

Uma reflexão em busca de uma configuração: estratégia empresarial, competitividade, estratégia de produção

A reflection searching a configuration: strategic management, competitiveness, strategic of production

Ana Claudia de Queiroz Lira¹, Maria de Lourdes Barreto Gomes² e
Vladyr Yuri Soares de Lima Cavalcanti³

¹ Universidade xxxxx, Brasil, Mestrado em xxxxxxxxx, e-mail: anaclaudia@les-ufpb.org

² Universidade xxxxx, Brasil, Mestrado em xxxxxxxxx, e-mail: marilu@ct.ufpb.org

³ Universidade xxxxx, Brasil, Mestrado em xxxxxxxxx, e-mail: yuri@pobrasil.org

Recebido em: 15/08/2018 - Revisado em: 10/10/2018 - Aprovado em: 20/11/2018 - Disponível em: 01/01/2019

Resumo

A re-inserção da área de operações no centro de decisões estratégicas vem ampliando o escopo teórico sobre estratégias de produção - elevação da capacidade competitiva da empresa, ajuste dos processos, ativos e competências da área de operações, alinhamento com a estratégia empresarial, são alguns dos vieses de discussão considerando: o conteúdo, o processo, o posicionamento, a descrição, a prescrição e o caráter dinâmico das estratégias de produção. Na tentativa de reconhecer os aspectos comuns, excludentes e complementares desses vieses, este artigo se propõe, a partir de um recorte teórico cronológico, entender de forma sistêmica as estratégias de operações no contexto da estratégia empresarial e da competitividade. As visões baseadas em recursos, competências e capacidades dinâmicas representam o fio condutor para entender o fundamento de estratégia de operações como um papel relevante na estratégia da empresa sendo, inclusive, a principal fonte de vantagem competitiva. Com o desenvolvimento dos conceitos de competências e capacidades dinâmicas, a área de operações encontrou suporte teórico para justificar sua contribuição para a competitividade. Nesse sentido, um conjunto de capacitações da produção (processo) permite a empresa uma vantagem competitiva sustentável (saída), maximizada quando houver um esforço pró-ativo de melhoria crescente de capacitações previstas e não previstas.

Palavras-chave: Estratégia empresarial. Estratégia de Produção. Competitividade.

Abstract

The re-insertion of the operation areas in the Center of strategic decisions are getting wide, then, the theoretical content on the strategic of production - rising of the competitive capacity of the company, the adjust in the processes, actives and competences in the area of operations, alignment with the company strategic, are some of the aspects of discussion,

we consider: the content, the process, the position, the description, the prescription and the dynamic character of the strategic of production. Trying to recognize the ordinary aspects, not worthy and worthy from these aspects, this work has as a goal from the theoretical and chronological cuts to understand in a systemic way, the strategic of operations within a context from the management strategic and competitiveness. The based visions in resources, competence and dynamic capacities, represent the conductor line to understand the strategic of operations as a relevant role in the strategic of the company, being, inclusive, the main source of competitive advantage. With the development of concepts from competences and dynamic capacity, the area of operations found theoretical support to justify its contribution to competitiveness. In this sense, a set of capacities from production (process) allows the company an advantage self-sustaining competitiveness (exit), rising when there will be a pro-active effort of crescent improvement of predictable and non-predictable capacities.

Keywords: Strategic management. Strategic of production. Competitiveness.

1 INTRODUÇÃO

A temática sobre estratégias de operações emerge, deliberadamente, do entendimento de que a função de manufatura deve apoiar à competitividade da empresa (SHAVARINI et al, 2013). Dessa forma, em um primeiro entendimento sobre a abordagem fica formalizado o legado do posicionamento – a visão de mercado, uma vez que é necessário haver um alinhamento entre as prioridades competitivas e as decisões de produção. Na seqüência, identificou-se a contribuição da área de operações na obtenção de vantagens competitivas sustentáveis à organização. Assim, é formalizado o modelo tradicional da estratégia de manufatura. Nesse modelo conceitual, o conteúdo da estratégia é composto de objetivos de desempenho definidos pelos requisitos de mercado e áreas de decisão organizadas funcionalmente. Já o processo é composto pela formulação, que é responsável por estabelecer a estratégia futura da organização, e pela implementação, que coloca em prática a estratégia previamente planejada (SANTOS, 2006).

Dentro de um contexto crítico sobre o modelo tradicional de estratégias de produção Silva e Fernandes (2005), ao analisar a relação existente entre aspectos relativos às estratégias competitiva e de manufatura, destacaram que vários elementos da estratégia de manufatura foram configurados da mesma forma em empresas que priorizavam diferentes objetivos de desempenho, por outro lado, existem diferentes configurações de um determinado recurso (área de decisão da produção) na busca do mesmo objetivo. Este paradoxo, segundo eles, mostra que existem fatores externos à estratégia de manufatura que são capazes de influenciá-la, como é o caso da cultura empresarial, natureza do produto, dentro outros.

A re-inserção da área de operações no centro de decisões estratégicas vem ampliando, então, o escopo teórico sobre estratégias de produção - elevação da capacidade competitiva da empresa, ajuste dos processos, ativos e competências da área de operações, alinhamento com a estratégia empresarial, são alguns dos vieses de discussão considerando: o conteúdo, o processo, o posicionamento, a descrição, a prescrição e o caráter dinâmico das estratégias de produção (SHAVARINI et al, 2013; KOCH e FRIIS, 2015; HUGHES et al, 2018).

Na tentativa de reconhecer os aspectos comuns, excludentes e complementares desses vieses, este artigo se propõe a entender as estratégias de operações no contexto da estratégia empresarial e da competitividade. Estratégia, estratégia empresarial e competitividade são termos diretamente associados à temática da pesquisa - estratégia de produção. Guardada

a devida obrigatoriedade de ligações, como também de conflitos conceituais, teóricos e epistemológicos, e sem a menor pretensão de apresentar um construto formal de conceitos associados, tem-se aqui uma reflexão conceitual e introdutória cuja finalidade é, a partir de um entendimento lógico de encadeamento desses termos, criar uma linha de raciocínio, que ajude na condução de um quadro teórico, espera-se que pelo menos pertinente, mais específico sobre estratégia de produção.

2 Um pré-ambulo essencial: Mintzberguismo e estratégia empresarial

A estratégia empresarial será o ponto de partida para o entendimento do trinômio estratégia, competitividade e estratégia de produção, ao considerar que a vantagem competitiva empresarial pode ser alcançada, de forma mais concisa, se a direção estratégica global do negócio for apoiada pela estratégia de manufatura (HAN, PORTERFIELD e LI, 2012). Neste caso, a estratégia empresarial é “uma das disciplinas de origem da estratégia de produção. Compreender a dinâmica da evolução da primeira auxilia o reconhecimento da trajetória conceitual da segunda.

Para qualquer um que se depare com a necessidade de entender o conceito central de estratégia, no momento de busca teórica, certamente irá se deparar com a cautela dos renomados autores de apresentar suas definições. Isso se justifica pela complexidade em torno da temática - “não há uma única definição universalmente aceita. Vários autores e dirigentes usam o termo diferentemente” (MINTZBERG et al, 2006, p 23).

Em seu entendimento sobre estratégia, MINTZBERG (2006) aporta as duas coisas: cautela e a concepção de risco em torno da definição do termo estratégia. Assim, considera que o reconhecimento explícito das definições múltiplas pode ajudar as pessoas a moverem-se nesse campo difícil. Sugere a integração de diversas visões que possam ser úteis para ajudar nesse entendimento em vez de permitir que a estratégia seja fragmentada apenas em questões humanas e questões econômicas.

Apresenta, então, estratégia como plano (curso de ação conscientemente pretendido), pretexto (manobra específica para superar um concorrente), padrão (consistência no comportamento), posição (meio de localizar a empresa no ambiente) e perspectiva (compartilhamento de idéias e ideais, intenções e ações por grupos de elementos de dentro da organização).

Considera, ainda, que existam várias relações entre as diferentes definições, e que de algumas maneiras, essas definições, em alguma medida, concorre entre si, como também se complementam.

Mintzberg (2006) fala da necessidade de ecletismo em torno da definição do termo estratégia e entende a inter-relação dessas definições múltiplas dentro de uma “linha contínua” refletindo aspectos deliberados e emergentes:

Nem todos os planos tornam-se padrões, e nem todos os padrões desenvolvem-se como o planejado; alguns pretextos são menos do que posições, enquanto que outras estratégias são mais do que posições embora menos do que perspectivas (MINTZBERG, 2006, p. 28). (...) Definições de estratégia como plano e padrão podem ser muito independentes uma da outra: planos podem não se realizar, enquanto que padrões podem aparecer sem ser preconcebidos. (...) Se rotulamos a primeira definição como estratégia pretendida e a segunda estratégia realizada, podemos distinguir estratégias deliberadas, nas quais as intenções que existiam previamente foram realizadas, das estratégias emergentes, nas quais os modelos se

desenvolveram sem intenções, ou apesar delas (que se tornaram não-realizadas). Querer que uma estratégia seja verdadeiramente deliberada – ou seja, para que um padrão seja pretendido exatamente como realizado – pareceria ser uma exigência exagerada. Intenções teriam que ser declaradas antecipadamente pelos líderes da organização; (...) Da mesma forma, uma estratégia verdadeiramente emergente é novamente uma exigência exagerada, requerendo a consistência de ação sem qualquer dica de intenção. (...) Assim, algumas estratégias aproximam-se o suficiente de uma dessas formas, enquanto outras – provavelmente a maioria – localizam-se em uma linha contínua que existe entre as duas, refletindo aspectos deliberados e também emergentes (MINTZBERG, 2006, p. 25).

A concepção da estratégia em termos deliberados e emergentes parece ser, no mínimo, uma atitude útil para explorar os estudos sobre o tema. Whittington (2006) considera esse raciocínio para apresentar diferentes modos de se pensar sobre estratégia, em duas dimensões: orientação de resultados (para que serve a estratégia) - focada no lucro ou em objetivos mais diversos, pluralistas - e, processo de decisão (como ela é desenvolvida) - deliberado ou emergente.

Assim, Whittington (2006) ao considerar os resultados da estratégia e os processos pelos quais ela é levada a termo, traz uma compreensão sobre estratégias dentro de quatro abordagens:

- a) A abordagem clássica, associada a autoridades como Igor Ansoff (1965), Alfred Chandler (1962), Alfred Sloan (1962) e Michel Porter (1985), considera a estratégia enquanto processo racional de cálculos e análises deliberadas que passa pela concepção de maximização do lucro através de um planejamento racional (domínio de ambientes internos e externos), com o objetivo de maximizar a vantagem de longo prazo.
- b) Contrariamente a abordagem clássica, os teóricos da abordagem evolucionária não concebem estratégias dentro de um contexto de métodos de planejamento racional. Para os evolucionários, dada a dinamicidade e imprevisibilidade ambiental, a melhor estratégia é aquela orientada pelo mercado. Nesse caso, as estratégias bem-sucedidas emergem de um processo de seleção natural e caberá a figura dos gerentes ajustarem suas empresas o mais eficazmente possível às exigências do ambiente onde atuam.
- c) Os processualistas também questionam por um lado, o valor do planejamento racional no longo prazo e, por outro, a eficiência dos mercados, e, considerando a complexidade das organizações, enxergam a estratégia como uma construção de competências essenciais internas dentro de um processo emergente de aprendizado e adaptação.
- d) A abordagem sistêmica acredita que a estratégia reflete os sistemas sociais específicos dos quais ela participa. Variações no mercado, classe, Estado e sistemas culturais são relevantes para a estratégia corporativa. Os teóricos sistêmicos insistem em que as razões por trás das estratégias são peculiares a determinados contextos sociológicos. Propõem, portanto, que as empresas diferem de acordo com os sistemas sociais e econômicos em que estão inseridas e que têm capacidade de planejar e agir efetivamente dentro de seus ambientes.

Cada abordagem, portando, tem a própria visão sobre a estratégia e o quanto ela importa para as práticas de gerenciamento. A estratégia como campo teórico independente, ancorado na prática gerencial, é explicada através de várias correntes teóricas que multiplicaram-se nos últimos anos. A partir desse quadro, é possível observar que além das concepções deliberada e emergente, outros termos úteis, dentro do exercício de ordenar as diversas abordagens teóricas sobre estratégia empresarial, vão surgindo ao longo do tempo: competências, aprendizagem e dinamicidade etc.

Brito e Brito (2004), além de outros autores que serão citados a seguir, resumem esse quadro teórico considerando, cronologicamente:

- a) Anos 60 - o nascimento da estratégia como área de conhecimento, reportando-se a três trabalhos fundamentais: Chandler (1962), demonstra como os processos de organização interna e decisões determinaram o crescimento e sucesso de grandes organizações americanas; Ansoff (1965), visão prática de estratégia como um fio condutor que ligaria as escolhas feitas em várias áreas componentes: o escopo produto-mercado; o vetor de crescimento (quais os futuros produtos e mercados); a idéia de sinergia criada pela combinação de capacidades e competências internas; as decisões de fazer ou comprar; Andrews et al. (1965) apresentaram a estratégia como um processo analítico separado do processo de implementação da mesma. A maior contribuição da estratégia estaria em identificar as ameaças e oportunidades externas e associá-las a forças e fraquezas internas.
- b) Anos 70 – o início de uma contribuição própria e da pesquisa - as empresas de consultoria, em especial a BCG (*Boston Consulting Group*) de Bruce Henderson e o conceito de curva de experiência e a famosa matriz de crescimento e poder de mercado que notabilizou a BCG em todos os campos tem aí sua origem; Rumelt, Schendel e Teece (1991) identificam outras duas fortes influências que impulsionaram o desenvolvimento da estratégia nos anos 70 - uma delas é a hostilidade e instabilidade das condições ambientais, que levaram a um desencantamento com o processo de planejamento e a uma busca de métodos para aproveitar as oportunidades oferecidas pelo “inesperado”; a outra é decorrente do crescimento e predominância da organização diversificada. Os gerentes passam a ver as corporações como portfólios de unidades de negócios e sua missão como a responsabilidade de alocar recursos entre estas unidades.
- c) Anos 80 – o domínio da abordagem econômica e a influência de Michael Porter: Porter (1980, 1985) trouxe para a estratégia conceitos desenvolvidos na área da economia de organização industrial ligando-os em uma estrutura teórica própria - as empresas escolhem estratégias específicas, a partir da análise do ambiente e situação competitiva, que determinarão seu sucesso e sobrevivência. A escolha original de produtos e mercados dos autores iniciais da área de estratégia volta a cena suportada por novos critérios e ferramentas de análise. A estrutura lógica do modelo das cinco forças renova a utilidade da abordagem de planejamento estratégico. A proposta de estratégias genéricas dá uma estrutura simples e prescritiva ao campo de estratégia.
- d) Anos 90 - o desenvolvimento da visão baseada em recursos, competências e aprendizagem.
- **A visão baseada em recursos** (RBV – *Resource Based View*): - paradigma dominante no final da década de 90 e no início do século XXI. Muito embora, conforme destaca Barney (1994 apud Hayashi Junior, Baraniuk e Bulgacov, 2006) essa abordagem não é nova e remonta às idéias do começo do século XIX de David Ricardo acerca da propriedade de terras como recurso primordial no fornecimento de riquezas por meio da capacidade original e indiscutível do solo. Brito, Brito e Mackenzie (2004) destacam, então, três trabalhos, com abordagens diferentes que criaram a base para o desenvolvimento recente dessa abordagem: Wernerfelt (1984), traz uma visão alternativa ao propor que os estrategistas olhem a firma em termos de seus recursos em vez de seus produtos. Rumelt (1984) apresenta uma proposta de teoria estratégica da firma baseada na capacidade das firmas em gerarem lucros (rents). Ele vê a firma como um conjunto de recursos produtivos. Barney (1986) introduz o conceito de mercados de fatores estratégicos e coloca que as imperfeições destes mercados de fatores como a verdadeira origem dos lucros (rents) obtidos pelas firmas.
- **Teorias de diversificação baseadas em competências** (*Core Competence*): ganhou importância no cenário administrativo a partir de PRAHALAD e BETTIS (1986); PRAHALAD e HAMEL (1990). Em ambos os artigos, Prahalad e seus co-autores focam-se nos ativos intangíveis como base da vantagem competitiva. De acordo com os autores, competências essenciais são recursos intangíveis que (a) em relação aos concorrentes são difíceis de ser imitados, (b) em relação aos mercados e clientes são os recursos essenciais para que a empresa possa prover produtos/

serviços diferenciados e (c) em relação ao processo de mudança e evolução da própria empresa são o fator fundamental de maior flexibilidade que permite a exploração de diferentes mercados (FLEURY e FLEURY, 2003).

- **Teoria baseada no conhecimento** (KBV – *Knowledge-based view*) – assume o pressuposto que o conhecimento é o ativo mais relevante da organização e que as empresas possuem diferentes tipos de conhecimento (tácito e explícito) mas para cada indústria considerada existem formas de conhecimento mais estrategicamente relevantes que outras. Essa abordagem tem sua origem na visão da empresa baseada em recursos, na teoria sobre aprendizagem organizacional e nos trabalhos sobre administração da tecnologia (OLIVEIRA JÚNIOR, 2003).

- e) Anos 2000: Dentro de uma perspectiva mais crítica, e em um campo mais aberto de discussão, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) contextualizam o conceito de estratégias em dez escolas de pensamento sobre formulação de estratégia, agrupadas em três classes:

- **Natureza prescritiva** - trata-se da concepção de como as estratégias devem ser formuladas - prescrição do comportamento estratégico ideal. Nesse grupo, fazem parte a Escola do *Design*, que trata a formação da estratégia como um processo de concepção cujo modelo básico de formulação de estratégia busca atingir uma adequação entre as capacidades internas da organização e as possibilidades externas considerando aspectos tecnológicos, econômicos, sociais e políticos do ambiente de uma empresa; a Escola de Planejamento – que trata a formulação da estratégia como um processo de planejamento formal separado e sistemático; e a Escola de Posicionamento – que trata a formação de estratégia como um processo analítico e focaliza a seleção de posições estratégicas no mercado, tendo como conteúdo básico as estratégias genéricas de Michael Porter.

- **Natureza descritiva** – mostra como as estratégias de fato se formam nas organizações e consideram aspectos específicos do processo de formação de estratégias segundo seis escolas: Escola Empreendedora (estratégia como um processo visionário, onde a chave para o sucesso organizacional está em a liderança personalizada); Escola Cognitiva (traz conceitos da psicologia cognitiva para entender a estratégia como um processo de obtenção do conceito na mente de um indivíduo estrategista); Escola de Aprendizado (trata da formação da estratégia como um processo emergente – variedade de pequenas ações e decisões que, tomadas em conjunto e ao longo do tempo, por todos os tipos de pessoas diferentes, criam correntes de experiências que podem convergir para padrões que se tornam estratégias emergentes); Escola do Poder (estratégia como um processo de negociação, seja em termos micro – grupos conflitantes dentro de uma organização, seja em termos macro - ambiente externo, considerando a forma como as organizações precisam lidar com fornecedores e compradores, sindicatos e concorrentes, bancos de investimentos e reguladores governamentais); Escola cultural (estratégia como um processo coletivo, tendo como umas de suas principais premissas a de que a formação da estratégia é um processo de interação social, baseada nas crenças e nas interpretações comuns aos membros de uma organização); Escola Ambiental (estratégia como um processo reativo, onde liderança e organização são subordinadas ao ambiente externo, portanto, o ambiente, enquanto um conjunto de forças gerais e as diferentes formas que podem assumir, é o agente central do processo de geração de estratégia).

- **Natureza Abrangente** - prescritiva e descritiva. A Escola de Configuração - estratégia como um processo de transformação, agrupando o entendimento sobre o processo de formulação de estratégias, o conteúdo das mesmas, estruturas organizacionais e seus contextos, considerando que todo o processo de estratégia precisa combinar vários aspectos das diferentes escolas.

MINTZBERG, LAMPEL, AHLSTRAND (2002) defendem a escola da configuração, pois a consideram como a reunião de todas as linhas de pensamento estratégico. Ela procura integrar várias partes – gênese, conteúdo, estruturas organizacionais, contextos – em função dos diferentes estágios de vida da empresa. Trata-se de uma “teoria e prática mais extensa e integradora” (MINTZBERG e LAMPEL, 2006, p. 41). E se aceitamos a proposição de que “algumas das escolas são claramente estágios ou aspectos do processo de formação da estratégia”, (MINTZBERG e LAMPEL, 2006, p. 43), então o estudo sobre os principais elementos em torno dessas escolas parece um caminho coerente para entender a estratégia e a sua formação, não do ponto de vista “fragmentado”, mas sob aspectos mais construtivos de perspectivas integradas.

3 O elo: estratégia empresarial e vantagem competitiva

A complexidade em torno do termo estratégia, associada a crescente complexidade dos ambientes interno e externo das organizações, considerando suas mudanças estruturais, tecnológicas, e os relacionamentos hierárquicos entre os agentes nesses ambientes, não se encerra sob a perspectiva conceitual (TAN e DING, 2015; MACIEL e AUGUSTO, 2015; SHUJAHAT et al 2017,). A estratégia organizacional também é questionada sob a perspectiva da competitividade.

A competitividade entendida como a capacidade de uma empresa em enfrentar os padrões de concorrência do mercado desenvolve-se a partir de estratégias e de modelos organizacionais que a favoreça em relação à concorrência (TAVARES, 2000) e, se assim acontece, materializa-se a vantagem competitiva.

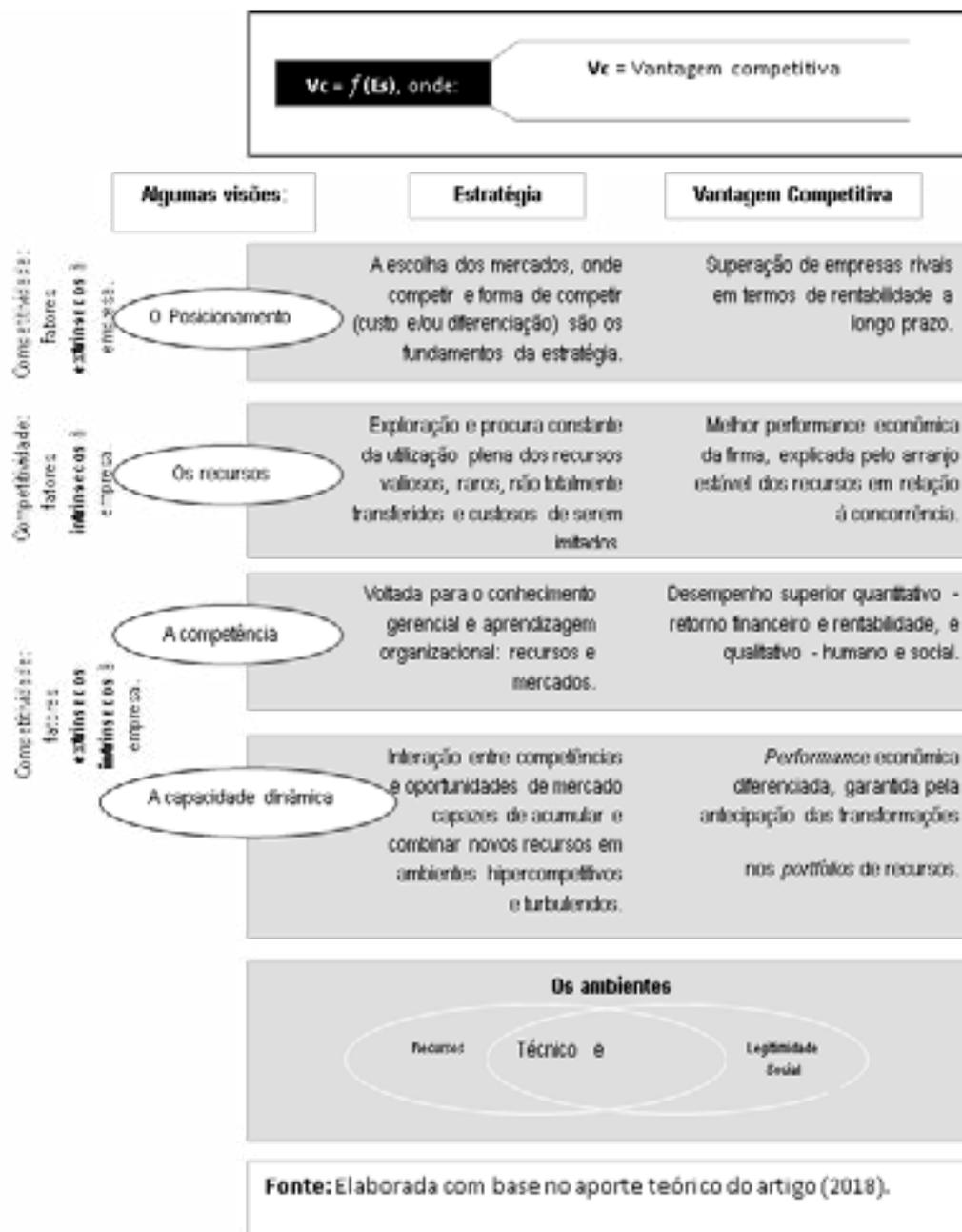
Louzada, Gonçalves e Ferreira (2017) reforçam que a origem da vantagem competitiva é segregada em duas dimensões: endógenas, sendo formada por recursos à disposição da firma gerados a partir das escolhas dos gestores; e exógena, configurada por características do setor no qual a firma se insere, como o nível de competição e o dinamismo do setor de atividade.

Em comum, as correntes teóricas em estratégia argumentam a existência de uma vantagem competitiva como a principal explicação para a heterogeneidade do desempenho. A estrutura do setor é abordada como um determinante exógeno, enquanto os recursos da firma, combinados com sua capacidade dinâmica, são considerados determinantes endógenos à firma para a geração da vantagem competitiva.

Sem nenhuma pretensão de aprofundar os fundamentos conceituais e filosóficos, partiremos do entrelaçamento das percepções teóricas sobre estratégia e competitividade para indicar uma configuração lógica que demonstre aspectos de interatividade desses termos no ambiente empresarial, considerando as seguintes proposições: a vantagem competitiva é uma função da estratégia da firma; a vantagem competitiva é uma modalidade de desempenho associado à estratégia.

Dependendo do contexto de formação e formulação das estratégias, esse resultado, operacionalmente, pode assumir diversas concepções, conforme resumo esquemático apresentado na Figura 1:

Figura 1 - Estratégia x Vantagem Competitiva



Benites e Valério (2004), ao estudar a competitividade como “função da conformação de estratégias das empresas ao padrão da concorrência vigente no mercado”, e ao discorrer sobre a definição “dominante” de Michael Porter destaca que “no centro da dinamicidade do mercado e das estratégias está a vantagem competitiva”, merecendo destaque à busca pelas razões que permitam a empresa desenvolvê-la e mantê-la de forma a alcançar e sustentar um desempenho superior em relação aos seus concorrentes. Essa concepção não é a única. Da mesma forma que se multiplicam as correntes teóricas sobre estratégia, surgem, nesse mesmo campo, visões bastante diferentes quanto à origem e à natureza da vantagem competitiva (Brito e Brito, 2004), como também uma série de questionamentos:

- Como recursos e capacidades estratégicas podem se constituir em fontes de vantagens competitivas (PAVÃO, SEHNEM e HOFFMANN, 2011; BINDER, FAVORETO e VIEIRA, 2012; BARBOSA e MACHADO, 2013; JUNGES e DAL-SOTO, 2017);
- As variáveis associadas à competitividade das nações influenciam a vantagem competitiva

das empresas em seus países? (OLIVEIRA e SILVA, SILVA e MOTTA, 2012);

- Como estabelecer relação teórica entre a origem da vantagem competitiva e o desempenho operacional da firma e o uso de métricas contidas na estrutura das demonstrações contábeis como proxies para investigação origem da vantagem competitiva? (LOUZADA, GONÇALVES e FERREIRA, 2017)
- A vantagem competitiva é uma componente (fatores isolados associados de forma única à empresa e que influenciam em seu próprio desempenho) ou resultante (influência líquida - resultado final - de todos os fatores idiossincráticos da empresa que afetam seu desempenho); é temporal ou sustentável? (VASCONCELOS e BRITO, 2004).

Parte das correntes teóricas dominantes sobre competitividade prioriza as forças de mercado como viés condutor do posicionamento competitivo da empresa. Uma outra parte, enfatiza os aspectos de capacitação apreendida pelas empresas para justificar seu maior ou menor grau de competitividade. Machado-da-Silva e Barbosa (2002) recuperam dentro dessa variante teórica, a perspectiva da competitividade para além do ponto de vista técnico (com base na eficiência operacional) considerando, também, outros valores subjacentes à competitividade sob o ponto de vista do ambiente institucional, dentro de um contexto social. Dessa forma, a competitividade está ligada, também, à capacidade da organização de entender e gerir os recursos simbólicos, mediante a adequação às normas e padrões de conduta “socialmente valorizados”, que correspondem às expectativas dos atores no contexto no qual atuam como: responsabilidade ecológica, inovação, relacionamento com clientes e inserção internacional.

De certa forma, essa lógica é indiretamente convergente com a abordagem sistêmica de Whittington (2006), sobre a influência de valores sociais ligados à estratégia, bem como com a abordagem de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2002) sobre a estratégia como um processo social – Escola Cultural – onde crenças e intenções coletivas mantêm a estabilidade estratégica.

Dentro dessa lógica, dadas diferenças estruturais, técnicas e sócio-culturais, presentes nas organizações e no ambiente onde atuam, a competitividade empresarial será conduzida por estratégias baseadas na busca da eficiência operacional que sustente a legitimidade social de forma que o resultado, vantagem competitiva, seja a obtenção de recursos que propiciem altos índices de desempenho econômico. A relação estratégia e eficiência operacional será discutida, a seguir, considerando que a vantagem competitiva da empresa advém, também, de uma estrutura hierárquica adequada, capaz de transferir estratégias desenvolvidas nos níveis corporativos para os níveis funcionais de uma organização.

4 Conceito sistêmico de estratégia de produção

Enquanto elemento do exercício de planejamento, estratégia é um plano mestre abrangente para alcançar os objetivos e missões de uma corporação, definido nos níveis corporativo, comercial e funcional. Para ter sucesso, as organizações geralmente desenvolvem estratégias para esses três níveis. A unidade de operações como uma função é geralmente o núcleo central da organização. Unidade de operações, muitas vezes consome a maior parte do capital e recursos humanos da empresa e, neste caso, os elementos estratégicos das operações podem ser organizados para se ajustarem melhor às estratégias de negócios (SHAVARINI et al 2013).

Heizer e Render (2001) destacam que no rol de pré-condições para se estabelecer e tentar implementar uma estratégia de operações está o entendimento de que uma empresa opera em um sistema aberto, no qual existe uma série de fatores que influenciam o desenvolvimento e a execução da estratégia. Quanto mais complexos forem a análise e o conhecimento dos fatores externos e internos, maior será a probabilidade de sucesso.

Embora a lista de fatores a serem considerados seja extensa, ela abrange no mínimo o conhecimento de atuais e potenciais questões ambientais, tecnológica, legais e econômicas; recursos disponíveis na empresa, integração da estratégia com outras áreas funcionais. Essa concepção traz o entendimento dinâmico das estratégias de produção. Dinâmico porque são influenciadas por mudanças de dentro da organização - todas as áreas da empresa estão sujeitas as mudanças, como também porque são influenciadas por causa das modificações do ambiente.

Nesses termos, Gaither e Frazier (2002) consideram que a estratégia de operações deve ser derivada de uma avaliação das condições globais de negócios, das prioridades competitivas necessárias para captar segmentos de mercado e das competências essenciais ou fraquezas de uma empresa. Shavarini et al (2013) reforçam essa derivação através de três tipos de coordenação: coordenação entre atividades e estratégia global da empresa; coordenação entre as atividades para apoiar umas às outras; e coordenação através da otimização de atividades.

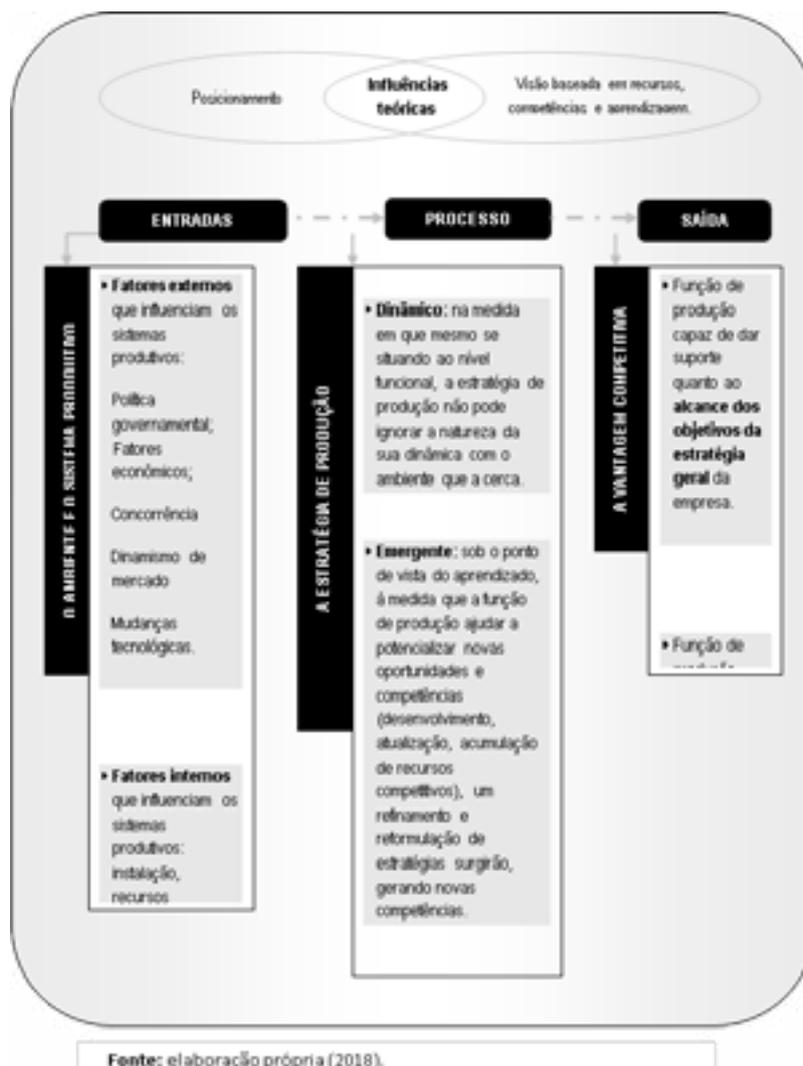
Por sua vez, Piran et al (2016), consideram que para efetuar a formalização da estratégia de produção, a empresa deve entender a coordenação entre a estratégia de negócios e os recursos produtivos disponíveis nas empresas, os limites de suas forças e habilidades no relacionamento com o meio ambiente (KARASAN, ERDOGAN e ILBAHAR, 2018) de maneira a criar vantagens competitivas em relação à concorrência aproveitando-se de todas as situações que lhe trouxerem ganhos. Esse modelo é do tipo bilateral, no qual a estratégia de negócios, por um lado, determina a estratégia de operações, e as capacidades operacionais, por outro, determinam a estratégia de negócios (SHAVARINI et al, 2013)

Partindo, inicialmente, das considerações sobre a influência estratégica dos fatores ambientais no comportamento das ações de manufatura, bem como da necessidade de alinhamento estratégico entre essas ações e os objetivos gerais da empresa, tem-se uma esquematização unificada desses termos para a formação do conceito sistêmico de uma estratégia de produção (Ver Figura 2).

A estrutura sistêmica representada na Figura 2 parte do princípio de que as exigências ambientais impostas às empresas industriais e seus respectivos sistemas produtivos (elementos de entrada) forçam a essas empresas a gerenciarem a área de produção sob uma perspectiva estratégica e integrada aos seus anseios competitivos de mercado.

Ferreira (2006) destaca que a competitividade, presente no meio exterior, exerce fortes pressões sobre a empresa. Esta deve reagir a essas pressões criando vantagem competitiva. A análise do ambiente externo revela ameaças e oportunidades que, associadas aos fatores internos - os recursos e capacidades da empresa - servem de guia para o estabelecimento do posicionamento estratégico (HEXSEL e LAGRECA, 2007).

Figura 2 - Visão sistêmica do conceito de estratégia de produção.



Dentro dessa perspectiva tem-se a junção de duas correntes teóricas consideradas, a princípio, divergentes, mas que hoje entendidas como complementares: os estudos de Porter, em que considera o ambiente externo como o fator mais importante para desenvolver a estratégia, e os recursos e capacidades estudados pela visão baseada em recursos - RBV (do inglês, *Resource Based View*). A complexidade de “orquestrar” recursos na prática tem sido negligenciada no campo das operações e agora é necessário ir além dos efeitos diretos de recursos individuais e descobrir diferentes configurações de recursos que maximizam a lucratividade (HUGHES et al, 2018).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Finalizando a reflexão aqui proposta, sobre o elo entre estratégia empresarial, vantagem competitiva e estratégia de produção, as visões baseadas em recursos, competências e capacidades dinâmicas representam o fio condutor para entender o fundamento de estratégia de operações como um papel relevante na estratégia da empresa sendo, inclusive, uma fonte de vantagem competitiva sustentável. As complementaridades entre os recursos devem ser aproveitadas e, explorando essas complementaridades, os ganhos de desempenho podem

ser alcançados, uma vez que as empresas buscam estratégias diferentes na implantação de recursos e exibem combinações únicas de envolvimento de recursos. Os recursos provavelmente serão distribuídos heterogeneamente entre as empresas e isso pode explicar as diferenças de desempenho entre as mesmas (HUGHES et al, 2018).

Com o desenvolvimento dos conceitos de competências e capacidades dinâmicas, a área de operações encontrou suporte teórico para justificar sua contribuição para a competitividade dado que:

As capacitações de um sistema produtivo não são estáticas. Assim, o foco nos objetivos de desempenho prioritários não é suficiente para garantir a competitividade futura, uma vez que as taxas de mudanças verificadas hoje em dia na maioria dos mercados fazem com que propostas de valor e posicionamentos vencedores tendam a deixar de sê-los em um breve espaço de tempo. Assim, torna-se necessário complementar o papel estratégico da produção com o desenvolvimento de novas competências por meio da aprendizagem no nível operacional. Esta aprendizagem, quando conduzida de forma adequada, dá origem a inovações de alto envolvimento, que habilitam a área de produção a implementar novas propostas de valor que garantirão a competitividade da organização no longo prazo (CORDEIRO, 2009).

Uma segunda perspectiva é a ideia de que o processo de formulação da estratégia de produção pode surgir e ser guiado a partir de planejamento formal deliberado, como também pode ser reformulado ou pode surgir a partir de ações que assegurem um alinhamento entre posição competitiva da empresa, posição competitiva de manufatura e estratégia de produção e, a partir daí, sirvam de guia para a estratégia da empresa, inclusive anunciado novas prioridades competitivas. Essa perspectiva traz um caráter emergente sobre estratégia de produção (LIRA, GOMES e CAVALCANTI, 2015).

Assim sendo, um processo emergente pode ser desenvolvido dado que “muitas decisões estratégicas são tomadas com base na experiência diária e nas competências que são desenvolvidas ao longo do tempo” (SANTOS, 2006, p. 81). Nesse sentido, um conjunto de capacitações da produção (processo) permitirá a empresa uma vantagem competitiva sustentável (saída), maximizada quando houver um esforço pró-ativo de melhoria crescente das capacitações previstas e não previstas.

6 REFERÊNCIAS

BARBOSA, R.A.; MACHADO, A.G.C. Estratégias de inovação e RBV: o caso Embrapa algodão. **Revista do Mestrado em Administração**, v.6, n.1, p.9-22, 2013. <<https://repositorio.unp.br/index.php/raunp/article/view/527>>. Acesso em: 10 abr. 2017.

BENITES, Anderson Teixeira; VALÉRIO, Luciano Mendes. Competitividade: uma abordagem do ponto de vista teórico. In: JORNADA CIENTÍFICA DE ECONOMIA E ADMINISTRAÇÃO DA UFMS, 4, 2004, Campo Grande. Disponível em: <<http://www.dea.ufms.br/Jornada/jornada2004/artigos/administra20art.pdf>>. Acesso em: 05 mar. 2017.

BINDER, Marcelo Pereira; FAVORETO, Ricardo Lebbos; VIEIRA, Saulo Fabiano Amâncio. RBV e empreendedorismo: permutações contributivas. **Revista de Empreendedorismo e gestão pequenas empresas**, v.1, n.3, 2012. Disponível em: <www.regepe.org.br/regepe/article/viewFile/35/24>. Acesso em: 26 mar. 2017.

BRITO, Luiz Artur Ledur; BRITO, Eliane Pereira Zamith. Estratégia empresarial, estratégia de operações, estratégia de marketing: uma discussão das ligações me evolução paralela. In: VIII SIMPÓSIO DE ADMINISTRAÇÃO DA PRODUÇÃO, LOGÍSTICA E OPERAÇÕES INTERNACIONAIS, 2004, São Paulo: **Anais...SIMPOI**. São Paulo:FGV/EASP, 2004. Disponível em: <<http://www.simpoi.fgvsp.br/simpoi/arquivo/2004/artigos/A2004T00149.pdf>>. Acesso em: 25 jul. 2017.

CORDEIRO, José Vicente Bandeira de Mello. Estratégia de Produção: foco, aprendizagem e sua relação com a execução da estratégia de negócios. **Revista da FAE**, Curitiba, v.12, n.2, p.47-59, jul./dez. 2009. Disponível em: <<https://revistafae.fae.edu/revistafae/article/viewFile/298/203>>. Acesso em: 26 mar. 2017.

FERREIRA, José Ivan Álvares Xavier. Como medir a competitividade das organizações. **Revista Produção on Line**, v.6, n.2, ago. 2006. ISSN 1676 -1901. Disponível em: <<http://www.producaoonline.ufsc.br/f>>. Acesso em: 27 set. 2017.

GAITHER, Norman; FRAZIER, Greg. **Administração da produção e operações**. 8 ed. Tradução José Barbosa dos Santos. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

HEIZER, Jay; RENDER, Barry. **Administração de operações: bens e serviços**. Tradução Dalton Conde de Alencar. Rio de Janeiro: LTC, 2001.

HEXSEL, Astor Eugênio; LAGRECA, Rodrigo. A construção e sustentação da vantagem competitiva por pequenas e médias empresas: o caso da Baldo. **Revista de administração**, edição 57, v. 13, n. 3, set./dez, 2007. <http://read.adm.ufrgs.br/edicoes/download.php?cod_artigo=571&cod_edicao=58&resumo_r=vantagem>. Acesso em: 05 mar. 2018.

HAN, Chaodong; PORTERFIELD, Tobin; LI, Xiaolin. Impact of industry competition on contract manufacturing: an empirical study of U.S. manufacturers. **International Journal of Production Economics**, v. 138, n. 1, p.159-169, 2012, Disponível em: <<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0925527312001119>>. Acesso em: 13 nov. 2017.

HUGHES, Paul et al. Strategy, operations, and profitability: the role of resource orchestration. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 38, n. 4, p. 1125-1143, 2018. Disponível em: <<https://doi.org/10.1108/IJOPM-10-2016-0634>>. Acesso em: 2 abr. 2018.

JUNGES, Vanessa de Campos; DAL-SOTO, Fábio. Recursos e capacidades estratégicas como fontes de vantagem competitiva no Clube Arranca. **Revista Capital Científico**, v. 15, n.1, Jan./Mar. 2017. Disponível em: <<https://revistas.unicentro.br/index.php/capitalcientifico/article/download/4580/3365>>. Acesso em: 2 abr. 2018.

KARASAN, Ali. ERDOGAN, Melike; ILBAHAR, Esra. Prioritization of production strategies of a manufacturing plant by using an integrated intuitionistic fuzzy AHP & TOPSIS

approach. **Journal of Enterprise Information Management**, v. 31, n. 4, p. 510-528, 2018. Disponível em: <<https://doi.org/10.1108/JEIM-01-2018-0001>>. Acesso em: 28 jun. 2018.

KOCH, Christian; FRIIS, Ole. Operations strategy development in project based production: a political process perspective. **Journal of Manufacturing Technology Management**, v. 26, n. 4, p. 501-514, 2015. Disponível em: <<https://doi.org/10.1108/JMTM-03-2013-0017>>. Acesso em: 12 abr. 2018.

LIRA, Ana Claudia de Queiroz; GOMES, Maria de Lourdes Barreto; CAVALCANTI, Vladyr Yuri Soares de Lima. Modelo de alinhamento estratégico de produção – MAP: contribuição teórica para a área de estratégia de produção. **Production**, v. 25, n. 2, p. 416-427, abr./jun. 2015. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0103-65132015000200416&script=sci_abstract&lng=pt>. Acesso em: 12 mai. 2015.

LOUZADA, Luiz Cláudio; GONÇALVES, Márcio Augusto; FERREIRA, Bruno Pérez. Ensaio sobre a origem da vantagem competitiva e o desempenho operacional da firma a partir do uso de métricas contábeis. **Revista Contemporânea de Contabilidade**, UFSC, Florianópolis, v. 14, n. 33, p. 158-171, set./dez. 2017. Disponível em: <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/contabilidade/article/view/41031>>. Acesso em: 12 abr. 2018.

MACHADO-DA-SILVA, Clóvis L.; BARBOSA, Solange de Lima. Estratégia, fatores de competitividade e contexto de referência das organizações: uma análise arquetípica. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 6, n. 3, p. 07-32, set/dez. 2002. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/rac/vol_06/dwn/rac-v6-n3-clm.pdf>. Acesso em: 05 mar. 2017.

MACIEL, Cristiano Oliveira; AUGUSTO, Paulo Otávio Mussi. Praticantes da estratégia e as bases praxeológicas da indústria do management. **Revista de Administração de Empresas -FGV/EAESP**, v. 55, n. 6, p. 660-672, nov./dez. 2015. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v55n6/0034-7590-rae-55-06-0660.pdf>>. Acesso em: 05 mar. 2017.

MINTZBERG, Henry. Cinco Ps da estratégia. In: MINTZBERG et al. **O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados**. Tradução Luciana de Oliveira da Rocha. 4 ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MINTZBERG, Henry; LAMPEL, Joseph. Reflexão sobre o processo estratégico. In: MINTZBERG et al. **O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados**. Tradução Luciana de Oliveira da Rocha. 4 ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; Joseph, LAMPEL. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Tradução Nivaldo Montingelli Jr. Porto Alegre, Bookman, 2002.

PAVÃO, Yeda Maria Pereira; SEHNEM, Simone; HOFFMANN, Valmir Emil. Análise dos recursos organizacionais que sustentam a vantagem competitiva. **Revista de Administração**, São Paulo, v.46, n.3, p.228-242, jul./ago./set. 2011. Disponível em: <<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0080210716302023>>. Acesso em: 05 mar. 2017.

PIRAN, Fabio Antonio Sartori. Posicionamento estratégico, estratégias de manufatura e gestão de custos: estudo de caso em uma empresa do segmento metalomecânico. **Revista Contemporânea de Contabilidade**, UFSC, Florianópolis, v. 13, n. 28, p. 81-98, jan./abr. 2016. Disponível em: < <https://periodicos.ufsc.br/index.php/contabilidade/article/view/2175-8069.2016v13n28p81> >. Acesso em: 12 ago. 2017.

OLIVEIRA e SILVA, Martim Francisco; SILVA, Jorge Ferreira; MOTTA, Luiz Felipe Jacques da. A vantagem competitiva das nações e a vantagem competitiva das empresas: o que importa na localização?. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v.46, n.3, p.701-20, maio/jun. 2012. Disponível em: < <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/7107/5658> >. Acesso em: 05 mar. 2017.

PORTER, Michael. E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

PORTER, Michael E. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Campus, 1990.

SANTOS, Luciano Costa. **Um modelo para a formulação da estratégia de operações de serviços**. 2006. 319 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2006.

SHAVARINI, Sohrab Khalili et al. Operations strategy and business strategy alignment model: case of Iranian industries. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 33 n.9, p. 1108-1130, 2013,. Disponível em: <<https://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/IJOPM-12-2011-0467>>. Acesso em: 20 abr. 2018.

SHUJAHAT, Muhammad et al. Strategic management model with lens of knowledge management and competitive intelligence: A review approach. **VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems**, v.47, n.1, p.55-93, 2017,. Disponível em: < <https://doi.org/10.1108/VJIKMS-06-2016-0035> >. Acesso em: 23 jan. 2018.

SILVA, Sergio Evangelista; FERNANDES, Flávio César Faria. Alinhamento entre as estratégias competitiva e de manufatura: estudos de múltiplos casos na indústria calçadista. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 27, 2007, Foz do Iguaçu: **Anais eletrônicos...** Foz do Iguaçu: ABEPRO, 2007. Disponível em: <<http://www.abepro.org.br/>>. Acesso em: 05 mar. 2018.

TAN, Liwen; DING, Jingkun. The frontier and evolution of the strategic management theory: a scientometric analysis of Strategic Management Journal, 2001-2012. **Nankai Business Review International**, v.6, n.1, p. 20-41, 2015. Disponível em: < <https://doi.org/10.1108/NBRI-09-2014-0036> >. Acesso em: 21 jul. 2017.

VASCONCELOS, Flávio Carvalho de; BRITO, Luiz Artur Ledur. Vantagem competitiva: o construto e a métrica. **Revista de administração de empresas**, v. 44, n. 2, p. 51-63, abr./jun, 2004. Disponível em: <<http://www.rae.com.br/rae/index.cfm?FuseAction=Artigo&ID=2026&Secao=ESTRAT%C3%89GIA&Volume=44&Numero=2&Ano=2004>>. Acesso em: 25 jul. 2017.

WHITTINGTON, Richard. **O que é estratégia**. Tradução Maria Lúcia G. L.Rosa, Martha Malvezzi Leal. São Paulo: Edição Thomson Learning, 2006.