD, 2002. 1 CD-ROM.

BRODBECK, A. F.; HOPPEN, N. Alinhamento estratégico entre os planos de negócio e de tecnologia de informação: um modelo operacional para implementação. **RAC Revista de Administração Contemporânea**, v. 7, n.3, p.09-33, Jul/Set 2003.

BRODBECK, A. F.; SACCOL, A. Z. Alinhamento Estratégico: Análise Contextual Reflexiva dos Principais Modelos. In: CONGRESSO ANUAL DE TECNOLOGIA DE INFORMAÇÃO FGV-EAESP, 2004. São Paulo. **Anais eletrônicos...** São Paulo: CATI, 2004. CR-ROM.

BROWN, A. S. **Strategic project management**. In: PROCEEDINGS OF THE PMI RESEARCH CONFERENCE, 2006, Seattle. Proceedings: PMI, 2006. p.1-7.

CARBONE, Pedro Paulo; BRANDÃO, Hugo Pena; LEITE, João Batista Diniz. **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2005.

CERVO, A. L; BERVIAN, P. A. **Metodologia científica: para uso de estudantes universitários**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1983.

CHANDLER JR., Alfred. D. **Strategy and Structure**. Cambridge. MA: The M.I.T. Press, 1962.

_____. **Introdução à Strategy e Structure**. In: _____. Ensaio para uma Teoria Histórica da Grande Empresa. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1998.

CLAVEL, J. **A Arte da Guerra -Sun Tzu**. Rio de Janeiro: Record, 2002.

COLLIS, J; HUSSEY, R. **Pesquisa em administração: Um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação**. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

COOPER, C. L.; ARGYRIS, C. (Orgs.) **Dicionário enciclopédico de Administração**. São Paulo: Atlas, 2003.

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2003.

CORNETA, A. **Alinhamento estratégico entre das competências de Marketing**: um estudo nas indústrias do pólo moveleiro de Arapongas-PR. Londrina, UEL, 2008 (Dissertação de Mestrado).

CORNETA, Alexandre e MUNCK, Luciano. **Alinhamento entre estratégia e competências de marketing**: discussão de premissas e proposição de um modelo. ENANPAD, São Paulo, 2009, p.1-14.

CORRÊA, H. L. **Administração de Produção e Operações**. Manufatura e serviços: uma abordagem estratégica. São Paulo: Atlas, 2004.

CORRÊA, H. L.; GIANESI, I. G. N.; CAON, M. **Planejamento, Programação e Controle da Produção MRP II/ERP**: conceitos, uso e implantação. 3ª Ed. São Paulo: Gianesi & Corrêa Associados: Atlas, 2000.

_____. **Planejamento, Programação e Controle da Produção**: MRP II/ERP: conceitos, uso e implantação. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2001.

_____. **Planejamento, Programação e Controle da Produção**. 5. ed. São Paulo, Atlas, 2008.

COSTA, M. A. S.; ANDRADE, J. C. S. A Procura de um Modelo de Planejamento Estratégico que Formule Estratégias – O Caso Policarbonatos do Brasil S.A. In: ENANPAD – ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO. 27., 2003, Atibaia. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2003. 1 CD-ROM.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa**: métodos qualitativo, quantitativo e misto. 2.ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

CYRINO, Á. B.; VASCONCELOS, F. C. Vantagem competitiva: os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégia e teoria organizacional. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.40, n.4, p.20-37, Out/Dez. 2000.

DAVIS, M.; AQUILANO, N. J.; CHASE, R. B. **Administração da produção para a vantagem competitiva**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

DEMO, Pedro. **Pesquisa e construção do conhecimento**: metodologia científica no caminho de Habermas. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1994.

_____. **Metodologia científica em ciências sociais**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1995.

_____. **Metodologia do conhecimento científico**. São Paulo: Atlas, 2000.

_____. **Pesquisa e construção do conhecimento**: metodologia científica no caminho de Habermas. 6.ed. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 2004.

DRUCKER, P. **Desafios gerenciais para o século XXI**. São Paulo: Pioneira, 1999.

DUTRA, J. de S. Gestão de pessoas com base em competências. In: DUTRA, J. S. (Org.) **Gestão por competências**. 2. ed. São Paulo: Editora Gente, 2001.

_____. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. São Paulo: Atlas, 2004.

FAHEY, L.; RANDALL, R. M. **Gestão estratégica: o desafio empresarial mais importante da atualidade**. MBA curso prático: estratégia. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

FAYAD, M. E., SCHMIDT, D. C. Object-oriented application frameworks. **Communications of the ACM**, v. 40, 10 p. 1997.

FERREIRA, Aurelio Buarque de Holanda. **Novo dicionário aurélio da língua portuguesa**. 3.ed. Curitiba: Positivo, 2004.

FISCHER, A. L. O conceito de modelo de gestão de pessoas: modismo e realidade em gestão de recursos humanos nas empresas brasileiras. In: DUTRA, J. S. (Org.). **Gestão por competências**. 2. ed. São Paulo: Gente, 2001.

FLANAGAN, J. C. The critical incident technique. **Psychological Bulletin**, v.51, n.4, p.327-358, 1954.

FLEURY, M. T. L.; OLIVEIRA JR., M. M. **Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências**. São Paulo: Atlas, 2001.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**. 2. ed. São Paulo : Atlas, 2001. 169 p.

_____. Alinhando estratégias e competências. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.44, n.1, p.44-57, jan/mar. 2004a.

_____. **Estratégias empresariais e formação de competências**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2004b.

_____. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2006.

FLEURY, M.T.L. **As pessoas na organização**. São Paulo: Ed. Gente, 2002.

GAITHER, N.; FRAZIER, G. **Administração da produção e operações**. 8. ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.

_____. **Administração da produção e operações**. 8. ed. São Paulo: Pioneira, 2005.

_____. **Administração da produção e operações**. São Paulo: Thompson Learning, 2006.

GALBRAITH, J; KAZANJIAN, R. K. **Strategy implementation: Structure systems and processo.** St. Paul, MN: West Publishing Co.

GODOI, C. K; SILVA, A. B.da. **Desenvolvimento de competências e os processos subjacentes da aprendizagem em uma empresa pública do setor elétrico.** In: ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGICA, 1., Curitiba. **Anais...** Curitiba: 3Es, 2003.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, v.35, n.3, maio/jun. 1995, p. 20-29.

GOMES, F.; ARAÚJO, R. Pesquisa quanti-qualitativa em administração: uma visão holística do objeto em estudo. In: SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO, 8, 2005, São Paulo. **Anais...** São Paulo: FEA/USP, 2005.

GRAVE, P. S.; MENDES, A. A. Pensamento estratégico contemporâneo: possíveis fundamentos antigos da estratégia como uma medida administrativa atual ou em busca ao elo perdido? In: ENANPAD, 25., Campinas. **Anais...** Campinas: ANPAD, set. 2001.

GUBMAN, Edward L. **Talento: desenvolvendo pessoas e estratégias para obter resultados extraordinários.** Rio de Janeiro: Campus, 1999.

HAYES, R.; UPTON, D. Operations-based strategy. **California Management Review**, v. 40, n. 4, p. 8-25, summer, 1998.

HENDERSON, J. C.; VENKATRAMAN, N. **Strategic alignment: leveraging information technology for transforming organizations.** **IBM Systems Journal.** Armonk: IBM Co, v. 32, n. 1, p. 4-16, 1993.

HITT, M. A.; KEATS, B. W.; DEMARIE, S. M. Navigating in the new competitive landscape: building strategic flexibility and competitive advantage in the 21 st century. **Academy of Management Executive**, v.12, n. 4, p. 22 – 42, 1998.

HÜBNER, M. M. **Guia para elaboração de monografias e projetos de dissertação de mestrado e doutorado.** São Paulo: Mackenzie, 1998.

JOSHI, M. P.; KATHURIA, R.; PORTH, S. J. Alignment of strategic priorities and performance: an integration of operations and strategic management perspectives. **Journal of Operations Management.** v. 21, p. 359-369, 2003.

IENAGA, Celso H. **Competence based managements: Seminário Executivo.** São Paulo: Dextron, 1998.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Organização orientada para a estratégia: como as empresas que adotaram o Balanced Scorecard prosperam no ambiente de negócios.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2000.

_____. **Mapas estratégicos – Balanced Scorecard: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2004a.

_____. Measuring the strategic readiness of intangible assets. **Harvard Business Review**, feb-2004, p. 53-63. Boston: Harvard Business School Publishing, 2004b.

_____. **Alinhamento**: utilizando o *balanced scorecard* para criar sinergias corporativas. Rio de Janeiro: Campus, 2006a.

_____. **Alinhamento**: utilizando o *balanced scorecard* para criar sinergias corporativas. Rio de Janeiro: Campus, 2006b.

KERLINGER, F. N. **Metodologia da pesquisa em ciências sociais**: um tratamento conceitual. São Paulo: E.P.U./ EDUSP, 1980.

KROGH, Von; ROOS, G. Conversation Management. **European Management Journal**, 1995.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2001.

LAZZARINI, S. G. Estudos de caso para fins de pesquisa: aplicabilidade e limitações do método. In: FARINA, E. et al. (Coord.) **Estudos de Caso em Agrobusiness**. São Paulo: Pioneira/PENSA, 1997. p. 9-23.

LE BOTERF, Guy. **Desenvolvendo a competência dos profissionais**. Porto Alegre: Artmed, 2003.

LEONARD-BARTON, D. **Wellsprings of Knowledge**: Building and sustaining the sources of Innovation. Boston: Harvard Business School Press, 1995.

LEVY-LEBOYER, C. **La gestion des compétences**. Paris: Editions d'Organisations, 1996.

LOBATO, D. M. et al.. **Estratégia de empresas**. 2.ed. Rio de Janeiro: FGV, 2003.

LUFTMAN, J. N.; LEWIS, P. R.; OLDACH, S. H. Transforming the enterprise: the alignment of business and information technology strategies. **IBM Systems Journal**. v. 32, n. 1, p. 198-221, 1993.

LUMMUS, R. R.; VOKURKA, R. J. Defining supply chain management: a historical perspective and practical guidelines. **Industrial Management & Data Systems**, v. 99, n. 1, p.11-17, 1999.

LUMMUS, R. R.; VOKURKA, R. J.; ALBER, K. L. Strategic suplly chain planning. **Production and Inventory Management Journal**, v. 39, n. 3, p. 49-58, APICS, 1998.

MACHLINE, C.; SCHOEPS, W.; WEIL, K. E.; MOTTA, I. **Manual de administração da produção**. 4.ed Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1978.

MARTINS, P. G.; LAUGENI, F. P. **Administração da produção**. São Paulo: Saraiva, 1998.

MARTINS, R. A. **Flexibilidade e integração no novo paradigma produtivo mundial**: estudo de casos. Dissertação de Mestrado. São Carlos: EESC-USP. 1993.

MAY, T. **Pesquisa social**: questões, métodos e processos. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2004. In: MAYER, R. R. **Administração da produção**. São Paulo: Atlas: 1977.

_____. **Administração da produção**. São Paulo: Atlas, 1984.

MEIRELLES, A. M.; GONÇALVES, C. A. O que é estratégia: histórico, conceito e analogias. In: GONÇALVES, C. A.; REIS, M. T.; GONÇALVES, C. (Orgs.). **Administração estratégica**: múltiplos enfoques para o sucesso empresarial. Belo Horizonte: UFMG/CEPEAD, 2001.

MCCLELLAND, D. Testing for competence rather Than for Intelligence. **American Psychologist**, January, 1973.

MCDANIEL, C. D.; GATES, R. H. **Fundamentos da pesquisa de marketing**. 2. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2005.

MEADOR, L. C. **IT strategy alignment**: identifying the role of information technology in competitive strategy. (Working paper n. 9403). Disponível em: <<http://www.itconsultancy.com/background/alignment/index.html>>. Acesso em: 14 fev. 2009.

_____; GONÇALVES, C. A. O que é estratégia: histórico, conceito e analogias. In: GONÇALVES, C. A.; REIS, M. T.; GONÇALVES, C. (Orgs.). **Administração estratégica**: múltiplos enfoques para o sucesso empresarial. Belo Horizonte: UFMG/CEPEAD, 2001. p. 21-33.

MICHEL, K. Esboço de um programa de desenvolvimento administrativo intrafirma para a administração estratégica. In: ANSOFF, H.; DECLERCK, R.; HAYES, R. (Orgs.). **Do planejamento estratégico à administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1990. p. 252 – 271.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **O desafio do conhecimento**. São Paulo: Hucitec, 1993.

MINTZBERG, Henry. **O processo de estratégia**: Conceitos, contextos e casos selecionados. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MILLS, J.; PLATTS, K.; BOURNE, M.; RICHARDS, H. **Competing through competences**. Cambridge University Press, 2002.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia**: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MINTZBERG, H.; QUINN, J. **O processo da estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2001

MIRABILE, R. J. Everything you wanted to know about competency modeling. **Training & Development**, v. 51. n. 8, 1997.

MONKS, J. G. **Administração da produção**. São Paulo: McGraw-Hill, 1987.

MONTGOMERY, C. A.; PORTER, M. E. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

MORAES, R. **Análise de conteúdo**. Porto Alegre: PUCRS, 1993.

MOREIRA, D. A. **Administração da produção e operações**. 2.ed. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

MOREIRA, Wellington R; MUNCK, L. **Alinhamento entre estratégia e competências: um estudo na Peróxidos do Brasil**. (Dissertação de Mestrado) – Universidade Estadual de Londrina. Londrina, 2008.

MUNCK, Luciano. **Estratégia empresarial, aprendizagem e competências: análise de suas inter-relações em uma empresa de telecomunicações do Norte do Paraná**. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade de São Paulo, 2005.

NAKAMURA, M. M. **Estratégia empresarial para pequenas e médias empresas**. São Carlos, Dissertação (Mestrado) – Universidade de São Paulo, Escola de Engenharia de São Carlos, 1999.

NISSEMBAUM, H. **A competência essencial**. São Paulo: Infinito, 2000.

OHMAE, K. Getting Back to Strategy. **Harvard Business Review**, v. 66, n. 6, Nov/Dec 1988.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouça. **Estratégia empresarial: uma abordagem empreendedora**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1991.

_____. Competências essenciais e conhecimento na empresa. In: FLEURY, M. T.; OLIVEIRA JR., M. M. (Orgs.) **Gestão estratégica do conhecimento**. São Paulo: Atlas, 2001.

_____. **Planejamento estratégico**. 23. ed. São Paulo: Editora Atlas S.A.

PATANAKUL, P.; SHENHAR, A. J.; MILOSEVIC, D. **Why different projects need different strategies**. In: SHENHAR, Aaron J.; MILOSEVIC, Dragan; DVIR, Dov, 2007.

PAIVA, E. L.; CARVALHO Jr., J.M.; FENSTERSEIFER, J.E. **Estratégia de produção e de operações: conceitos, melhores práticas, visão de futuro**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 200.

PIRES, M. G.; MARCONDES, R. C. **Conhecimento, inovação e competência em organizações financeiras: uma análise sob o ponto de vista de gestores de bancos**. **RAC**, Edição Especial: [S.L.], p. 61-78. 2004.

PORTER, Michael. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. 16. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

_____. What is strategy? **Harvard Business Review**, v.74, n.6, p.61–78. 1996.

POWELL, T. C. Organizational alignment as competitive advantage. **Strategic Management Journal**, Hoboken: Wiley Periodicals, feb. v. 13, n.2, p.119-134, 1992.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The Core Competence of the Corporation. **Harvard Business Review**, Boston, v. 68, n. 3, p. 79-91, 1990.

_____. **Competindo pelo futuro**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

PRIETO, V. C.; CARVALHO, M. M. Análise das contribuições de diferentes modelos para o alinhamento estratégico. In: ANPAD, 30., **Encontro**, 23 a 27 set. 2006. p.1-13

RAUPP, F. M.; BEUREN, I. M. Metodologia da pesquisa aplicável às ciências sociais. In: BEUREN, I. M. **Organizadora e colaboradora: como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1989.

_____. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2008.

RITZMAN, L. P; KRAJEWSKI, L. **Administração da produção e operações**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

ROCHA, D. **Fundamentos técnicos da produção**. São Paulo: Makron Books, 1995.

ROESCH, M. A. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

RUAS, R.; ANTONELLO, C. S. ; BOFF, L. H. **Aprendizagem organizacional e competências**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

RUAS, R. L; ANTONELLO, C.; BOFF, L. H. **Os novos horizontes da gestão: aprendizagem organizacional e competências**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

RUAS, R. L. **Desenvolvimento de competências gerenciais e a contribuição da aprendizagem organizacional**. In: FLEURY, M. T.; OLIVEIRA JR. M. (Org.) **Gestão estratégica do conhecimento**. São Paulo: Atlas, 2001.

SABHERWAL, R.; CHAN, Y. E. Alignment between business and IS strategies. **Information System Research**. Linthicum: INFORMS, v. 12, n. 1, p. 11-33, Mar. 2001.

SKINNER, W. Manufacturing – missing link in corporate strategy. **Harvard Business Review**, Boston, v. 47, n. 3, p. 136-145, May/June, 1969.

SLACK, N; CHAMBERS, S; HARLAND, C; HARRISSON, A; JOHNSTON, R. **Administração da produção**. São Paulo: Atlas, 1996.

SLACK, N.; CHAMBERS, S.; JOHNSTON, R. **Administração da produção**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2008.

SLACK, N.; CHAMBERS, S.; JOHNSTON, R.; BETTS, A. **Gerenciamento de operações e de processos**: princípios e prática de impacto estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2008.

SHENHAR, A. J.; DVIR, D. Project management evolution: past history and future research directions. In: SLEVIN, D. P.; CLELAND, D. I.; PINTO, J. K. **INNOVATIONS Project Management Research 2004**. New Jersey: John Wiley & Sons Inc., 2004. Cap 4, p. 57-64.

SILVEIRA JR., A.; VIVACQUA, G. A. **Planejamento estratégico como instrumento de mudança organizacional**. Brasília: Ed. Universidade de Brasília, 1996.

SILVEIRA, M. A. **Gestão estratégica da inovação em organizações**: proposta de um modelo com enfoque sistêmico. In: SIMPÓSIO DE GESTÃO DA INOVAÇÃO TECNOLÓGICA, 23., Anais... 2004. p. 4279-4294.

SPENCER, L. M.; SPENCER, S. M. **Competence at work**: models for superior performance. New York: John Wiley & Sons, 1993.

STEINER, G. A.; MINER, J. B. **Política e estratégia administrativa**. Rio de Janeiro: Interciência, 1981.

STONER, J. A. F.; FREEMAN, R. E. **Administração**. 5. ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall, 1995.

TAMPOE, M. **Exploiting the core competence of your organization**. Long Range Planning, Oxford, v. 27, n. 4, p.60-77, Aug. 1994.

TEECE, D. *et al.* Dynamic capabilities and strategic management. **Strategic Management Journal**, v.18, n.7, p. 509-533, aug. 1997.

THARP, J. **Align project management with organizational strategy**. In: 2007 PMI Global Congress Proceedings, 2007, Hong Kong. Paper. Newtown Square: Project Management Institute, 2007.

TRASSATI, S. R.; COSTA, M. I. Administração de recursos humanos por competências: a gestão do novo contrato entre pessoas e empresas do terceiro milênio. 2. ed. In: NERI, A. (Org.). **Gestão de RH por competências e a empregabilidade**. Campinas, SP: APIRUS, 2005.

TREACY, M.; WIERSEMA, F. **A disciplina dos líderes de mercado**: escolha seus clientes, direcione seu foco, domine seu mercado. 3 ed. Rio de Janeiro: Rocco, 1995.

TRIVIÑOS, Augusto N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

- UBEDA, C. L. **A gestão de competências em uma empresa de pesquisa e desenvolvimento.**, Dissertação (Mestrado) – Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo. São Carlos, 2003.
- ULRICH, D. **Os campeões de recursos humanos:** inovando para obter os melhores resultados. São Paulo: Futura, 1998.
- UTTERBACK, M. J; ABERNATHY, W. J. **A dynamic model of process and product innovation**, OMEGA, **The International Journal of Management Science**, 1975.
- VENKATRAMAN, N.; CAMILLUS, J. C. Exploring the concept of “fit” in strategic management. **The Academy of Management Review**. Briarcliff Manor: Academy of Management, v. 9, n.3, p. 513-525. Jul. 1984.
- ZACCARELLI, S. B. **Estratégia e sucesso nas empresas**. São Paulo: Saraiva, 2000.
- ZAGUI, C.; MUNCK, L. **Alinhamento, estratégia empresarial e competências de gestão de produção:** análise de suas inter-relações em empresas do Norte do Paraná. Londrina, UEL, 2010 (Dissertação de Mestrado).
- ZARIFIAN, P. **Objectif compétence:** pour une nouvelle logique. Paris : Editions Liaisons, 1999.
- _____. **Objetivo da competência**. São Paulo: Atlas, 2001.
- _____. **O modelo da competência:** trajetória histórica, desafios atuais e propostas. São Paulo: Senac, 2003.
- WREN, D. A. **Evolution of management thought**. 4.ed. New York: John Wiley & Sons. 1994.
- WEBSTER. **Webster’s third new international dictionary of the english language**, unabridged. Springfield: G. & C. Merriam, 1981.
- WHITE, R. W. Motivation Reconsidered: the concept of competence. **Psychological Review**, v.66, p.297-333, 1959.
- WOODWARD, J. **Industrial Organization:** theory and practice. Nueva York: Oxford University Press, 1965.