



ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS E OBJETIVOS DE DESEMPENHO DA PRODUÇÃO: UMA ABORDAGEM CONCEITUAL

Área temática: Gestão da Produção

Bruna de Oliveira Ramos Alves

bruna.o.ramos@globocom

(LATEC/UFF)

José Alexandre da Costa Alves

professorjosealexandre@gmail.com

(LATEC/UFF)

Resumo: *O ambiente altamente competitivo e turbulento leva as organizações a se tornarem cada vez mais eficazes. Nestas condições, percebe-se cada vez mais a importância da estratégia empresarial como alicerce da tomada de decisão nas organizações. Notadamente, a função produção, como representativa da essência das operações produtivas, deve estar integrada a elementos que espelhem as estratégias organizacionais. O objetivo deste trabalho é analisar a função produção, considerando-se seus objetivos de desempenho e sua relação às estratégias competitivas, notadamente às estratégias genéricas de Michael Porter. Considera-se, desta forma, uma contribuição à luz dos conceitos de estratégia competitiva e administração da produção, através de estudo exploratório. Apresenta-se uma apreciação crítica, a respeito da relação dos objetivos de desempenho da produção para auxiliar a tomada de decisão do gestor de produção, à luz do referencial teórico proposto.*

Palavras-chaves: *estratégia competitiva, estratégia de produção, objetivos de desempenho da produção.*

INTRODUÇÃO

Diversas mudanças têm influenciado substancialmente o comportamento dos consumidores, em função das mudanças de paradigma modeladas pela sociedade da informação e do conhecimento, destruindo modelos estáticos da sociedade industrial (ALVES, 2006). Inseridas em ambientes turbulentos, as organizações desenvolvem competências para reformular sua estrutura em função da natureza e da relevância da mudança. (ALVES, 2013).

Diante de tal situação, as empresas estão desenvolvendo estratégias competitivas de modo que suas decisões influenciem todos os níveis organizacionais e as diversas funções empresariais que devem estar ajustadas ao seu contexto estratégico.

Em geral, as estratégias competitivas adotadas pelas organizações deparam-se diante de algumas resistências devido a falhas em sua concepção para a área de operações (MINTZBERG, LAMPEL, QUINN e GHOSHAL, 2006).

A função produção incide sobre o conjunto de atividades que representam a essência das operações de qualquer organização e desta forma, a preocupação com a garantia dos processos de produção e a entrega de valor ao cliente são aspectos fundamentais que precisam estar sincronizados com a estratégia organizacional.

Atualmente, a função produção tem adquirido maior expressividade em decorrência desta crescente pressão por competitividade, desenvolvimento de novas tecnologias e melhor concepção da relevância da produção na efetividade dos objetivos estratégicos da organização (CORRÊA, 1992). Desta forma, a estratégia de produção visa a obter uma vantagem competitiva ao longo do tempo sobre a concorrência (CORRÊA, 1994) e (CORRÊA e CAON, 2002).

Considerando atual ambiente competitivo, para CORRÊA e CORRÊA (2009), o objetivo da estratégia de operações é garantir que os processos de produção e entrega de valor ao cliente sejam alinhados com a intenção estratégica da empresa quanto aos resultados financeiros esperados e aos mercados a que pretende servir e adaptados ao ambiente em que se insere, evidenciando a complexidade no tratamento de processos decisórios em operações.

Para o estudo e reflexão desta temática, este trabalho procura desenvolver uma perspectiva teórica a respeito da visão integrada entre a estratégia organizacional, em especial a estratégia competitiva e os objetivos de desempenho da função produção, a fim de fornecer uma contribuição a análise do relevante problema no contexto da gestão da produção e operações.

1 Objetivos e estratégia metodológica

Para a concretização deste trabalho, temos como objetivos:

1.1 Objetivo Geral

Desenvolver um estudo exploratório, que auxilie na tomada de decisão dos gestores de produção, na escolha de estratégias compatíveis, relacionando a estratégia competitiva aos objetivos de desempenho da produção.

1.2 Objetivos Específicos

- Definir Estratégia, considerando os contextos corporativos, de negócios e funcionais;
- Analisar o modelo de Estratégias de Negócios de Michael Porter, considerando estratégias de custo e diferenciação;
- Identificar, avaliar e relacionar os objetivos de desempenho da função produção, de acordo com autores contemporâneos;
- Analisar a relação entre as estratégias competitivas e os objetivos de desempenho da produção;
- Traçar uma apreciação crítica a respeito do estudo, considerando-se as relações entre os objetivos de desempenho, consolidando uma análise conceitual e qualitativa para contribuição a tomada de decisão do gestor de produção.

1.3 Estratégia metodológica

Diante deste contexto, esta pesquisa caracteriza-se como pesquisa **Descritiva**, assumindo a forma de **Estudo Exploratório**.

CERVO e BERVIAN (1996, p.49), afirmam que “A pesquisa descritiva observa, registra, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos (variáveis), sem manipulá-los. Procura descobrir, com a precisão possível, sua relação e conexão com outros fenômenos(...)” .

Os autores acrescentam ainda que, o estudo exploratório conduz à formulação de hipóteses significativas para posteriores pesquisas. Porém, os autores afirmam que tais estudos “(...) não elaboram hipóteses a serem testadas no trabalho, apenas definindo objetivos e buscando maiores informações sobre determinado assunto de estudo (...)”, (CERVO e BERVIAN, op. cit, p.49). Buscam as relações existentes entre os elementos componentes da mesma, obtendo novas percepções do mesmo e descobrindo novas ideias. Tais hipóteses, no entanto, podem ser conseguidas por dedução de resultados já pesquisados e conhecidos. A dedução, como técnica de argumentação, consiste em construir estruturas lógicas, através do antecedente, como verdade geral, com o

consequente, como verdade menos geral, contida implicitamente no primeiro.

2 Estratégia

Segundo CABRAL (1998), o conceito de estratégia apresenta um paradoxo, pois exige a integração de uma série de teorias e enfoques, o que impede o completo registro de seus conceitos e abordagens.

CAMARGOS e DIAS (2003) apontam os estudos de THOMPSON JR. e STRICKLAND III (2000), que definem estratégia como sendo um “conjunto de mudanças competitivas e abordagens comerciais que os gerentes executam para atingir o melhor desempenho da empresa”. (...) “é o planejamento do jogo de gerência para reforçar a posição da organização no mercado, promover a satisfação dos clientes e atingir os objetivos de desempenho”. Os supracitados autores, considerando ainda os estudos de MINTZBERG e QUINN (1991), apontam que estratégia é “um modelo ou plano que integra os objetivos, as políticas e as ações sequenciais de uma organização, em um todo coeso”.

Para CAMARGOS e DIAS (2003), baseando-se nos estudos de WRIGHT, KROLL e PARNELL (2000), as estratégias funcionais são estratégias buscadas pelas áreas funcionais de uma unidade de negócio, junto às funções inter-relacionadas, que podem assumir várias formas, dependendo da estratégia genérica adotada, ou seja, consistem no desenvolvimento de estratégias conjuntamente por todas as áreas funcionais: finanças, produção e operações, compras e materiais, pesquisa e desenvolvimento, sistemas de informação, *marketing* e recursos humanos e operações/produção.

Segundo MENDES (2011) são identificados dois níveis de estratégia: a estratégia corporativa de grupo (*corporate strategy*), que determina as áreas de negócios da empresa, levando-se a introduzir-se em um setor ou a retirar-se de outro, com objetivo de obter um portfólio equilibrado de negócios (figura 1). É o conjunto de decisões que faz com que o todo corporativo seja superior à soma das unidades de negócios; a estratégia competitiva ou concorrencial (*business strategy*), colocada em prática em cada uma de suas áreas de negócio, determina os movimentos que a empresa deve realizar para se posicionar a favor diante de seus concorrentes num dado setor. Expõe como a empresa utilizará os seus recursos e capacidades distribuídas em diversas funções e processos internos para construir e sustentar as vantagens competitivas que vão influenciar de forma favorável as decisões de compra dos clientes.

A fim de estabelecer uma orientação sistematizada do assunto, a figura 1 nos detalha esta visão.

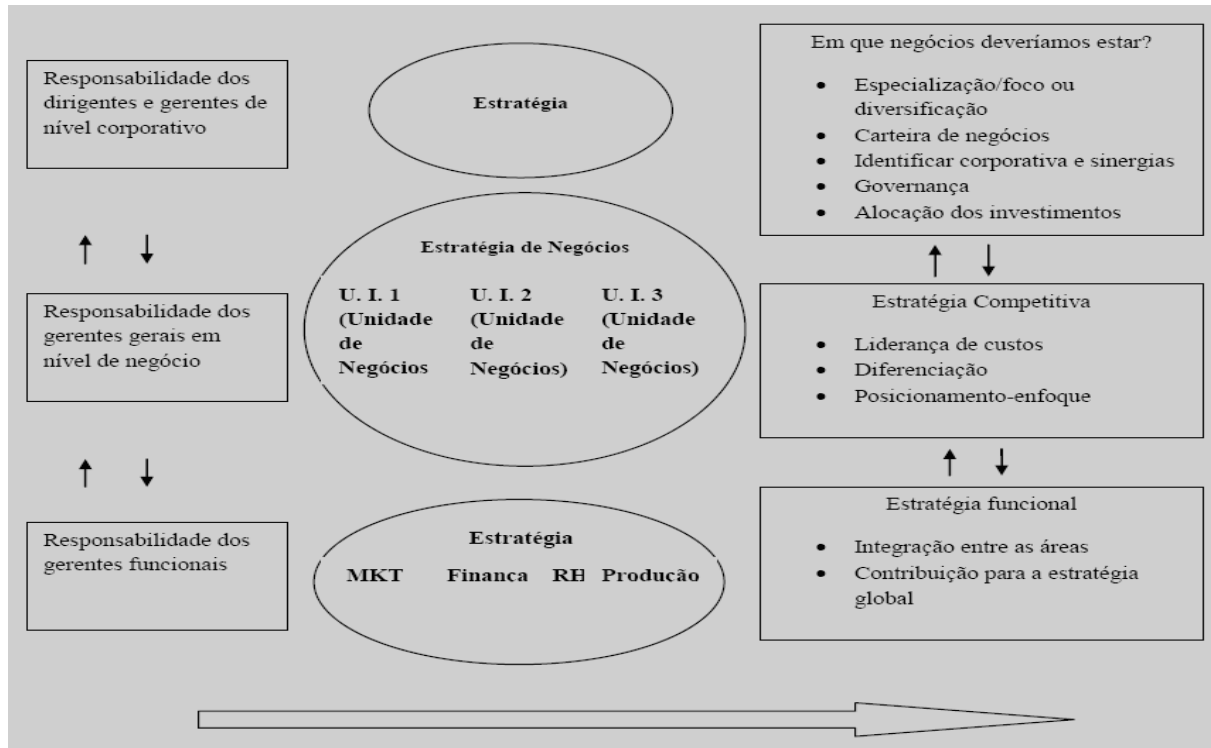


Figura 1. Níveis de estratégia numa empresa diversificada, baseado em MENDES (2011, p.21).

2.1 Estratégia Competitiva

PORTER (1991) desenvolveu uma das abordagens mais utilizadas na análise competitiva das organizações, conhecido como o modelo de análise estrutural das indústrias, conceito baseado na abordagem “*Market View Based*”, ou seja, Visão Baseada no Mercado. Para o referido autor, ao enfrentar as forças competitivas, devem-se avaliar-se Estratégias Genéricas¹ potencialmente bem-sucedidas para superar as outras empresas em uma indústria. O referido autor aponta essencialmente as estratégias de liderança em Custos e Diferenciação.

2.1.1 Liderança no custo total

Segundo PORTER (1991), a liderança no custo exige a construção agressiva de instalações em escala eficiente, uma perseguição vigorosa de reduções de custo pela experiência, um controle rígido do custo e das despesas gerais, que não seja permitida a formação de contas marginais dos clientes, e a minimização do custo em áreas como P&D, assistência, força de vendas, publicidade etc.

¹ Porter também considera a estratégia de Enfoque. Enfoque considera determinado grupo comprador, um segmento da linha de produtos, ou um mercado geográfico, considerando custo ou diferenciação. A estratégia repousa na premissa de que a empresa é capaz de atender seu alvo estratégico estreito mais efetiva ou eficientemente do que os concorrentes que estão competindo de forma mais ampla. A empresa atinge a diferenciação por satisfazer melhor as necessidades de seu alvo particular, ou custos mais baixos na obtenção deste alvo, ou ambos. Por se tratar de estratégias de Custo ou Diferenciação sob alvos restritos, não discutiremos neste trabalho esta abordagem estratégica, considerando-se apenas as estratégias genéricas de Custo ou Diferenciação como as estratégias competitivas a serem abordadas em nosso modelo, não alterando sua forma de análise.

Grande controle dos custos é necessário para atingir estas metas. Custo baixo em relação aos concorrentes torna-se o tema central de toda a estratégia, embora a qualidade, a assistência e outras áreas não possam ser ignoradas.

Uma posição de baixo custo defende a empresa contra clientes poderosos porque só podem exercer seu poder para baixar os preços ao nível do concorrente mais eficiente. Baixo custo proporciona uma defesa contra fornecedores poderosos trazendo maior flexibilidade para enfrentar os aumentos de custo dos insumos. Os fatores que levam a uma posição de baixo custo, em geral, também geram barreiras de entrada a novos entrantes. Desta forma, uma posição de baixo custo coloca a empresa em uma posição positiva em relação aos produtos substitutos de seus concorrentes na indústria.

Uma vez atingida, a posição de baixo custo proporciona margens altas que podem ser reinvestidas em novo equipamento e instalações mais modernas de modo a manter a liderança de custo. Este investimento pode ser um requisito para sustentar uma posição de custo baixo.

2.1.2 Diferenciação

Significa diferenciar o produto ou serviço oferecido pela empresa, criando algo que seja considerado único no âmbito de toda a indústria. Os métodos para esta diferenciação podem assumir muitas formas.

A diferenciação é uma estratégia que gera retornos acima da média no setor, pois proporciona redução da rivalidade competitiva devido à lealdade dos consumidores com relação à marca como também à conseqüente menor sensibilidade ao preço. Ela aumenta as margens e lucratividade, o que exclui a necessidade de uma posição de baixo custo. A lealdade resultante do consumidor e a necessidade de um concorrente superar a supremacia causam barreiras de entrada; produz lucros mais altos com os quais é possível lidar com o poder dos fornecedores. Assim, a empresa que se diferenciou para obter a lealdade do consumidor deverá estar mais bem posicionada em relação à concorrência.

Atingir a diferenciação pode tornar impossível a obtenção de uma alta parcela de mercado e requer um sentimento de exclusividade que é incompatível com a alta parcela de mercado. Mesmo que os consumidores no âmbito da indústria reconheçam a superioridade da empresa, nem todos os clientes estarão dispostos a pagar os altos preços. As diferenças entre as estratégias genéricas estão ilustradas na figura 2.



Figura 2. Três estratégias genéricas, segundo Porter (1991, p.53).

3 Objetivos de Desempenho da Produção

Os objetivos de desempenho ou critérios competitivos, segundo NETO (1999), são definidos como um conjunto consistente de prioridades que a empresa tem de valorizar para competir no mercado. De acordo com as competências internas da empresa, do mercado que ela atua, do nível de concorrência deste mercado e do tipo de produto que ela produz, cada organização terá de priorizar alguns critérios competitivos, aproveitando os seus recursos, capacidades e oportunidades de mercado em busca de vantagem competitiva.

Para SLACK (2009), os gerentes de produção possuem a responsabilidade por todas as atividades da organização que contribuem para a produção efetiva de bens e serviços, destacando-se o entendimento dos objetivos estratégicos da produção, que caracteriza o entendimento do que está tentando atingir a função produção pode caracterizar o seu objetivo principal. Representa desta forma, uma visão clara de como essa função deve contribuir para o atingimento dos objetivos organizacionais, significando a tradução destes objetivos gerais em termos de implicações para os objetivos de desempenho da produção, garantindo uma vantagem competitiva sobre seus rivais.

Para o supracitado autor, é necessário um conjunto de objetivos mais estritamente definidos e segundo são os cinco objetivos de desempenho básicos e se aplicam a todos os tipos de operações produtivas.

- Objetivo qualidade : significa “ fazer certo as coisas”, mas as coisas que a produção precisa fazer certo variarão de acordo com o tipo de operação. (qualidade dentro da operação, qualidade reduz custos e qualidade aumenta a confiabilidade);
- Objetivo rapidez: significa quanto tempo os consumidores precisam esperar para receber seus produtos ou serviços. (rapidez da operação interna, rapidez reduz estoques e rapidez reduz custo);



- Objetivo de confiabilidade: significa fazer as coisas em tempo para os consumidores receberem seus bens ou serviços prometidos. (confiabilidade na operação interna, confiabilidade economiza tempo e confiabilidade dá estabilidade);
- Objetivo flexibilidade: significa capacidade de mudar a operação. Pode ser alterar o que a operação faz, como faz ou quando faz. Especificamente, a mudança deve a quatro tipos de exigência: flexibilidade de produto/serviço (produtos ou serviços diferentes); flexibilidade de compostos ou mix (ampla variedade ou composto de produtos e serviços); flexibilidade de volume (quantidades ou volumes diferentes de produtos e serviços) e flexibilidade de entrega (tempos de entrega diferentes);
- Objetivo custo: para as empresas que concorrem diretamente em preço, o custo é seu principal objetivo de produção. Quanto menor o custo de produzir seus bens e serviços, menor pode ser o preço a seus consumidores. Mesmo as empresas que concorrem em outros aspectos que não o preço estarão interessadas em manter seus custos baixos.

KRAJEWSKI, RITZMAN e MALHOTRA (2008) também apresentam uma visão interessante do assunto quando destaca as “Prioridades e Competências Competitivas” das empresas em relação a função produção. As prioridades competitivas são as dimensões operacionais críticas que um processo ou cadeia de valor deve possuir para satisfazer clientes internos ou externos, tanto no presente quanto no futuro. Enfatiza nove dimensões competitivas amplas que podem ser divididas em quatro grupos:

- Custo
 1. Operações de baixo custo;

A redução de preços pode aumentar a demanda por serviços ou produtos, mas também reduz as margens de lucro, se o produto ou serviço não puder ser produzido com menor custo. As operações de baixo custo prestam um serviço ou fabricam um produto com menor custo possível que satisfaça os clientes externos ou internos do processo ou cadeia de valor. Para reduzir custo, os processos devem ser projetados e operados de modo a torna-los eficientes, usando rigorosa análise de processos que abrange equipe de trabalho, métodos, refugo ou retrabalho, custos fixos e outros fatores para baixar o custo por unidade do serviço ou produto.

- Qualidade
 2. Qualidade superior;
 3. Qualidade consistente;

Qualidade é uma dimensão de um serviço ou produto que é definida pelos clientes. Duas importantes prioridades competitivas lidam com a qualidade: qualidade superior e qualidade consistente. Qualidade superior é prestar um excelente serviço ou fornecer um excelente produto.

Essa prioridade pode exigir um alto nível de contato com um cliente e altos níveis de assistência, cortesia e disponibilidade dos prestadores de um processo de serviço. Qualidade consistente é produzir serviços ou produtos que satisfaçam as especificações do projeto de maneira consistente. Os clientes externos que querem serviços ou produtos que satisfaçam sistematicamente as especificações que eles contrataram, esperavam ou viram anunciadas.

- Tempo
 4. Rapidez da entrega;
 5. Entrega no prazo;
 6. Velocidade de desempenho;

Rapidez da entrega é atender prontamente o pedido de um cliente. A rapidez da entrega muitas vezes é medida pelo tempo decorrido entre o recebimento do pedido de um cliente e seu atendimento, frequentemente chamado de tempo de espera. A rapidez da entrega pode ser aumentada pela redução dos tempos de espera. Entrega pontual (ou pontualidade) é o cumprimento dos prazos de entrega. Velocidade de desempenho é a rapidez com a qual a empresa introduz um novo serviço ou produto. Ela é medida pelo tempo decorrido entre o surgimento da ideia até o projeto final e a introdução do serviço ou produto.

- Flexibilidade
 7. Personalização;
 8. Variedade;
 9. Flexibilidade de volume;

Flexibilidade é uma característica dos processos de uma empresa que permite que ela reaja com rapidez e eficiência às necessidades dos clientes. Personalização é a satisfação das necessidades específicas de cada cliente, mediante a modificação dos projetos de serviços ou produtos. Normalmente a personalização, ou “customização”, ou adaptação ao gosto, ou necessidades pessoais pressupõe que o serviço ou produto é de baixo volume. Variedade é a capacidade de lidar com uma ampla gama de serviços ou produtos com eficiência. A variedade difere da personalização, uma vez que os serviços ou produtos não são necessariamente exclusivos para clientes específicos e podem ter demandas repetitivas. Flexibilidade de volume é a habilidade para acelerar ou desacelerar a taxa de produção e de serviços ou produtos rapidamente para poder lidar com grandes flutuações da demanda.

Como podemos observar, os objetivos de desempenho de produção segundo SLACK (2009) e KRAJEWSKI, RITZMAN e MALHOTRA (2008) podem ser relacionados, mesmo que com diferenças em alguns pontos. Para consolidarmos melhor os termos, a tabela 1 resume os modelos de

SLACK (2009) e KRAJEWSKI, RITZMAN e MALHOTRA (2008). Observamos que os autores praticamente comungam dos mesmos conceitos, apenas a distinção feita por SLACK (2009) apontando o conceito de confiabilidade, não considerada diretamente por KRAJEWSKI, RITZMAN e MALHOTRA (2008).

SLACK (2009) cria a noção de confiabilidade considerando, por exemplo, entregas pontuais e repetitivas, gerando respostas “confiáveis” aos clientes, o que de certa forma nos faz associar este conceito nitidamente associado ao tempo e a qualidade da prestação de serviço. Por outro lado, GARVIN (1987), em um dos trabalhos mais referenciados sobre os conceitos e dimensões da qualidade, considera a confiabilidade como um dos atributos da qualidade.

Assim, consideramos para análise neste trabalho, a confiabilidade como um atributo que associa qualidade e tempo. Desta forma, utilizaremos a integração dos conceitos dos dois autores, conforme tabela 2.

Objetivos de Desempenho (SLACK, 2009)	Prioridades e Competências Competitivas KRAJEWSKI, RITZMAN e MALHOTRA (2008)
Custo - operações de baixo custo;	Custo - operações de baixo custo;
Rapidez - redução do tempo de espera para o consumidor;	Tempo: - Rapidez na entrega: tempo de espera; - Rapidez pontual: cumprimento dos prazos de entrega; - Velocidade de desenvolvimento de produtos/serviços (flexibilidade);
Qualidade - fazer certo as coisas, conforme expectativas dos clientes.	Qualidade: - Superior: produtos e serviços de excelência, superando expectativas; - Consistente: especificações do projeto de maneira consistente;
Flexibilidade: - Produto/serviço: capacidade de introdução de novos produtos e serviços (velocidade); - Composto/mix: ampla variedade ou composto de produtos ou serviços; - Volume: quantidades ou volumes diferentes de produtos ou serviços (demanda); - Entrega: tempos de entrega diferentes	Flexibilidade: - Personalização: satisfação dos clientes mediante modificações; - Variedade: lidar com ampla gama de produtos ou serviços (mix);
Confiabilidade - fazer as coisas em tempo, constantemente, conforme planejado.	

Tabela 1. Comparativo. (Desenvolvido pela autora).

A função produção procura satisfazer os clientes, desenvolvendo os objetivos de desempenho. SLACK (2009) argumenta que se os consumidores valorizarem especialmente produtos ou serviços de baixo preço, a produção dará ênfase a seu desempenho em custos. Se insistirem em produtos ou serviços isentos de erros, a produção concentrar-se-á em seu desempenho em qualidade.

Ênfase dos consumidores em entrega rápida tornara o critério velocidade importante para a produção, enquanto ênfase em confiabilidade de entrega tornara o critério confiabilidade importante. Se os consumidores esperarem produtos e serviços muito inovadores a produção devera proporcionar alto grau de flexibilidade para conseguir inovar para seus consumidores antes de seus rivais. Analogamente, se ampla gama de produtos e serviços forem exigida, a produção precisara ser suficientemente flexível para prover a necessária variedade sem custo excessivo.

Objetivos de Desempenho / Prioridades e Competências Competitivas
Custo - operações de baixo custo;
Tempo: - Rapidez na entrega: tempo de espera; - Rapidez pontual: cumprimento dos prazos de entrega; - Velocidade de desenvolvimento de produtos/serviços (flexibilidade).
Qualidade - fazer certo as coisas, conforme expectativas dos clientes. - Superior: produtos e serviços de excelência, superando expectativas; - Consistente: especificações do projeto de maneira consistente.
Flexibilidade: - Produto/serviço: capacidade de introdução de novos produtos e serviços (velocidade); - Composto/mix: ampla variedade ou composto de produtos ou serviços; - Volume: quantidades ou volumes diferentes de produtos ou serviços (demanda); - Entrega: tempos de entrega diferentes; - Personalização: satisfação dos clientes mediante modificações.

Tabela 2. Integrando conceitos: SLACK (2009) e KRAJEWSKI, RITZMAN e MALHOTRA (2008).
(Desenvolvido pela autora).

4 Apreciação Crítica

Diante dos elementos analisados anteriormente, a decisão gerencial no que se refere a orientação para formulação de uma estratégia de produção compatível com os objetivos de desempenho da produção, possui critérios relevantes em sua análise, que não podem deixar de serem levados em consideração na formulação de uma estratégia de produção.

Como proposta inicial de desenvolvimento desta pesquisa, identificamos correlação e o alinhamento, entre as estratégias corporativas, estratégias em nível de negócios (estratégias competitivas) e as estratégias funcionais (estratégia de produção), que são influenciadas por seus objetivos de desempenho.

Podemos associar também que, as estratégias competitivas de PORTER (1991), custo e

diferenciação, podem estar relacionadas aos objetivos de desempenho da produção ou os chamados critérios competitivos.

De forma mais objetiva, identificamos a estratégia competitiva de custos com o objetivo de desempenho de mesmo nome, já que compreendem estratégias de operação de baixo custo. A diferenciação competitiva pode ser conseguida com flexibilidade (atendimento diferenciado, inovação, atendimento a mudanças de demanda, etc..), qualidade (entendimento das necessidades dos clientes, personalização, etc..) e tempo (cumprimento de prazos, velocidade de desenvolvimento de novos produtos atendendo às demandas do consumidor, entre outros).

Essa argumentação também é consistente com os estudos de PIRES (1995), que estabelece uma correlação entre os principais objetivos de desempenho ou critérios competitivos e as principais estratégias competitivas, segundo PORTER (1991).

Através de uma visão sistematizada, SLACK (2009) aponta que pode existir uma correlação entre os objetivos de desempenho da produção que contribuem para a redução de custo, contribuindo para uma visão de quebra de paradigmas entre *os trade-offs*.

Para SLACK (2009), cada um dos objetivos de desempenho possui vários efeitos externos, e todos eles afetam os custos:

- Operações de alta qualidade não desperdiçam tempo ou esforço de retrabalho nem seus clientes internos são incomodados por serviços imperfeitos;
- Operações rápidas reduzem o nível de estoque em processo, entre as micro-operações, bem como diminuem os custos administrativos indiretos;
- Operações confiáveis não causam qualquer surpresa desagradável aos clientes internos. Pode-se confiar que suas entregas serão exatamente como planejado. Isso elimina o prejuízo de interrupção e permite que as outras microoperações trabalhem eficientemente;
- Operações flexíveis adaptam-se rapidamente às circunstâncias mutantes e não interrompem o restante da operação global. As operações microfexíveis podem também trocar rapidamente de tarefas, sem desperdiçar tempo e capacidade.

Ainda, segundo NETO (1999), há situações em que a melhoria de um objetivo de desempenho necessariamente implicará em um impacto negativo no outro. Segundo o autor, há situações em que a melhoria de um critério ou objetivo de desempenho necessariamente implicará em um impacto negativo no outro. Se existe, por exemplo, um *trade-off* entre custo e flexibilidade, significa que o aumento nesta poderá causar um impacto negativo naquele, ou seja, um aumento de custos. A figura 3 ilustra questão dos *trade-offs*.

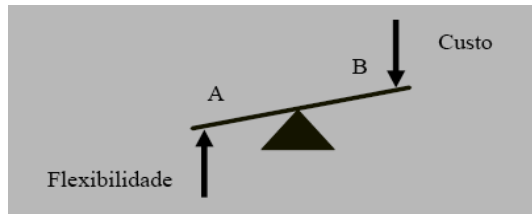


Figura 4. Esquemática de um *trade-off*, segundo NETO (1999).

Segundo o supracitado autor, a explanação sobre *trade-off* reforça a necessidade de priorizar os critérios competitivos, considerando que uma empresa não conseguirá ter o melhor desempenho em todos os critérios simultaneamente, já que algumas escolhas refletem aspectos negativos sobre outras.

Destaca ainda que os *trade-offs* não são estáticos e vão mudando continuamente com o tempo e as circunstâncias, salientando os trabalhos de CORBETT e WASSENHOVE (1993). Aponta por exemplo, relação entre custo e qualidade (conformidade às normas), no qual se pensava que seria impossível obter um produto de boa qualidade dentro de um custo razoável, o que vem mudando a partir da utilização de novas tecnologias e, principalmente, novas ferramentas gerenciais. Assim, existe a tendência de que novos *trade-offs* deixem de existir, como, por exemplo, o que existe atualmente entre a estratégia competitiva (ou de negócios) e os critérios competitivos que representam as escolhas estratégicas da produção.

Para consolidar esta visão, a figura 4 representa a relação conceitual desenvolvida neste trabalho.

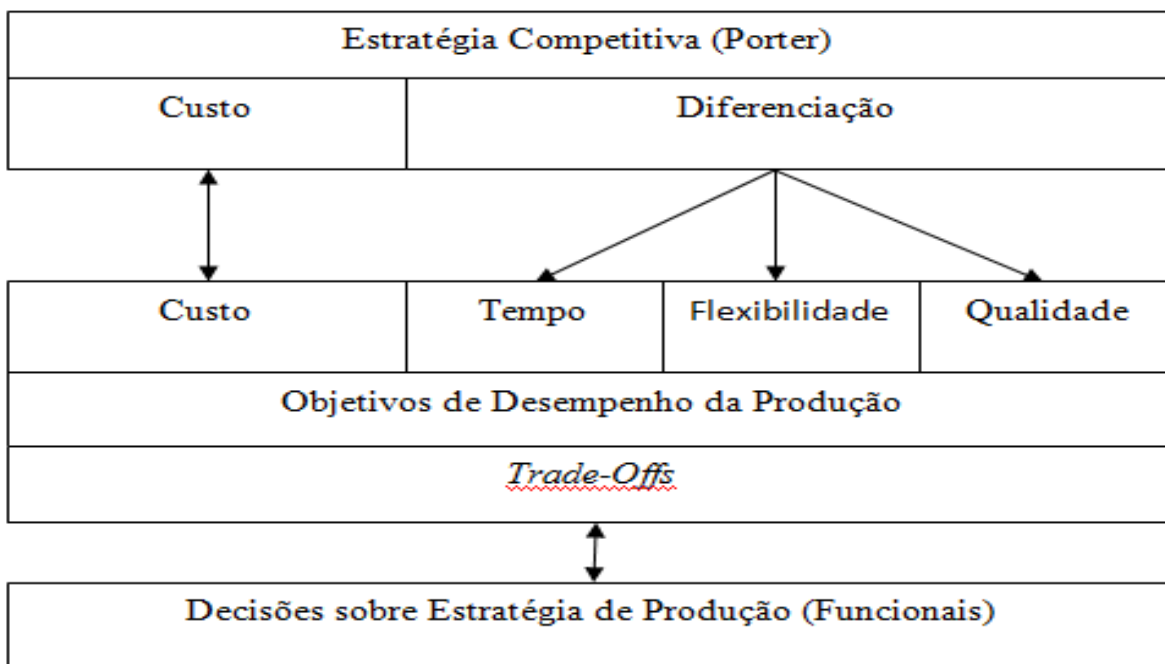


Figura 4. Integrando conceitos: estratégias competitivas e objetivos de desempenho.

CONCLUSÃO

Em função do ambiente turbulento, as organizações devem criar condições de atenderem a este mercado de forma competitiva e sustentável, considerando-se que deve satisfazer as necessidades de seus clientes para perdurarem neste mercado.

Este trabalho procurou mostrar a importante relação entre as principais estratégias competitivas, baseadas nos trabalhos de Michael Porter, com os objetivos de desempenho da função produção, auxiliando os gestores a desenvolverem estratégias de produção compatíveis. Para tal, identificamos correlações e visões distintas de autores supracitados.

Em função da complexidade destas relações, exige-se uma visão sistêmica e integrada por parte do gestor da produção, considerando suas relações de causa e efeito. Desta forma, ele deve avaliar as diversas formas de integrar os objetivos de desempenho consoantes com as estratégias competitivas, sem esquecer da avaliação dos *trade-offs*.

Deve-se também ressaltar que a função produção deve deixar de ser reativa e executora das ações estratégicas, passando a influenciar diretamente nas definições estratégicas das organizações, considerando-se como norte, os objetivos de desempenho da função produção, como uma fonte de vantagem competitiva para as organizações contemporâneas.

Finalmente, pesquisas aplicadas podem ser desenvolvidas a fim de confirmar estas relações conceituais, de forma a ratificar tais suposições, avaliando os diversos graus de convergência ou divergência dos objetivos de desempenho da produção com as estratégias competitivas e funcionais, assim como seus *trade-offs* envolvidos.

REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA

ALVES, JOSÉ ALEXANDRE COSTA. *Gestão Estratégica da Informação e Inteligência Competitiva*. São Paulo: Editora Saraiva, 2006.

ALVES, JOSÉ ALEXANDRE COSTA. *Gestão Estratégica*. Curso de Aperfeiçoamento Gerencial - Escola de Gestão e Negócios- Universidade Petrobras.(Apostila de curso) . Rio de Janeiro, 2013.

CABRAL, A. C. A. *A Evolução da Estratégia: em busca de um enfoque realista*. In: XXII ENANPAD, 22º, *Anais...*, Foz do Iguaçu: ANPAD, set. 1998. 14 p.

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

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. *Metodologia Científica*. 4ª Edição. São Paulo: Editora Makron Books, 1996.

CORBETT, C.; WASSENHOVE, L.V. *Trade-offs? Competence and Competitiveness in Manufacturing Strategy*. California Management Review, Summer, 1993.

CORRÊA, H. L. *The Linking Flexibility, Uncertainty and Variability in Manufacturing Systems: Managing Un-planned Change in the Automotive Industry*. Coventry, 1992. 198p. PhD. Dissertation. University of Warnick.

CORRÊA, H. L.; CAON, M. *Gestão de Serviços: lucratividade por meio de operações e de satisfação dos clientes*. São Paulo: Editora Atlas, 2002.

CORRÊA, H. L.; CORRÊA, C. A. *Administração de Produção e de Operações: manufatura e serviços: Uma Abordagem Estratégica*. Edição Compacta. São Paulo: Editora Atlas S.A, 2009.

GARVIN, D.A. *Competing on the Eight Dimensions of Quality*. Harvard Business Review, Boston , v. 65, nº 6, pp. 101-9, Nov./Dec. 1987.

KRAJEWSKI, L.; RITZMAN, L.; MALHOTRA, M. *Administração de Produção e Operações*. 8ª Edição. São Paulo: Editora Pearson, 2008.

MENDES, L. A. L. *Projeto Empresarial: como construir estratégias eficazes e identificar os caminhos da lucratividade e do crescimento*. São Paulo: Editora Saraiva, 2011.

MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. *The Strategy Process: Concepts, Contexts and Cases*. 2. ed. Englewood Cliffs: Prentice-Hall International, Inc., 1991.

MINTZBERG, H.; LAMPEL, J.; QUINN, J. B.; GHOSHAL, S. *O Processo da Estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados*. 4ª Edição. Porto Alegre: Editora Bookman, 2006.

NETO, J. P. B. *Proposta de um Modelo de Formulação de Estratégias de Produção para Pequenas Empresas de Construção habitacional*. Rio Grande do Sul, 1999. 326 p. Tese de Doutorado em Administração – Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

PIRES, S. *Gestão estratégica da produção*. Piracicaba/SP: Ed. Unimep, 1995.

PORTER, M. E. *Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. 17ª Edição. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1991.

SLACK, N.; CHMBERS, S.; JONSTON, R. *Administração da Produção*. 2ª Edição. São Paulo: Editora Atlas S.A, 2009.

THOMPSON JR. A.; STRICKLAND III, A. *Planejamento estratégico: elaboração, implementação e execução*. São Paulo: Pioneira, 2000.

WRIGHT, P.; KROLL, M.; PARNELL, L. *Administração estratégica: conceitos*. São Paulo: Atlas, 2000.