

O PAPEL DA PRODUÇÃO NA EFETIVAÇÃO DA ESTRATÉGIA COMPETITIVA EM UMA EMPRESA DE CONFECÇÕES DO PARANÁ

Julio Ernesto Colla

Universidade Estadual do Paraná (UNESPAR), Paranavaí, PR, Brasil.
E-mail: <juliocolla@gmail.com>

Caroline Cuco

Universidade Estadual do Paraná (UNESPAR), Paranavaí, PR, Brasil.
E-mail: <carol_cuco@hotmail.com>

RESUMO

A presente pesquisa tem como objetivo analisar a forma como a área funcional de produção de uma empresa do noroeste do Paraná auxilia na efetivação da estratégia competitiva. O estudo aborda elementos fundamentais, como a estratégia adotada pela empresa e suas formas de produção, que visam compreender a importância que elas representam para buscar a eficácia organizacional, ou seja, quando há inter-relação entre a missão organizacional, sua gestão e suas práticas. A base teórica trata de estratégia, missão empresarial e gestão estratégica da produção que fora percebida por meio do modelo dos quatro estágios da função produção. Os procedimentos metodológicos, baseados na perspectiva qualitativa, foram compostos por análise de conteúdo dos dados coletados por meio de entrevistas, documentos, notícias e memorando de campo. As principais conclusões remetem ao pensamento de que a organização, apesar de não ter uma missão clara, possui uma lógica estratégica forma pela interação de suas áreas funcionais. No que tange ao modelo apresentado, foi definido que a empresa em fase de transição do estágio 1 para o estágio 2, ou seja, deixando a fase preliminar em que a produção é vista como pouco importante para a efetivação da estratégia para uma fase em que se inicia a comparação com outras empresas semelhantes.

Palavras-chave: Estratégia competitiva, Áreas funcionais, Efetivação da estratégia

1 INTRODUÇÃO

Nos últimos anos, o conceito de estratégia tem sido objeto grande interesse nas pesquisas sobre Administração. Nessa esteira, surgiram muitos trabalhos em relação à estratégias relacionadas às linhas de produtos, estratégias de diversificação e estratégias de empresas. Diante disso, resultou o pressuposto equivocado de que as empresas devem ter uma área de atuação bem clara e definida como também uma explícita orientação de crescimento, uma vez que a definição de objeti-

vos por si só não atenderiam a esta necessidade, ou seja, são exigidas regras de decisão adicionais para que, assim, a empresa possa ter um crescimento ordenado e conseqüente lucratividade por algum tipo de vantagem competitiva (Whittington, 2002; Porter, 2004; Ansoff, 1977; Mintzberg, 2006; Mintzberg, Ahlstrand, & Lampel, 2010).

Neste sentido, no que tange às pequenas empresas com forte apelo na área de produção, os relatos sugerem que a maioria das empresas começa a existir como organizações participando de apenas um único negócio. Com o passar do tempo algumas conseguem crescer, permanecen-

do no negócio inicial ou desenvolvendo alternativas relacionadas. A vantagem disto é que elas se beneficiam do conhecimento especializado que conseguem obter concentrando em uma área limitada de negócio. Por meio desse conhecimento desenvolvido com a experiência, as empresas podem oferecer melhores produtos ou serviços, tornando-se assim mais eficientes em suas operações (Porter, 2004; Wright, Kroll, & Parnell, 2000).

Parece ser bastante válidos para a evolução dos estudos no campo da estratégia pesquisa que tratem da missão organizacional como fator inicial da geração da vantagem competitiva, em especial quando de trata de gestão de áreas funcionais, principalmente a área de produção e seu decorrente impacto. Diversos estudos nacionais buscam contribuir para a discussão teórica (Colla, Grassioto, Barbosa, & Reis, 2013; Guedes, Passos, & Sampaio, 2012; Guedes, Fonseca, Carvalho, Maximiano, & Gonçalves, 2011; Brida & Santos, 2011; Colla & Borguesan, 2011; Munck, 2011; Moreira & Munck, 2010; Silva, Albuquerque, & Costa, 2009), porém, ainda são necessários estudos que relacionem as áreas funcionais, sobretudo, a área de produção.

Diante do exposto surgem possibilidades de estudos que podem relacionar o sistema de produção de uma organização com a sua estratégia, a qual é definida pela possibilidade de atingimento da missão por meio do alinhamento de suas áreas funcionais (Colla *et al.*, 2013). Para contribuir com essa discussão, *a presente pesquisa tem como objetivo analisar a forma como a área funcional de produção de uma empresa do noroeste do Paraná auxilia na efetivação da estratégia competitiva*. O estudo aborda elementos fundamentais, como a estratégia adotada pela empresa e suas formas de produção, que visam compreender a importância que elas representam para buscar a eficácia organizacional, ou seja, quando há inter-relação entre a missão organizacional, sua gestão e suas práticas.

Além desta introdução que apresenta breve justificativa e o objetivo do presente artigo, tem-se na segunda parte uma revisão teórica sobre a estratégia, missão e a gestão estratégica da produção. Na terceira parte é apresentada a metodologia de pesquisa utilizada para a realização deste estudo. Na quarta etapa, há a análise e a discussão dos dados. Na sequência são apresentadas as considerações finais e as referências bibliográficas utilizadas. É importante salientar que o este relato de pesquisa busca também dar sustentação

a futuras pesquisas na mesma empresa, o que é demonstrado na seção das considerações finais como possíveis pesquisas decorrentes.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 ESTRATÉGIA

A estratégia de uma organização, independente da postura epistemológica do pesquisador, pode ser conceituada como a teoria da obtenção de sua vantagem competitiva (Barney & Hesterly, 2011), e para que essa estratégia seja considerada com efetividade ela realmente precisa ser a geradora de tais vantagens competitivas. Assim, pressupõe-se que a escolha da estratégia mais adequada é papel gerencial dos mais difíceis, o que se reflete na dificuldade de realização de pesquisas no campo de estudos. Desta forma, a percepção da estratégia como uma explicação da origem de sua vantagem competitiva (Barney & Hesterly, 2011) pode contribuir para o entendimento do fenômeno e por consequência melhorar a operacionalização das pesquisas. Este fato implica em questões fortemente relacionadas à forma como a empresa irá competir no mercado e por consequência, distintas abordagens de pesquisas.

Nesta esteira de pluralidade conceitual, estratégia é definida como um padrão ou plano que integra as principais metas, políticas e sequências de ação da organização em um mesmo sentido (Quinn, 2006). Sendo assim, uma estratégia bem formulada ajuda a organizar e destinar os recursos de uma organização em uma única canalização viável baseada em suas competências e deficiências internas relativas. Na visão de Mintzberg (2006), a estratégia cria suas principais políticas e planos para que a organização consiga alcançar as metas estabelecidas e desta forma definindo a escala de negócios, o tipo de organização econômica e humana e a natureza da contribuição em que pretende favorecer aos acionistas, funcionários e à comunidade.

Por decorrência, a estratégia e os objetivos da organização descrevem, conjuntamente, o conceito de seu campo de atuação organizacional. Estes irão especificar o volume, a área e quais as direções de crescimento, quais seus principais pontos fortes e a meta de rentabilidade (Ansoff, 1977). Portanto, a estratégia e os subsequentes objetivos irão direcioná-la para um maior cresci-

mento organizacional. Por meio destes elementos a organização pode conseguir obter um maior conhecimento do ambiente empresarial, podendo conhecer seus principais pontos fortes, obtendo também um maior cumprimento de suas metas.

Neste mesmo sentido, Quinn (2006) afirma que as estratégias formais eficazes possuem elementos que são essenciais, como as metas mais importantes a serem atingidas pela organização, suas políticas mais importantes que orientam ou limitam a ação e suas principais sequências de ação, onde levarão ao cumprimento das metas definidas dentro dos limites estabelecidos. Diante desse contexto, o mesmo autor ainda diz que, consequentemente, a essência da estratégia é construir uma postura que seja tão forte e potencialmente flexível e de uma maneira seletiva, para que assim a organização possa atingir suas metas, independentemente de como forças externas inesperadas possam interagir em determinado momento.

Esta sistemática é definida por Barney e Hesterly (2011, p. 4) como o processo de administração estratégica, ou seja, é “um conjunto sequencial de análises e escolhas que podem aumentar a probabilidade de uma empresa escolher uma boa estratégia, isto é, uma estratégia que gere vantagens competitivas”.

Em outra perspectiva conceitual Porter (2004), relata que um caminho para a determinação de uma estratégia é diferenciar o produto ou serviço oferecido pela organização, criando algo que seja considerado único. Para que ocorra essa diferenciação, pode-se fazer uso de vários métodos, tais como projeto ou imagem da marca, tecnologia, serviços sob encomenda, peculiaridades ou outras dimensões. Deve-se ressaltar também que a estratégia de diferenciação não permite que a empresa ignore seus custos, porém, eles não são o principal alvo estratégico. Seguindo a mesma ideia, pode-se afirmar que se uma organização conseguir alcançar a diferenciação, ela se tornará uma estratégia viável, pois a empresa obterá maiores retornos, fazendo com que ela crie por meio disso uma alta posição, conseguindo assim enfrentar possíveis forças competitivas. A diferenciação proporciona uma lealdade dos consumidores com relação à marca, consequentemente menor sensibilidade ao preço (Porter, 2004).

A estratégia organizacional, conforme Mintzberg et al. (2010) é um processo organizacional formado em duas etapas: primeiramente a formulação seguida da implementação. Esses aspectos

são considerados os pilares do crescimento de uma empresa, sendo que por meio deles é possível construir um sistema de gestão, em que se inicia com a definição de estratégia, a seguir são implementados processos internos e, por fim, resultam-se ações organizacionais mais claras.

2.2 MISSÃO

As organizações são fundadas com um propósito, não obstante podendo ser mudado ao longo do tempo. Desta forma, é essencial que os *stakeholders* compreendam o motivo da existência da organização, ou seja, sua missão. Com isso, pode-se dizer que a missão da organização pode ser definida de um modo formal, por escrito, em uma declaração de propósito genérica, mas duradoura, identificando assim o alcance das operações de uma organização e o que ela pode proporcionar (Wright et al., 2000). No entanto, não é possível eliminar a possibilidade de existência de declarações de missão informais e não escritas.

Em relação à missão de uma empresa, Barney e Hesterly (2011) relatam que ela é vista como o seu propósito de longo prazo, que definem tanto o que uma empresa aspira ser nesse período como o que ela quer evitar neste momento. Na visão de Catelli (2001) refere-se à razão de sua existência, caracterizando-a como o componente que orienta e integra suas partes, consideradas pelo autor como subsistemas, formando-se num objetivo permanente e fundamental para sua atuação. Com isso, o que se pode ressaltar é que a missão, via de regra, é um fator de grande importância para o desenvolvimento da empresa, sendo também um guia nas decisões empresariais. Drucker (1998, p. 72) ressalta que somente “com uma clara determinação da missão e finalidade da empresa se poderá ter objetivos empresariais límpidos e realísticos”. É por meio dessa determinação que, em uma percepção gerencialista, se estabelecerá o princípio das prioridades, estratégias, os planos e atribuições de serviços. Segundo o autor é ela que estabelece o ponto de partida para a compreensão dos cargos de direção e, acima de tudo, para a compreensão das estruturas da direção.

Para Wright et al. (2000, p. 95), “uma empresa com um senso agudo de sua própria identidade tem muito mais chances de obter sucesso do que outra que não tenha um entendimento claro de sua razão de existir”. Assim referem-se que as empresas que tenham um sentido definido de sua

missão são capazes de determinar quais atividades se encaixam em sua orientação estratégica e quais não.

2.3 GESTÃO ESTRATÉGICA DA PRODUÇÃO

Dentre as áreas funcionais de uma organização, a área que vem sendo mais pressionada por mudanças, nos últimos tempos, é a área da produção. Um dos motivos principais dessa pressão é o aumento significativo na concorrência entre as empresas, o que também corresponde aos desafios que são lançados por uma sociedade sempre mais e mais globalizada (Fusco & Sacomano, 2007). A produção, no conceito de Rocha (2008), é o ato de fazer ou construir algo que atenda as necessidades de um consumidor. Para que isso ocorra, todas as funções de planejamento, organização, comando, coordenação e controle devem ser utilizadas adequadamente.

Nesse sentido, a área de produção deve se preocupar com operações simplificadas, com a qualidade dos produtos produzidos, com as necessidades dos consumidores e com a valorização profissional e pessoal dos colaboradores, agindo de tal forma que leve as pessoas a desenvolverem suas atividades da melhor forma possível (Rocha, 2008).

Um sistema de produção, portanto, é definido como um conjunto de atividades e operações que se relacionam, envolvidas na produção de bens, no caso de indústrias ou serviços (Moreira, 2012). Para o autor, o sistema de produção possui elementos fundamentais, como os insumos, o processo de criação ou conversão, os produtos ou serviços e o subsistema de controle.

Em relação à função produção, Fusco e Sacomano (2007, p. 27) afirmam que “a função produção é responsável tanto pela qualidade como pela produtividade da utilização dos recursos destinados à produção do produto”, tendo assim a importante missão de fazer com que a empresa se torne mais competitiva, incluindo-a como parte integrante da estratégia competitiva da empresa, tanto na formulação como na implementação (Fusco & Sacomano, 2007).

Segundo Slack, Chambers e Johnston (2009, p. 61), “a estratégia da produção diz respeito ao padrão de decisões e ações estratégicas que define o papel, os objetivos e as atividades da produção”. Percebe-se, então, na visão dos autores, a importância desta estratégia no processo, pois é ela que irá definir qual o seu objetivo, definir etapas e métodos que se desenvolvem diante dela.

Ainda, o sistema de produção de uma empresa para Moreira (2012) não funciona isoladamente. Ele sofre influências de dentro e de fora da empresa, que podem afetar seu desempenho. Na perspectiva do ambiente interno, as influências são das outras áreas funcionais da empresa, em que há sobre elas um impacto. Por outro lado, no ambiente externo existem vários fatores que provocam impacto na empresa como um todo e por consequência no sistema de produção em particular. Estas pressões por ser exemplificadas pelas condições econômicas gerais do país, pelas políticas e regulações governamentais como também pela competição setorial e a tecnologia.

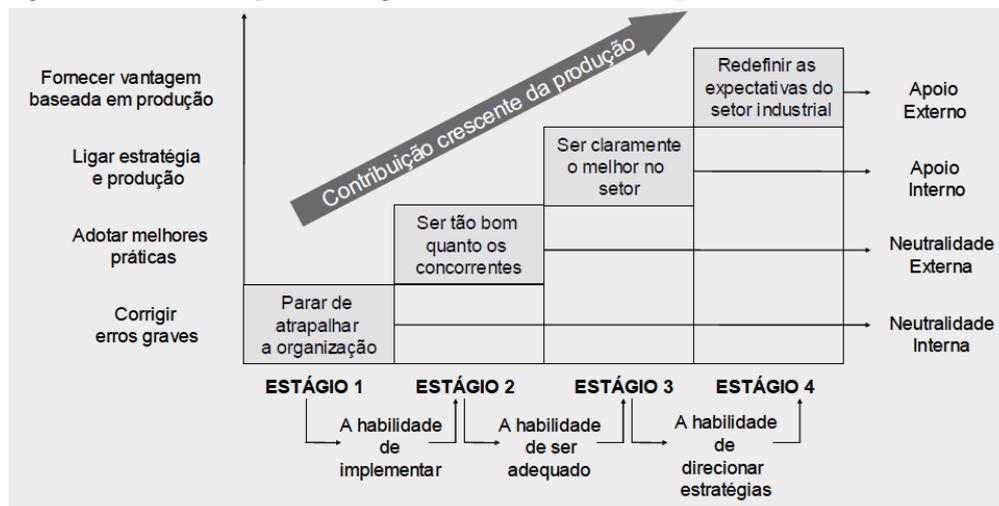
A habilidade de qualquer operação em realizar seus papéis na organização pode ser julgada pela consideração de seus propósitos organizacionais. Com isso, Slack et al. (2009) apresentam o modelo de quatro estágios, desenvolvido por Hayes e Wheelwright (1984), que pode ser usado para avaliar o papel e a contribuição da função da produção. O modelo mostrado na figura 1 traça a evolução dessa produção, desde o papel negativo até tornar-se um elemento central de estratégia competitiva.

- ♦ O estágio 1 é o de nível mais fraco, em que ocorre pouca contribuição na forma de produção. Nesse estágio, a produção mantém-se voltada para dentro, reagindo pouco às mudanças internas e externas, contribuindo de maneira pouco significativa para o sucesso competitivo da organização.
- ♦ No estágio 2 ocorre o momento em que as empresas começam a comparar-se com empresas similares na função produção, agindo externamente neutra. Essa é uma maneira de fazer com que elas sejam comparadas com o desempenho de seus concorrentes, podendo, por meio disso, resultar em melhores práticas.
- ♦ Já no estágio 3 a operação está entre as melhores do mercado. Esse estágio é atingido quando a organização obtém uma visão clara de seus concorrentes ou de seus objetivos estratégicos. Esse é o momento em que a produção apoia a organização internamente, oferecendo uma estratégia de operações respeitável.
- ♦ Por fim, o estágio 4 mostra que a organização vê a função produção como provedora da base para seu sucesso competitivo, olhando para longo prazo, prevendo prováveis mu-

danças de mercado e ofertas de insumos e desenvolvendo capacidades que serão necessárias para competir em um mercado futu-

ro. A produção, nesse estágio, age de forma inovadora e criativa, levando a empresa a estar sempre à frente de seus concorrentes.

Figura 1. Modelo de quatro estágios da contribuição de operações



Fonte: Hayes e Wheelwright (1984).

Por meio do modelo de quatro estágios, percebe-se a crescente mudança na área da produção da empresa. O modelo descreve desde o momento em que a empresa não reage às mudanças internas e externas, ou seja, não busca diferencial competitivo para a empresa, até o momento em que a empresa alcança um alto nível em relação aos seus concorrentes. No estágio 4, as empresas já possuem uma visão futura de sua empresa, onde se pretende chegar, estando prontas para possíveis mudanças de mercado; elas agem de maneira criativa e inovadora, estando sempre à frente de seus concorrentes.

A partir do momento em que uma empresa conhece o destino em que se pretende chegar, ela precisa determinar e seguir alguma direção estratégica para que alcance o sucesso desejado. Diante disso, o mesmo ocorrerá com a função produção, que depois de entendida e assimilada o seu papel dentro do negócio e também determinados seus objetivos, é preciso formular uma estratégia de produção da empresa, ou seja, formular um conjunto de princípios gerais que indicaram os processos de tomada de decisão (Fusco & Sacomano, 2007).

Diversas pesquisas utilizam direta ou indiretamente ou ainda desenvolveram o modelo aqui utilizado (Hayes & Wheelwright, 1984), ou seja, o papel da produção na estratégia organizacional. Dentre estes estudos pode-se destacar o estudo de Ocampo & Ocampo (2015) que concluiu que a sustentabilidade das estratégias de manufatu-

ra podem suportar a estratégia organizacional; Theyel e Hofmann (2012) que inseriram a ideia de inserção do stakeholders como elemento para a formulação da estratégia de produção de pequenas e médias empresas de manufatura; Johansson e Winroth (2010) que enfatizam que a incorporação que questão do desenvolvimento altera tanto a política de decisão organizacional quando a estratégia competitiva; Hallgren e Olhager (2006) que desenvolveram um framework para a identificação do estágio de produção por meio de quantificação, ou seja, por meio de um mapa estratégico; Rafii e Miller (1994) que identificaram a comunicação da estratégia competitiva como elemento importante fator para a integração da função produção na lógica estratégica organizacional; Samson e Sohal (1993) que concluíram que os gestores de produção quando envolvidos nas políticas do negócio há uma evolução no nível de função produção em uma organização; Tunalv (1992) que concluiu que as organizações que desenvolvem uma estratégia de manufatura tornam-se mais sustentáveis que as que não o fizeram; e Swamidass e Newell (1987) que estudaram a influencia dos gestores de produção integrados as decisões estratégicas e a influencia positiva decorrentes desta integração.

Diante do exposto, o papel básico da produção é implementar a estratégia, ou seja, o elemento que guia e proporciona a integração das atividades e ações funcionais de uma organização é a estratégia.

3 METODOLOGIA

Para a realização deste estudo, foi utilizado o método de pesquisa qualitativa, que segundo Richardson (1999, p. 90), pode ser representado “como a tentativa de uma compreensão detalhada dos significados e características situacionais apresentadas pelos entrevistados, em lugar da produção de medidas quantitativas de características ou comportamentos”. A presente pesquisa também é descritiva, porque compreende a obtenção e exposição de dados representativos de determinado fenômeno. Para Richardson (1999, p. 146), a pesquisa descritiva tem “o propósito de fazer afirmações para descrever aspectos de uma população ou analisar a distribuição de determinadas características ou atributos”.

Segundo Cervo e Bervian (2002, p. 66), a pesquisa descritiva busca “descobrir, com a precisão possível, a frequência com que um fenômeno ocorre, sua relação e conexão com outros, sua natureza e características”. Para um maior esclarecimento dos objetivos em que se pretende alcançar, realizou-se uma coleta de dados por meio de entrevista não estruturada, que segundo Richardson (1999, p. 208) “visa obter do entrevistado o que ele considera os aspectos mais relevantes de determinado problema: as suas descrições de uma situação em estudo”, obtendo assim informações mais detalhadas do objeto de estudo. Para Cervo e Bervian (2002), a entrevista não é apenas uma conversa simples. Ela deve seguir um determinado objetivo, em que será recolhido por meio de um interrogatório pelo informante, dados relevantes para a pesquisa.

Como elemento importante nas pesquisas descritivas qualitativas, em especial nas que estudam uma única organização, a escolha do objeto de estudo contribui para sua relevância. Assim na presente pesquisa a escolha da empresa estudada deu-se em função de estudo preliminar determinar que o crescimento que ocorre na empresa está baseado na área de produção como também ser reconhecida como vanguardista em seu setor em especial em função de sua localização geografia desfavorável. A seleção da organização estudada reside também no fato dela se encontrar em meio a um processo de expansão da sua estrutura física e de seu sistema produtivo, situação que proporcionou um questionamento do nível de contribuição que a função produção tem prestado à or-

ganização para a efetivação da estratégia adotada pela empresa neste percurso além de ser uma organização que apresenta pontos em comuns com outras organizações no entorno, ou seja, mostra-se representativa no conjunto das organizações do mesmo setor na região Noroeste do Paraná. Outro fator de grande contribuição para a escolha da empresa foi acessibilidade aos dados, à parte industrial e administrativa, pois a empresa permitiu a pesquisa sem impor restrições.

Desta forma e de acordo com as propostas metodológicas a coleta de dados ocorreu por meio de quatro entrevistas, duas com o proprietário (Entrevistado 1) e duas com o gerente principal da empresa (Entrevistado 2). A escolha dos entrevistados ocorreu em função das características da organização estudada, ou seja, integrantes de uma pequena empresa que atua na área de confecções que possuíam capacidade gerencial explícita. Nestas entrevistas, que perfizeram 3 horas de 15 minutos de gravação, foram relatados assuntos referentes ao processo de produção, suas etapas e todo o funcionamento em geral, bem como os objetivos, as metas, os produtos que a empresa oferece ao mercado, assuntos referentes às estratégias adotadas pela empresa e qual o diferencial competitivo que a empresa possui em relação aos seus produtos. As entrevistas foram guiadas por um roteiro previamente estabelecido, originado na fundamentação teórica com os seguintes pontos: estratégia, missão, objetivos estratégicos, processo de produção, etapas de produção e diferencial competitivo.

Outra fonte importante de dados foi a documental, constituídos pelos registros de constituição, inventários patrimoniais e relatórios de vendas e produção, em que foi possível a manipulação, para posterior análise, de registros da empresa, como também reportagens da imprensa e um extenso memorando de campo confeccionado pela pesquisadora responsável pela coleta dos dados, conforme sugerido por Chase e Hayes (1991). Os dados coletados foram, portanto, primários (entrevistas e memorandos de campo) e secundários (documentos e relatórios).

Após todas as entrevistas, o proprietário e o gerente de produção acompanharam a pesquisadora responsável pela coleta dos dados para que conhecesse todo o ambiente interno da empresa, e, assim, toda a linha de produção foi apresentada, possibilitando um entendimento mais claro de todas as etapas ocorridas na produção. Foi im-

portante conhecer todo o funcionamento da empresa e como são divididas todas as funções, para que assim pudesse detectar a importância estratégica da área de produção da empresa estudada.

O tratamento dos dados ocorreu com as transcrições das múltiplas entrevistas ocorridas que foram realizadas durante o mês de outubro de 2013, na empresa do ramo de confecções La Fenithi, localizada no interior do Estado do Paraná. Estas transcrições, em conjunto aos outros dados (documentos, notícias, site da empresa e o memorando de campo), formaram um corpo de dados que foi submetida à análise de conteúdo, que segundo Richardson (1999, p. 223), “é um conjunto de instrumentos metodológicos cada dia mais aperfeiçoados que se aplicam a discursos diversos”. A análise de conteúdo e interpretativa, guiadas pela base teórica apresentada na seção anterior, foram feitas manualmente pelos pesquisadores e baseou-se nas categorias (estratégia, missão, objetivos estratégicos, processo de produção, etapas de produção, diferencial competitivo) que subsidiaram o que é apresentado na seção posterior.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

A presente pesquisa foi realizada na empresa de confecções La Fenithi, que teve o início de suas atividades no ano de 1994, na cidade de Rondon, no noroeste do Estado do Paraná. Desde a origem, é reconhecida por atender às direções do segmento em que atua e por manufaturar produtos com alta qualidade, buscando inovações que acompanhem o mundo da moda, condição que se segue até os dias de hoje. Com o passar do tempo, houve significativas mudanças e tentativas de melhorias no processo de fabricação e de gestão da produção, com o objetivo de desenvolver seu sistema de produção. Os fatos aqui, somados aos apresentados seção de metodologia, descritos constituem os principais argumentos para a escolha da empresa para servir de elemento base para a pesquisa, ou seja, previamente percebeu-se forte relação de dependência estratégica entre a área funcional de produção e a estratégia da empresa, principal preocupação do presente trabalho.

O principal ponto de produção da empresa é a fábrica localizada na cidade onde está a sua sede. No entanto a comercialização ocorre por

meio de um ponto de venda localizado na cidade de Cianorte-PR, cidade esta que é conhecida nacionalmente como polo produtora de moda e assim atrai compradores de todo o país. A estrutura de vendas também conta com um representante comercial o qual é responsável pelas vendas aos varejistas da região onde está localizada a empresa.

Um importante fato para o entendimento da lógica de produção da empresa é o início da terceirização da manufatura, o que ocorreu no ano de 2012. Até este ano, toda a produção era confeccionada internamente. O motivo principal para a implantação da terceirização foi a falta de mão de obra qualificada no município, representada pela dificuldade de contratação de novos funcionários para atuar na produção da empresa, uma vez que a cidade na qual está sua sede apresenta pequeno porte, e, somada à necessidade de se produzir maior quantidade de peças, a produção interna tornou-se inviável.

Assim, após o processo de terceirização, a empresa intensificou sua ação no processo produtivo por meio de constantes investimentos para a melhoria e diversificação do portfólio de produtos, tornando-se uma empresa com referencial de qualidade e diferencial competitivo. Esse conjunto de ações estratégicas constitui o início da mudança de pensamento em relação à produção, saindo de mero elemento recorrente para demandas operacionais da organização, no sentido de possuírem algo para ser comercializado, em direção ao processo de valorizar o sistema de produção como uma ferramenta para a criação da estratégia empresarial, ou seja, para um elemento importante no auxílio da criação da vantagem competitiva. Nesse momento, a empresa inicia o abandono do estágio I (Hayes & Wheelwright, 1984) que é o de nível mais fraco do modelo utilizado no presente artigo, em que ocorre pouca contribuição estratégica da área funcional produção. Nesse estágio a produção mantém-se voltada para demandas internas, reagindo pouco às mudanças internas e externas, contribuindo de maneira pouco significativa para o sucesso competitivo da organização.

Por se tratar de uma pesquisa em estratégia, buscou-se identificar a missão organizacional da empresa estudada, mas o resultado informou a inexistência de formalização desse item gerencial. Desta forma a procura fora nos objetivos estratégicos organizacionais que são destinações pretendidas que irão indicar a direção para o planejamento da empresa (Moreira, 2012).

No que tange ao crescimento da organização, ficou evidente na pesquisa que o proprietário não tem interesse de crescimento da estrutura interna, uma vez que a maior parte da produção é representada por empresas terceirizadas. Atualmente a empresa confecciona 8.000 peças por mês sendo que desse valor 5.000 representa serviços terceirizados e 3.000 de confecção própria. A razão do não investimento em estrutura interna para aumentar a produção, embora a confecção própria represente um valor bastante inferior em relação aos serviços contratados por empresas terceirizadas, foi justificada, visto que na opinião do proprietário “a empresa não possui uma gestão boa suficiente para gerenciar uma maior estrutura de produção, uma vez que a terceirização não exige uma maior fiscalização, não sobrecarregando os gestores na empresa em suas funções” (Entrevistado 1).

Ainda, com relação às metas de produção da organização, foi identificado por meio dos dados coletados que primeiramente o objetivo “é permanecer com a capacidade atual e no futuro espera-se atingir 10.000 peças/mês” (Entrevistado 1). Alinhado com o pensamento de crescer terceirizando, não houve avanços tecnológicos internos, uma vez que a decisão da empresa “é aumentar a produção por meio de terceirizações da produção” (Entrevistado 2). Nesse sentido, é válido informar que as máquinas da empresa estudada são bastante antigas e não há previsão de futuras aquisições de novas máquinas, devido à não intenção no aumento de sua produção. Embora posto isto, vale ressaltar que um entrevistado relatou que “as máquinas presentes na fábrica estão em ótimo estado e garanto que muitas máquinas lançadas no mercado não possuem a eficiência que as minhas possuem” (Entrevistado 1). Outro entrevistado afirmou durante a pesquisa que a empresa tem a preocupação de oferecer aos seus clientes “um produto de qualidade e, para isto, é essencial que se tenha um controle rígido em seu processo para que não ocorram problemas maiores no final, não gerando também insatisfação do público atendido” (Entrevistado 2). Justamente por isso, a empresa realiza um acompanhamento das peças durante todo o processo produtivo, para certificar-se de que estão dentro das especificações estabelecidas.

No tocante aos diferenciais de produto que a empresa possui e que por decorrência geram vantagem competitiva por meio da lógica de

agregar valor foi identificado pequenos detalhes estéticos nas peças que somente a marca possui, pois busca sempre “estar atenta aos lançamentos e como também à tentativa de customização das peças” (Entrevista do 1). Ainda na percepção dos gestores, “a equipe de criação da empresa mantém-se integrada com o que acontece no mundo da moda” (Entrevistado 2), acreditando assim ser esse um dos fatores principais que contribuem para o aumento das vendas.

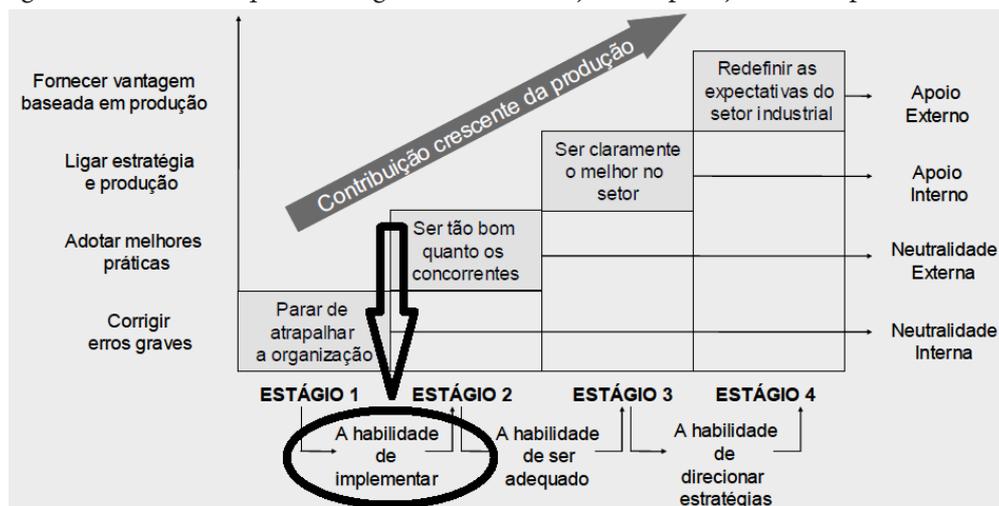
Diante do processo de coleta e análise dos dados, foi possível identificar os principais objetivos da organização que são atingir e manter um alto nível na qualidade dos produtos, oferecer aos seus clientes o melhor atendimento e conforto, vestir bem e adequar cada peça ao gosto de seus clientes. Para que a empresa consiga atingir esses objetivos, uns dos entrevistados comentou que a empresa busca, “além de compreender as necessidades dos clientes, soluções que estejam sempre promovendo melhoria contínua dos processos de produção, tanto relacionada ao processo interno quanto de empresa terceirizadas” (Entrevistado 2), que irão garantir a identificação dos problemas que poderiam atrapalhar a efetivação da estratégia, oferecendo soluções antes que eles ocorram.

4.1 PAPEL E CONTRIBUIÇÃO DA FUNÇÃO PRODUÇÃO NA ESTRATÉGIA COMPETITIVA

Como visto no referencial teórico, Slack et al. (2009) trazem o modelo de quatro estágios da função produção, desenvolvido por Hayes e Wheelwright (1984), que pode ser usado para avaliar o papel e a contribuição da função da produção na estratégia da empresa. Os autores afirmam que o modelo traça a evolução dessa produção, desde o papel negativo, até se tornar um elemento central de estratégia competitiva.

Posto isso, ao analisar os dados obtidos na pesquisa e os comparando com o modelo sugerido, os objetivos estratégicos da empresa foi identificado que a função produção da empresa estudada pode ser classificada entre o estágio 1 e estágio 2, o que é apontado na Figura 2.

Figura 2. Modelo de quatro estágios da contribuição de operações na empresa estudada



Fonte: Adaptado de Hayes e Wheelwright (1984).

Relacionando o resultado obtido com a teoria utilizada para a análise (Hayes & Wheelwright, 1984) é importante salientar que no estágio 1 é o nível mais fraco, ocorre pouca contribuição na forma de produção, cujo processo mantém-se voltada para dentro, reagindo pouco a mudanças internas e externas, contribuindo pouco significativamente para o sucesso competitivo da organização; ao passo que no estágio 2 é o momento no qual as empresas começam a comparar-se com empresas similares na função produção, agindo externamente neutra e há uma comparação com o desempenho dos concorrentes, podendo ou não resultar em melhores práticas.

Em outras palavras há pouca contribuição do fator produção na estratégia da organização (Wheelwright & Hayes, 1984), e assim o objetivo é que a produção apenas evite erros maiores, ou seja, a organização concentra-se em corrigir os erros internos. Sob a perspectiva estratégia, neste estágio os gestores não esperam que a fabricação faça significativas contribuições positivas, ou seja, a produção é incapaz de influenciar no sucesso competitivo.

Com finalidade de estabelecer contribuições teóricas ao campo da estratégia e em especial na gestão estratégica de áreas funcionais algumas considerações são importantes. A primeira é esclarecer que o tamanho de uma organização e o nível de demanda não determinam por si só o nível de contribuição da função produção como também não fornece subsídios para a classificação desta função como estratégica à empresa. Após isso, relata-se que as características de pequena empresa não determinam a ausência de relação estratégica entre função produção e a sua

estratégia. Ainda é possível inferir que o fato da empresa buscar o crescimento via terceirizações não é um elemento que assegure que a função produção não pode ser direcionadora da estratégia da organização. Por fim, e talvez a principal contribuição do presente artigo é a inferência de que a missão organizacional, em empresas produção-dependente, quando disseminada pela organização e participando da formulação de estratégia de manufatura pode ser um elemento de geração de vantagem competitiva e consequentemente de alinhamento estratégico.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O atingimento das metas e objetivos de uma organização é algo que se mostrou primordial nas pesquisas que tratam da evolução temporal organizacional, e, para que isso, ocorra é necessário que esteja sempre atenta aos problemas operacionais que podem gerar desvios na busca do atingimento de sua missão e por decorrência acabam prejudicando a efetivação da missão da empresa, razão principal da estratégia (Colla *et al*, 2013; Bortolo & Colla, 2013; Colla & Borguesan, 2011). Desta forma, o objetivo da presente pesquisa foi analisar a forma como a área funcional de produção de uma empresa do noroeste do Paraná auxilia na efetivação da estratégia competitiva.

Distintas pesquisas, conforme descrito anteriormente, utilizam direta ou indiretamente ou ainda desenvolveram o modelo aqui utilizado (Hayes & Wheelwright, 1984; Ocampo & Ocampo, 2015; Theyel & Hofmann, 2012; Johansson & Winroth, 2010; Hallgren & Olhager, 2006; Rafii

& Miller, 1994; Samson & Sohal, 1993; Tunalv, 1992; Swamidass & Newell, 1987) no entanto, a conclusão do presente artigo de que a inferência de que a missão organizacional, em empresas produção-dependente, quando disseminada pela organização e participando da formulação de estratégia de manufatura pode ser um elemento de geração de vantagem competitiva e consequentemente de alinhamento estratégico parece abrir novas perspectivas de estudos na área de gestão estratégica de produção e sua inter-relação com a estratégia organizacional.

Os dados analisados sugeriram que apesar de não ter uma missão clara, a empresa estudada possui uma lógica estratégica que pode ser explicada pela interação de suas áreas funcionais. Este fato sob a perspectiva de inferência teoria permite afirmar que nas organizações com ausência de declaração de missão, explícita ou tácita, os objetivos estratégicos figuram como tal. Assim, conclui-se que a missão organizacional, em empresas produção-dependente, quando disseminada pela organização e participando da formulação de estratégia de manufatura pode ser um elemento de geração de vantagem competitiva.

No que tange à contribuição para o atingimento da área funcional de produção em específico percebeu-se que a empresa busca desenvolvimento de suas atividades por meio do crescimento da produção embora deixe claro que esse processo possa vir por meio de terceirização e não de investimento interno.

Sob a perspectiva teórica, o presente artigo é válido por proporcionar reflexões que ao mesmo tempo são conclusões e servem como provocações para futuras pesquisas: qual o real papel da missão organizacional na geração de vantagem competitiva por meio do processo de produção? Qual o papel dos objetivos organizacionais na implementação de ações de gestão de produção para a geração de vantagem competitiva nas organizações? Qual a importância do entendimento da missão organizacional por parte dos gestores da área de produção para a geração da vantagem competitiva? Como identificar os setores ou departamentos organizacionais que possuem maior importância para a geração de vantagem competitiva?

Além destes questionamentos podem ser desenvolvidas pesquisa que procurem aprofundar a relação entre o tamanho de uma organização e o nível de contribuição da função produção na estratégia organizacional. Outras pesquisas podem

relacionar as características de pequena empresa não determinam a ausência de relação estratégica entre função produção e a sua estratégia. Por fim pesquisas que busquem estabelecer o crescimento via terceirizações e a função produção como direcionadora da estratégia da organização.

REFERÊNCIAS

- Ansoff, H. I. (1977). *Estratégia empresarial*. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1977.
- Barney, J. B., & Hesterly, W. S. (2011). *Administração estratégica e vantagem competitiva* (3a ed.). São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Bortolo, L. F. de, & Colla, J. E. (2013). A influência das forças competitivas na tomada de decisão das empresas constituintes do setor de fisioterapia de uma cidade do interior do Paraná. *Revista Cesumar Ciências Humanas e Sociais Aplicadas*, 18(1), 55-81.
- Brida, M. de, & Santos, J. N. O (2011). Alinhamento entre a Estratégia e as Competências Organizacionais: o caso de uma empresa nacional líder do segmento de revestimentos cerâmicos. *Revista de Ciências da Administração*, 13(31), 210-242.
- Catelli, A. (2001). *Controladoria: uma abordagem da gestão econômica* (2a ed.). São Paulo: Atlas.
- Cervo, A. L., & Bervian, P. A. (2002). *Metodologia científica* (5a ed.). São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Chase, R.B., & Hayes, R.H. (1991). Beefing Up Services Firms. *Sloan Management Review*, p.15-26.
- Colla, J. E., & Borghesan, A. (2011). Alinhamento Estratégico de Setores Operacionais: o Caso da Cooperativa Agroindustrial do Noroeste do Paraná. *Revista Ibero-Americana de Estratégia*, 10(2), 118-139.
- Colla, J. E., Grassioto, M., Barbosa, D. G., & Reis, J. A. dos. (2013). Alinhamento das Ações Estratégicas em uma Pequena Empresa Supermercado Paranaense. *RAIMED - Revista de Administração IMED*, 3(3), 146-162.
- Drucker, P. F. (1998). *Introdução à administração* (3a ed.) São Paulo: Pioneira, 1998.
- Fusco, J. P. A., & Sacomano, J. B. (2007). *Operações e gestão estratégica da produção*. São Paulo: Arte & Ciência.
- Guedes, C. M de C., Passos, F. U., & Sampaio, R. R. (2012). O monitoramento de desempenho está alinhado com a estratégia? Observação em frigoríficos da caprinovinocultura da Bahia. *Revista de Gestão*, 19(3), 411-429.

- Guedes, R. M., Fonseca, F., Carvalho, K. L. de, Maximiano, A. C. A., & Gonçalves, M. A. (2011). Alinhamento do Portfólio de Projetos à Estratégia das Organizações: um Estudo Exploratório Quantitativo. *Revista Economia & Gestão*, 11(27), 67-93.
- Hallgren, M., & Olhager, J. (2006). Quantification in Manufacturing Strategy: A Methodology and Illustration. *International Journal of Production Economics*, 104(1), 113-124.
- Johansson, G., & Winroth, M. (2010). Introducing Environmental Concern in Manufacturing Strategies: Implications for the Decision Criteria. *Management Research Review*, 33(9), 877-899.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (2010). *Safári de Estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico* (2a ed.). Porto Alegre: Bookman, 2010.
- Mintzberg, H. (2006). Cinco Os para Estratégia. in Mintzberg, H., Lampel, J., Quinn, J. B. & Ghoshal, S. *O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados* (4a ed.). (pp. 24-29). Porto Alegre: Bookman.
- Moreira, D. A. (2012). *Administração da produção e operações* (2a ed.). São Paulo: Cengage Learning, 2012.
- Moreira, W. R., & Munck, L. (2010). O Processo de Alinhamento Entre Estratégias e Competências Organizacionais. *Revista Alcance*, 17(2), 178-191.
- Munck, L. (2011). Alinhamento Entre Estratégia e Competência: um Estudo Teórico-Empírico em uma Empresa de Serviços de Interesse Público. *Reuna*, 16(2) 71-88.
- Ocampo, L., & Ocampo, C. O. (2015). A Proposed Sustainable Manufacturing Strategy Framework. *Business Systems and Economics*, 5(1), 87-98.
- Porter, M. E. (2004). *Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústria e da concorrência* (16a ed.). Rio de Janeiro: Campus.
- Rafii, F., & Miller, J.G. (1994). Integrating Manufacturing into Strategic Decision Making. *OM Review*, 10(4), 49-63.
- Richardson, R. J. (1999). *Pesquisa social: métodos e técnicas* (3a ed.). São Paulo: Atlas.
- Rocha, D. R. (2008). *Gestão da produção e operações*. Rio de Janeiro: Ciência Moderna Ltda.
- Samson, D., & Sohal, A.S. (1993). Management, Myopia and Strategy in the Manufacturing Function: A Problem Driven Research Agenda. *International Journal of Technology Management*, 8(3), 216-229.
- Silva, L. M. T. da, Albuquerque, L. G. de, & Costa, B. K. (2009). O Alinhamento Estratégico Entre Cultura Organizacional e Estratégias de Gestão de Pessoas. *Revista Eletrônica de Ciência Administrativa*, 8(2), 159-173.
- Slack, N., Chambers, S., & Johnston, R. (2009). *Administração da produção* (3a ed.). São Paulo: Atlas.
- Swamidass, P.M., & Newell, W.T. (1987). Manufacturing Strategy, Environmental Uncertainty, and Performance: A Path Analytic Model. *Management Science*, 33(4), 509-524.
- Theyel, G., & Hofmann, K. (2012). Stakeholder Relations and Sustainability Practices of US Small and Medium-Sized Manufacturers. *Management Research Review*, 35(12), 1110-1133.
- Tunalv, C. (1992). Manufacturing Strategy: Plans and Business Performance. *International Journal of Operations and Production Management*, 12(3), 4-24.
- Whittington, R. (2002). *O que é estratégia*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning.
- Wright, P., Kroll, M. J. & Parnell, J. (2000). *Administração Estratégica: conceitos* (4a ed.). São Paulo: Atlas.

Production's contribution in strategic competitive efetivation on confecction's company in Paraná

ABSTRACT

This research aims to analyze how the functional production's area of the company in northwestern Paraná assists in the gate effective execution of competitive strategy. The study addresses key elements such as the strategy adopted by the company and its modes of production, that aimed at understanding the importance to represent to seek organizational effectiveness, i.e. , when there is inter-relationship between the organizational mission, its management and its practices. The theoretical basis is about strategy, corporate mission and production's strategic management that was perceived by the model of the four stages of the production function. The methodological procedures, suported on qualitative perspective, were composed of content analysis of the data collected through interviews, documents, news and note field. The main conclusions suggest to impression of the organization, despite not having a clear mission, has a strategic logical form by the interaction of its functional areas. With respect to the model, it was decided that the company in transition from stage 1 to stage 2, i.e. , leaving the preliminary stage where production is seen as less important for the gate effective of the strategy to a stage where it starts comparison with other similar companies.

Keywords: Competitive strategy, Functional areas, Effective strategy

Endereço para contato:

Julio Ernesto Colla
Universidade Estadual do Paraná (UNESPAR)
Av. Gabriel Esperidião
CEP 87703-000 – Paranavaí, PR, Brasil.

Recebido em 19/02/2015

Aprovado em 04/10/2015

Sistema de Avaliação: Double Blind Review

Editor-chefe: Claudionor Guedes Laimer