

## 4

Estratégia produtiva:  
definindo o elo perdido\*

STEVEN C. WHEELWRIGHT  
GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS, STANFORD UNIVERSITY

O principal objetivo da estratégia é desenvolver e sustentar uma vantagem competitiva duradoura. Em indústrias manufatureiras, houve um foco substancial no começo da década de 1980 na importância da contribuição da função produtiva para o sucesso corporativo em geral e, ainda assim, a aparente falta de atenção (historicamente) para alcançar essa contribuição potencial. Neste artigo, descrevem-se características da vantagem competitiva em firmas manufatureiras, apresenta-se um modelo geral para relacionar essa vantagem com níveis de estratégia corporativos, comerciais e funcionais e apresenta-se um esboço de abordagem para se buscar esse potencial.

## 4.1 VISÃO GERAL

Um interesse recente na produção e a noção de uma estratégia produtiva foi o resultado de diversos desenvolvimentos complementares. Na frente empírica, eventos competitivos em várias indústrias manufatureiras mundiais – como automóveis, máquinas operatrizes e produtos eletrônicos – realçaram os perigos de se considerar a função de manufatura como sendo “neutra” e os benefícios de reconhecer seu potencial para sustentar positivamente as estratégias comercial e corporativa. Na frente conceitual, os esforços combinados do praticante e de acadêmicos que desenvolveram mais plenamente os assuntos de estratégia, planejamento estratégico e gestão estratégica, levaram à publicação de uma grande quantidade de livros e artigos – e até mesmo este artigo, fornecendo modelos contextuais para abordar a função de manufatura e esclarecer a necessidade lógica de uma estratégia produtiva como contrapartida à estratégia de marketing e financeira.

Na frente acadêmica, diversas faculdades de administração começaram a reconhecer a necessidade de inserir operações e produção como parte do

\* Artigo originalmente publicado sob o título *Manufacturing Strategy: Defining the Missing Link*, no *Strategic Management Journal*, v.5, p.77-91, 1984.

currículo principal e, lideradas por autores como Hayes e Abernathy (1980), vários acadêmicos e praticantes manifestaram seu apoio a se prestar mais atenção ao detalhe de manufatura e operações com um movimento “de volta ao básico”. Finalmente, uma quantidade cada vez maior de pesquisadores está assimilando o trabalho de pioneiros como Skinner (1969) e examinando o que a maioria dos gestores consideraria “elementos” de uma estratégia produtiva.

Com toda esta atividade, parece adequado desenvolver algumas definições do conceito de estratégia produtiva e seu relacionamento com outros “níveis” de estratégia, vantagem competitiva e filosofia corporativa ou cultura geral. Essas definições podem auxiliar não apenas os praticantes ao fornecer uma língua comum e um conjunto de diretrizes para ação, mas também pesquisadores e professores ao sugerirem assuntos adicionais para investigação e vínculos com outros conceitos de estratégia que estão mais desenvolvidos.

Os primeiros passos para fornecer essas definições foram afirmados por Skinner (1969): “A estratégia competitiva de uma empresa num determinado momento estabelece demandas específicas sobre sua função produtiva e, inversamente, que a postura e operações produtivas da empresa devem ser projetadas especificamente para realizar as tarefas exigidas por planos estratégicos”. Apesar de ser esse um bom ponto de partida para a discussão deste artigo, esclarecer e elaborar este conceito requer uma breve visão geral dessas ideias como filosofias básicas, forças motrizes e a vantagem competitiva de uma empresa. Então se fornece um conjunto básico de definições de estratégia, especificamente estratégia de produção, seguido de algumas observações sobre o motivo pelo qual a este tema é tão importante e o que parece ser necessário para colocar em prática todo seu potencial.

4.2 FILOSOFIA DE GESTÃO, FORÇAS MOTRIZES E  
VANTAGEM COMPETITIVA

Várias publicações descreveram recentemente o conceito de uma filosofia de gestão, muitas vezes se referindo a ele como sendo a “cultura da empresa” (Athos e Pascale, 1981; Ouchi, 1981; Peters, 1980). A filosofia costuma ser definida como sendo o conjunto de princípios orientadores, forças motrizes e atitudes impregnadas que ajudam a comunicar metas, planos e diretrizes a todos os empregados e que são reforçados através de comportamento consciente e subconsciente em todos os níveis da organização. Uma divisão de uma das principais firmas de produtos eletrônicos identificou recentemente os seguintes exemplos dessas forças motrizes e elementos da filosofia:

1. *O desejo por crescimento consistente e significativo.*
2. *Conservadorismo e tradição como considerações importantes em todas as tomadas de decisões.*

3. *Flexibilidade no que diz respeito a mudanças de volume e de composição e a pedidas especiais dos clientes.*
4. *Compromisso firme com a qualidade, o que exige que se siga qualquer oportunidade identificada para melhorar a mesma.*
5. *Invenção e inovação de produtos como sendo as principais abordagens para resolver problemas.*
6. *Tratamento igual e consistente de todos os empregados (incluindo em-prego permanente para todos).*

Independentemente de serem explicitamente declarados ou apenas insinuados, esses elementos da filosofia e da cultura de uma organização são extremamente importantes. Eles servem como um guarda-chuva sobre diversos elementos de estratégia e orientam a tomada de decisões dentro da organização. Essa filosofia não apenas estabelece o contexto no qual decisões operacionais quotidianas são tomadas, mas também estabelece os limites para as opções estratégicas que a firma leva em consideração. Além disso, a filosofia orienta a organização a fazer trocas não apenas entre prioridades de desempenho concorrentes (como flexibilidade, entrega, custo e qualidade), mas entre metas e desempenho de curto e de longo prazo. Finalmente, o alcance da consistência entre todas as atividades da firma tende a estar diretamente vinculado com esta filosofia e com o grau em que ela é compartilhada em toda a organização.

A importância da função produtiva no desenvolvimento e na comunicação da filosofia transcende sua própria estratégia funcional. Como a maioria dos funcionários está sob sua direção, a produção invariavelmente torna-se a guardiã dessa filosofia para toda a organização. De maneiras sutis, porém fortes, a produção desempenha um papel fundamental no estabelecimento e na comunicação da filosofia para o restante da organização. Como consequência disso, a necessidade de liderança na função produtiva é de fundamental importância para o sucesso e a direção da empresa como um todo. Muitas vezes isto é negligenciado, fazendo com que a empresa preste a ela própria e à produção um desserviço, quando deixa de perceber a oportunidade e a necessidade da contribuição da produção. Não importante quanto isso, no entanto, é reconhecer (como será discutido mais adiante) que a estratégia produtiva consiste de padrões de decisões em áreas fundamentais de operações produtivas. Estes padrões são determinados em grande parte pela filosofia que a empresa compartilha com seus empregados. Então, para que se mudem os padrões de decisões (e, portanto, a estratégia produtiva), algumas partes dessa filosofia e as forças motrizes relacionadas na organização deverão ser mudadas antes.

As forças motrizes que complementam e colocam em prática a filosofia básica da firma costumam incluir visões sobre pelo menos três elementos fundamentais da estratégia – uma orientação dominante, um padrão de

diversificação e uma perspectiva sobre crescimento. Estas forças motrizes, juntamente com tendências ou preferências por prioridades competitivas alternativas, fazem muito para estabelecerem o contexto em que se define e se segue a vantagem competitiva.

### Orientação dominante

Algumas empresas são claramente voltadas para o mercado. Elas consideram que sua especialidade principal seja a capacidade de compreender e reagir de maneira eficaz às necessidades de determinado mercado ou grupo de consumo. Ao explorarem este conhecimento do mercado, elas utilizam diversos produtos, materiais e tecnologias. A Gillette e a Head Ski vem à mente como exemplos dessas empresas. Outras firmas são claramente voltadas para materiais ou produtos. Elas são “empresas siderúrgicas”, “empresas de borracha” ou “empresas de petróleo” (ou, mais recentemente, “empresas de energia”). Elas desenvolvem múltiplos usos para o seu produto ou material e acompanham esses usos para diversos mercados. Corning Glass, Firestone, Du Pont e Conoco são exemplos de empresas com essa orientação dominante. Ainda outras empresas e negócios são voltados para a tecnologia. A maioria das empresas de produtos eletrônicos se encaixa nesta classe. Nessas empresas, a orientação dominante é seguir a liderança da tecnologia para diversos materiais e mercados.

Uma empresa costuma experimentar um trauma considerável quando se arrisca fora da sua orientação dominante. A entrada da Texas Instruments no marketing de consumo na metade da década de 1970 foi um exemplo disto. Seus produtos iniciais foram calculadoras eletrônicas e relógios de pulso digitais. Apesar de a Texas Instruments poder continuar em algumas destas áreas de marketing de consumo, ela anunciou em meados de 1981 que estava abandonando o mercado de relógios de pulso digitais para enfatizar componentes mais tradicionais (circuitos integrados).

### Padrões de diversificação

Uma segunda atitude ou força motriz relacionada à primeira é o padrão de diversificação que uma empresa segue. A diversificação pode ser alcançada de diversas maneiras: (a) diversificação de produtos dentro de determinado mercado; (b) diversificação de mercados (geográficos ou por grupo de consumo) utilizando determinada linha de produto; (c) diversificação de processos ou vertical (aumento do alcance do processo para ganhar mais controle sobre fornecedores e /ou clientes) com determinada variedade de produtos e mercados; e (d) diversificação não relacionada (horizontal), conforme exemplificado pelos conglomerados. Estas decisões são estreitamente inter-relacionadas com a orientação dominante de uma empresa,

mas também refletem a preferência da empresa por se concentrar num conjunto relativamente restrito de atividades, produtos ou mercados em vez de se espalhar de maneira ampla por vários deles.

A variedade e a diversidade de negócios e, portanto, de estratégias de negócios resultantes, tem implicações importantes para a variedade de estratégias de produção necessárias. Em geral, quanto maior for a variedade nas empresas, mais provável será de que haja variedade nas estratégias de negócios perseguidas e, portanto, nas estratégias de produção correspondentes. Observações pessoais recentes sugerem que quanto maior for a variedade de estratégias de produção, menos provável será que os gerentes mais experientes vejam a produção como sendo uma arma competitiva potencial, simplesmente porque não existem pontos em comum suficientes que eles possam explorar a partir da sua posição e menos provável será que uma filosofia forte seja compartilhada através de toda a organização.

### Perspectiva sobre o crescimento

Uma terceira força motriz importante para se determinar o papel competitivo da produção diz respeito ao crescimento. Para alguns, o crescimento representa um insumo para o processo de planejamento de uma empresa ou unidade de negócios. Para outros é um resultado. Toda empresa encara continuamente diversas oportunidades de crescimento. Suas decisões sobre quais aceitar e quais rejeitar sinalizam o tipo de empresa que ela prefere ser. Algumas empresas, ao se concentrarem em determinado mercado, área geográfica ou material, basicamente aceitam o crescimento que aquele mercado ou aquela área ou aquele material permitem. A aceitação por uma empresa de uma taxa baixa de crescimento, por outro lado, reflete uma decisão, consciente ou inconsciente, de reter um conjunto de prioridades em que determinada orientação e padrão de diversificação são mais valorizadas do que o crescimento.

Outras empresas, no entanto, são estruturadas e administradas de tal forma que determinada taxa de crescimento é necessária para que elas funcionem adequadamente. Se o conjunto atual dos seus produtos e mercados não permitir essa taxa de crescimento desejada, elas buscarão novos para "preencherem a lacuna". Esta decisão reflete sua orientação dominante e sua atitude de diversificação. Entre as firmas com uma orientação que exige determinada taxa de crescimento, podem-se observar duas abordagens diferentes para se transmitir essa orientação para unidades de negócios individuais. De acordo com uma abordagem a corporação exige que cada unidade de negócios alcance essa taxa de crescimento. De acordo com a outra, cada unidade de negócios recebe uma missão "dentro do portfólio corporativo" que varia a taxa de crescimento esperada (além de variar as outras dimensões de desempenho esperado) por empresa.

A atitude em relação ao crescimento é especialmente importante para se estabelecer a perspectiva provável sobre a produção como sendo uma arma competitiva. Nas empresas em que o crescimento seja um fator motivacional primordial, o papel da produção costuma se tornar ser apenas "acompanhar" esse crescimento, em vez de fornecer outras características aos produtos e serviços proporcionados aos clientes. Portanto, em empresas com alta taxa de crescimento, o principal impulso da produção é sair do produto e isso tende a ocorrer antes de se estabelecer uma vantagem competitiva em outras dimensões de capacidade de produção. Em divisões ou empresas em que o crescimento não seja um fator motivacional primordial, as oportunidades para se estabelecer a produção como sendo um insumo fundamental para a estratégia de negócios costumam ser maiores.

### Prioridades competitivas

Um último conjunto de atitudes – e em certo sentido aquelas que são implicadas pelas outras, além de integrá-las e resumi-las – é incorporado na escolha de prioridades competitivas. Na sua forma mais simples, esta escolha é posicionada entre buscar altas margens de lucro ou buscar altos volumes de produção. Em algumas empresas, por exemplo, a preferência é dada consistentemente a produtos com alto volume, até mesmo quando isto limita a firma a uma pressão drástica por redução de custo e costuma implicar margens baixas. Novamente, a maioria das unidades de negócios numa corporação adota estratégias que costumam enfatizar uma atitude dominante (a visão "genérica" dentro da corporação), em vez de tentar cobrir toda a extensão dessas possibilidades.

Este conceito de prioridades competitivas precisa ser expandido e enriquecido, uma vez que empresas podem concorrer de outras maneiras do que simplesmente os preços dos seus produtos. Se considerarmos um conjunto mais amplo de prioridades, os possíveis papéis para a estratégia produtiva como sendo uma base para a vantagem competitiva aumentam de maneira significativa. Estas prioridades podem incluir qualidade, confiabilidade e flexibilidade – além do custo (preço).

Em algumas empresas a base da vantagem competitiva é a qualidade superior – ou fornecendo maior qualidade num produto padrão (por exemplo, Mercedes-Benz) ou fornecendo um produto com atributos ou características de desempenho indisponíveis em produtos concorrentes. Ao se discutir qualidade, é importante diferenciar entre qualidade efetiva e qualidade percebida (sendo que esta última costuma ser mais uma função de abordagens de venda e de publicidade), além de fazer a diferenciação entre qualidade definida como sendo a ausência de defeitos e qualidade definida em termos de capacidades de desempenho.

Outra dimensão que algumas empresas utilizam para estabelecer prioridades competitivas é a da confiabilidade. Apesar dos produtos dessas firmas poderem ter preços mais altos do que os produtos de outras e poderem não ter algumas das características e o acabamento encontrados em outros produtos, eles efetivamente funcionam conforme especificados, são entregues na hora certa e a empresa fica pronta para mobilizar seus recursos imediatamente para garantir que quaisquer falhas sejam corrigidas imediatamente. A IBM, a Caterpillar e a Sears muitas vezes foram citadas como sendo exemplos de empresas cujas estratégias típicas enfatizam esta prioridade competitiva.

Ainda outra grande prioridade que pode ser utilizada como base para a vantagem competitiva é a flexibilidade. Dois aspectos importantes da flexibilidade são a flexibilidade do produto e a flexibilidade do volume. Uma empresa que concorra na base da flexibilidade do produto enfatiza sua capacidade de lidar com pedidos difíceis e fora do padrão, além de liderar no lançamento de novos produtos. Geralmente são as empresas menores que adotam isto como prioridade competitiva primária. Ainda outras empresas concorrem através da flexibilidade do volume, enfatizando sua capacidade de acelerarem ou desacelerarem a produção muito rapidamente. Empresas bem-sucedidas em setores altamente cíclicos como o de habitação ou o de móveis costumam exibir esta característica como prioridade primária.

Em resumo, dentro de determinado setor, diferentes empresas (diferentes unidades de negócios) enfatizam cada uma destas quatro dimensões competitivas — preço, qualidade, confiabilidade e flexibilidade — em diversos graus. É tanto difícil (se não impossível) quanto potencialmente perigoso para uma empresa tentar concorrer oferecendo desempenho superior em todas estas dimensões ao mesmo tempo. Em vez disso, uma empresa deve anexar prioridades definidas a cada uma delas e essas prioridades determinam como essa empresa se posicionará em relação aos seus concorrentes — em termos da sua vantagem competitiva. É a especificação e o esclarecimento destas prioridades e sua busca na função produtiva que determinam o papel competitivo dessa função.

Praticamente toda decisão que um gerente sênior tomar terá um impacto diferente sobre cada uma destas quatro dimensões. Portanto, uma ampla variedade de decisões confronta a organização e compensações deverão ser feitas entre elas. A não ser que estas compensações sejam feitas de maneira consistente ao longo do tempo, a empresa perderá lentamente sua distinção competitiva. Sem essa consistência, não importa até que ponto a organização se empenhe na formulação e no esclarecimento da sua "estratégia". Ainda assim ela não terá uma estratégia eficaz.

### 4.3 O CONCEITO DE ESTRATÉGIA PRODUTIVA

A palavra estratégia tem sido usada de maneira tão abrangente nos últimos anos que acabou perdendo boa parte da sua singularidade e significado quando aplicada à prática da gestão. No entanto, algumas características gerais são associadas com o termo quando se fala sobre estratégia num ambiente de negócios. Cinco das características mais importantes estão resumidas na Tabela 4.1.

Conforme esboçado na Figura 4.1, existem três níveis primários de estratégia numa empresa de manufatura — o corporativo, o comercial e o funcional — correspondendo, a grosso modo, às unidades organizacionais responsáveis por formularem e adotarem cada nível de estratégia.

A estratégia corporativa\* específica duas áreas de interesse geral para a corporação: a definição dos negócios em que a corporação participará (e, por omissão, aqueles em que ela não participará), e a aquisição de recursos corporativos e seu compromisso com cada um desses negócios. Em empresas muito grandes e diversificadas poderá ser necessário especificar para cada um de vários setores ou grupos, uma estratégia (os negócios em que o setor ou grupo participará e não participará e uma alocação de recursos).

Conforme foi discutido anteriormente, a orientação dominante muitas vezes define as áreas em que uma corporação participará, utilizando

TABELA 4.1 Características da estratégia

*Horizonte Temporal.* Geralmente, a estratégia é utilizada para descrever atividades que envolvam um horizonte temporal de longo prazo, tanto no que diz respeito ao tempo que leva para se realizar essas atividades quanto no que diz respeito ao tempo que leva para observar seu impacto.

*Impacto.* Apesar do fato de que as consequências de seguir determinada estratégia não serão claras até que um tempo considerável tenha se passado, o impacto final será relativamente maior do que o de idéias ou atividades operacionais de curto prazo.

*Concentração de esforço.* O conceito de estratégia costuma implicar a concentração da atividade, do esforço ou da atenção de alguém numa variedade ou dimensão relativamente limitada de atividades. Implicativamente, a concentração em determinadas atividades significa que a pessoa deva reduzir o esforço em outras direções.

*Padrão de decisões.* Apesar de algumas empresas precisarem tomar apenas algumas decisões grandes para colocarem em prática toda uma estratégia, a maioria das estratégias requer um padrão de decisões ao longo de diversas subáreas. Determinados tipos de decisões devem ser repetidos ao longo do tempo e diversas decisões secundárias ou de apoio são necessárias para colocar em prática a estratégia.

*Expansão.* A estratégia de uma organização abrange uma grande variedade de processos de alocação de recursos e de operações quotidianas. Além disso, a necessidade de profundidade requer que todos os níveis de uma organização ajam instintivamente de maneiras que reforcem a estratégia.

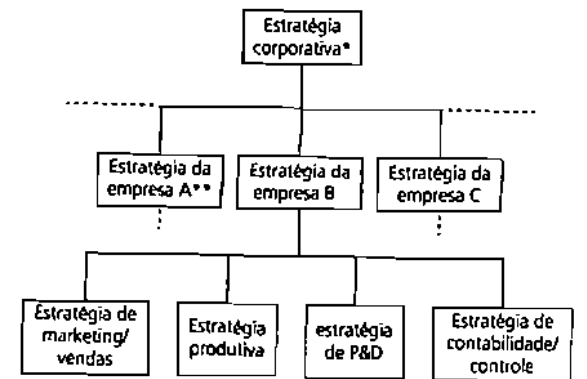
Fonte: Whetnig (1984).

\* Diversos aspectos dessas definições de estratégia nos níveis organizacionais básicos foram sugeridas ao autor por Dan R. E. Thomas, professor em Stanford.

dimensões como materiais, mercados e tecnologias. O segundo elemento da estratégia corporativa – a aquisição e a aplicação de recursos – costuma resultar numa forte função financeira no nível corporativo. Esta função (juntamente com o tesoureiro) costuma se preocupar com a aquisição de capital financeiro e com sua alocação, como parte dos procedimentos de contabilidade orçamentária de capital da firma. O conceito de portfólio destina-se em grande parte a melhorar essa alocação de recursos (Haspeslagh, 1982). Os recursos humanos também são importantes e os funcionários fortaleceram sua atividade no nível corporativo é medida que as firmas reconheceram a importância de adquirir e aplicar recursos humanos valiosos.

O segundo grande nível de estratégia esboçado na Figura 4.1, o da estratégia comercial, costuma se referir a duas tarefas fundamentais que cada “unidade de negócios estratégica” (UNE) ou unidade de planejamento estratégico (SPU) realiza. Em primeiro lugar, ele especifica o âmbito ou limites de cada empresa de uma forma que vincula operacionalmente a estratégia comercial com a estratégia corporativa. Em segundo lugar, ele especifica a base em que aquela unidade de negócios alcançará e manterá uma vantagem competitiva.

O primeiro elemento da estratégia – esclarecer o âmbito da empresa – envolve especificar os subsegmentos de produto/mercado/serviço que será abordado pela unidade de negócios (mais frequentemente uma divisão). Esta especificação é importante para que a corporação evite concorrência direta entre suas próprias unidades de negócios, muitas das quais podem estar no setor “siderúrgico” ou no de “semicondutores”. Isso também é importante porque concentra os esforços de cada unidade de negócios numa base em que, se for adequado, melhora a posição competitiva da unidade para os subsegmentos de clientes sendo atendidos, complementando a vantagem competitiva desejada. Exemplos dessa vantagem



\* Também poderá se referir a níveis de grupo ou setoriais numa organização grande e diversificada.  
 \*\* Geralmente se refere a uma divisão ou unidade de negócios estratégica (UNE).

FIGURA 4.1 Níveis de estratégia.  
 Fonte: Wheelwright (1984).

competitiva desejada incluiriam “baixo custo /alto volume”, “inovação de produto e características singulares”, e “serviço personalizado em nichos selecionados” (Porter, 1980). Para ser eficaz, esta vantagem deve caber nos recursos da unidade de negócios, reconhecer as estratégias dos concorrentes e se encaixar na definição dos segmentos de produto/mercado/cliente a serem seguidos.

A *estratégia funcional*, o terceiro nível na Figura 4.1, deverá ser desenvolvida e seguida se for para cada função sustentar a estratégia comercial. Uma empresa poderá ter quatro estratégias funcionais – uma estratégia de marketing/vendas, uma estratégia produtiva, uma estratégia de pesquisa e desenvolvimento e uma estratégia de contabilidade/controlare – apesar de que numa outra empresa, funções diferentes, como distribuição, manutenção ou garantia de qualidade poderão ser definidas de maneira mais adequada. Uma estratégia funcional específica como aquela função sustentará a vantagem competitiva desejada (estratégia comercial) e como ela complementarará as outras estratégias funcionais.

Para ser eficaz, cada estratégia funcional deverá sustentar, por meio de um padrão consistente de decisões e trocas sobre prioridades competitivas, a vantagem competitiva que a estratégia comercial está buscando. Por exemplo, decisões em áreas como a formação de preços, embalagem, distribuição e serviço de campo – todas subpartes da estratégia de marketing – devem ser muito diferentes se a vantagem competitiva desejada for alto volume/baixo custo do que se for características singulares/serviço personalizado. De maneira semelhante, decisões na área de pesquisa e desenvolvimento – tecnologias a serem seguidas, grau de modernidade, desenvolvimento de aplicações versus pesquisa básica e possibilidade de produção do design – ou na área da produção – instalações, automatização, integração vertical e níveis de capacidade – seriam subpartes das estratégias de P & D e de produção, respectivamente.

## A estratégia funcional de produção

Conforme implicam as definições anteriores de estratégia, uma operação produtiva eficaz não é necessariamente uma que prometa eficiência máxima ou perfeição de engenharia, mas sim uma que se ajuste às necessidades da empresa, ou seja, uma que lute por consistência entre suas capacidades e diretrizes e a vantagem competitiva da empresa. Traduzindo, a estratégia comercial numa coleção adequada de tijolos, cimento, equipamentos, pessoas e procedimentos requer recursos, tempo e perseverança de gestão para garantir que a grande quantidade e variedade de decisões de produção sejam complementares e mutuamente sustentáveis.

Por causa da diversidade de decisões de produção tomadas em diferentes empresas, um modelo de organização que as agrupem em grandes

TABELA 4.2 Categorias de decisões que compõem uma estratégia produtiva

1. Capacidade – quantidade, momento, tipo
2. Instalações – tamanho, localização, foco
3. Tecnologia – equipamentos, automação, conectividade
4. Integração Vertical – direção, extensão, equilíbrio
5. Mão de obra – nível de habilidade, pagamento, segurança
6. Qualidade – prevenção de defeitos, monitoramento, intervenção
7. Controle do planejamento/materiais da produção – informatização, centralização, regras de decisões
8. Organização – estrutura, níveis de subordinação, grupos de apoio

Fonte: Wheelwright (1984).

categorias é uma ferramenta útil tanto na identificação quanto no planejamento da estratégia funcional para a produção. Um modelo que provou ser especialmente útil ao se trabalhar com diversas firmas é resumido na Tabela 4.2 (Hayes e Wheelwright, 1983). Este modelo especifica oito categorias em que se podem agrupar as decisões relacionadas à produção.

É o padrão coletivo das decisões nas oito categorias da Tabela 4.2 que determina a estrutura e as capacidades de uma organização produtiva. Assim como qualquer parte de um equipamento, uma organização produtiva será capaz de fazer determinadas coisas bem e de fazer outras coisas com certa dificuldade – e provavelmente mal. Estes pontos fortes e fracos inerentes são o resultado direto dos padrões de decisões que a organização busca, assim como as capacidades e as limitações de um avião são uma função dos padrões de decisões que seus projetistas e seus produtores adotam para ele.

Uma análise da Tabela 4.2 pode ajudar a esclarecer várias questões fundamentais de gestão relacionadas com a noção de uma estratégia funcional de produção. As quatro primeiras categorias de decisões costumam ser vistas como sendo de natureza estrutural ou estratégica por causa dos seus impactos de longo prazo, da dificuldade de revertê-las ou desfazê-las uma vez que elas sejam colocadas em prática e sua tendência a exigir um investimento substancial de capital quando alteradas ou ampliadas. Como efeito, este último aspecto levou várias organizações a verem seus processos de contabilidade orçamentária de capital como sendo o mecanismo pelo qual estas decisões «estratégicas» de produção são analisadas. As quatro últimas categorias de decisões costumam ser vistas como sendo de natureza muito mais tática por causa da miríade de decisões contínuas que elas abrangem, da necessidade de vinculá-las a aspectos operacionais específicos da empresa e da sua tendência a não exigirem grandes investimentos de capital num momento específico. No entanto, elas estão incluídas na Tabela 4.2 porque evidências empíri-

cas recentes sugerem que o impacto cumulativo de padrões de decisões nestas categorias podem ser tão difíceis e caras de mudar (se não forem mais) do que as quatro primeiras categorias (Abernathy, Clark e Kantrow, 1981; Hayes, 1981; Wheelwright, 1981).

Algumas subáreas em que as decisões são tomadas dentro de cada uma destas categorias também são mostradas na Tabela 4.2. Por exemplo, decisões relativas à tecnologia incorporada em partes específicas de um equipamento de produção, decisões definindo o grau de automação nos processos de produção e de manuseio de material e decisões especificando como diferentes estágios de produção serão conectados fazem parte da categoria tecnologia.

Diversas categorias de decisões também estão proximamente interrelacionadas. A capacidade anual total de uma fábrica depende, por exemplo, se a taxa de produção é mantida constante (nível) ao longo do tempo ou se ela é mudada frequentemente numa tentativa de «caçar a demanda». De maneira semelhante, diretrizes de mão de obra interagem com escolhas de processo de localização e produção e diretrizes de compras interagem com escolhas de integração vertical. Decisões relativas ao design organizacional também são altamente dependentes de decisões sobre integração vertical, assim como das decisões da empresa sobre como diversas fábricas são localizadas, especializadas e interrelacionadas.

Apenas raramente uma organização fará uma mudança básica em qualquer uma destas categorias (que é a definição tradicional de uma decisão estratégica estrutural), mas, dependendo do setor e da abordagem da empresa em relação à sua área, ela provavelmente tomará várias decisões que se incluem nestas categorias durante todos os anos. É fundamental que as decisões tomadas sejam consistentes com aquelas tomadas em outros momentos e em outras categorias e que ao longo do tempo elas levem ao tipo de estratégia produtiva e capacidades exigidas para tornar a estratégia comercial eficaz. É este padrão de decisões estruturais ao longo do tempo que constitui a «estratégia produtiva» de uma unidade de negócios. De maneira mais formal, uma estratégia produtiva consiste de uma sequência de decisões que permitirão que uma unidade de negócios alcance sua vantagem competitiva desejada.

À medida que uma estratégia comercial evolui, mudanças costumam se tornar necessárias em todas estas categorias estruturais para que se preserve a consistência. A causa original de várias «crises produtivas» é que diretrizes produtivas e pessoas – trabalhadores, supervisores e gerentes – de uma empresa tornaram-se incompatíveis com sua fábrica e seu equipamento, ou que ambos se tornaram incompatíveis com suas necessidades competitivas. De maneira ainda mais sutil, as fábricas ainda podem ser consistentes com as diretrizes, mas a organização produtiva que tenta coordená-las não está mais fazendo sua função de maneira eficaz. A orga-

nização produtiva é especialmente crucial, porque é a cola que mantém as prioridades produtivas no lugar e solda a organização produtiva a uma arma competitiva.

A definição de estratégia produtiva como padrão de decisões sugere critérios que poderão ser utilizados para se avaliar a adequação de determinada decisão produtiva (e estratégica). Esses critérios costumam se encaixar em um de dois subgrupos, conforme sugere a Tabela 4.3. O primeiro grupo relaciona a noção de consistência. Uma estratégia produtiva é considerada "melhor" do que outra até o ponto em que ela incorpora os tipos de consistência esboçados na Tabela 4.3: consistência interna (dentro da função produtiva e entre funções na unidade de negócios) e consistência externa (entre a função produtiva e o ambiente da unidade de negócios). O outro grupo de critérios indica até que ponto os fatores e atividades mais importantes para o sucesso competitivo da empresa são enfatizados.

Existem três aspectos importantes que podem ser resumidos neste momento. Em primeiro lugar, uma estratégia produtiva é determinada pelo padrão de decisões efetivamente tomadas (ou seja, pelo que os gerentes fazem) e não pelo que a empresa diz que é sua estratégia produtiva. Em segundo lugar, quanto mais consistente for esse padrão na sustentação da vantagem competitiva desejada (estratégia comercial), mais eficaz será a estratégia produtiva. Em terceiro lugar, apesar de decisões individuais geralmente serem feitas para apoiar produtos, mercados ou tecnologias específicos, no longo prazo a principal função de uma estratégia produtiva é reunir e desenvolver o conjunto de capacidades de produção que permitirão que a empresa siga sua estratégia atual (e futura). Conseguir mudar do nível de decisões específicas para desenvolver capacidades gerais – e vice-versa – é uma habilidade administrativa importante considerada central para desenvolver e colocar em prática uma estratégia produtiva eficaz.

**TABELA 4.3** Critérios para avaliar a estratégia produtiva

<b>Consistência</b>
1. Entre a estratégia produtiva e a estratégia comercial geral
2. Entre a estratégia produtiva e as outras estratégias funcionais dentro da empresa
3. Entre as categorias de decisões que compõem a estratégia produtiva
4. Entre a estratégia produtiva e o ambiente de negócios (recursos disponíveis, comportamento competitivo, restrições do governo, etc.)
<b>Ênfase (foco) nos fatores competitivos de sucesso</b>
1. Tornar as trocas explícitas, permitindo que a produção priorize atividades
2. Voltar a atenção para oportunidades adequadas à estratégia comercial
3. Promover clareza no que diz respeito à estratégia produtiva em toda a unidade de negócios

Fonte: Wheelwright (1984).

## O conceito de uma estratégia corporativa de produção

Considerando-se a descrição acima de uma estratégia funcional de produção no nível da unidade de negócios, três opções podem ser levadas em conta no que diz respeito ao conceito de uma estratégia corporativa de produção.

A primeira opção é considerar que essa estratégia produtiva geral só existirá se cada ramo dentro da empresa adotar a mesma estratégia funcional de produção. Uma reflexão sobre a Figura 4.1 e a Tabela 4.2 sugere que esta não é uma definição particularmente útil. Como a estratégia para todas as empresas tem características e aspectos singulares, sua estratégia funcional de produção também deveria ser diferente. Até mesmo em firmas em que vários ramos utilizam estratégias comerciais semelhantes ou "genéricas" (ou seja, buscam vantagens competitivas semelhantes), surgirão diferenças que exigirão alterações na estratégia produtiva.

Uma segunda definição muito mais útil de estratégia corporativa de produção pode ser descrita utilizando-se a Tabela 4.4. Num sentido, esta segunda definição simplesmente esclarece e corrige a primeira, mas faz isso de uma forma consistente com os níveis de estratégia identificados na Figura 3. Conforme mostra a Tabela 4.4, cada unidade de negócios tem sua própria estratégia produtiva (indicada pelas colunas) cobrindo as oito principais categorias de decisões (representadas por linhas) na produção.

Dentro de uma empresa, as estratégias comerciais costumam ter elementos em comum. Portanto, é possível identificar diretrizes que abrangem toda a empresa no que diz respeito a determinados tipos de decisões de produção comuns a todos os ramos em que a empresa se envolve. Estas são mostradas na Tabela 4.4 pelas áreas com cruces e a coluna na extrema direita da Tabela sugere diretrizes de produção que poderão ser adotadas por toda a empresa. Por exemplo, a firma poderá especificar determinadas características de tamanho e localização para suas instalações produtivas ou determinadas diretrizes sobre funcionários independentes do ramo ou da divisão que elas atendem.

Com esta definição, uma estratégia corporativa de produção consiste naquelas subpartes de cada uma das oito categorias de decisões que se mantêm constantes em todos os ramos de uma firma. A proporção de decisões mantidas constantes desta maneira terá uma variação significativa de uma empresa para outra e de uma categoria de decisão para outra. Em algumas empresas, por exemplo, decisões no que diz respeito a diretrizes sobre a mão de obra poderão ser deixadas totalmente a cargo da unidade de negócios individual. Em outras uma forte cultura corporativa no que diz respeito ao ambiente de trabalho poderá impor um conjunto abrangente de diretrizes sobre a mão de obra comuns a todas as unidades de negócios da empresa. Portanto, a estratégia corporativa de produção da

TABELA 4.4 O conceito de uma estratégia corporativa de produção

Dimensões de estratégia produtiva*	Estratégias comerciais individuais			Exemplos de diretrizes genéricas para toda a corporação
	Empresa A*	Empresa B*	Empresa C*	
Capacidade**	XXXXXX	XXXXXX	XXXXXX	Justificativa exigida para investimento
	OOOOOO	////////	++++++	
	OOOOOO	////////	++++++	
Instalações**	XXXXXX	XXXXXX	XXXXXX	Momento das adições em relação ao ciclo comercial
	XXXXXX	XXXXXX	XXXXXX	
	XXXXXX	XXXXXX	XXXXXX	
Tecnologia**	XXXXXX	XXXXXX	XXXXXX	Tipo de processo de produção organização preferida (por exemplo, linha de montagem)
	OOOOOO	////////	++++++	
	OOOOOO	////////	++++++	
Integração vertical**	XXXXXX	XXXXXX	XXXXXX	Nível relativo de avanço de tecnologia
	OOOOOO	////////	++++++	
	OOOOOO	////////	++++++	
Mão de obra**	XXXXXX	XXXXXX	XXXXXX	Motivação (por exemplo, custo)
	XXXXXX	XXXXXX	XXXXXX	
	XXXXXX	XXXXXX	XXXXXX	
Qualidade*	XXXXXX	XXXXXX	XXXXXX	Formação de preços de transferências internas
	OOOOOO	////////	++++++	
	OOOOOO	////////	++++++	
Controle de produção sobre planejamento e materiais**	XXXXXX	XXXXXX	XXXXXX	Escalas relativas de pagamento relativo
	XXXXXX	XXXXXX	XXXXXX	
	XXXXXX	XXXXXX	XXXXXX	
Organização*	XXXXXX	XXXXXX	XXXXXX	Políticas de contratação, promoção e dispensa
	OOOOOO	////////	++++++	
	OOOOOO	////////	++++++	
	XXXXXX	XXXXXX	XXXXXX	Relatório de relacionamentos
	OOOOOO	////////	++++++	
	OOOOOO	////////	++++++	
	XXXXXX	XXXXXX	XXXXXX	Filosofia sobre garantia
	OOOOOO	////////	++++++	
	OOOOOO	////////	++++++	
	XXXXXX	XXXXXX	XXXXXX	Suporte ao computador
	OOOOOO	////////	++++++	
	OOOOOO	////////	++++++	
	XXXXXX	XXXXXX	XXXXXX	Cobranças por inventário
	OOOOOO	////////	++++++	
	OOOOOO	////////	++++++	
	XXXXXX	XXXXXX	XXXXXX	Classificações de empregos
	OOOOOO	////////	++++++	
	OOOOOO	////////	++++++	
	XXXXXX	XXXXXX	XXXXXX	Relacionamentos dos funcionários e de linha
	OOOOOO	////////	++++++	
	OOOOOO	////////	++++++	

Fonte: Wheelwright (1984).

\*Cada coluna representa a estratégia produtiva (padrão de decisões de produção) que complementa uma estratégia comercial específica.

\*\*Cada linha representa comportamento ou práticas e diretrizes nessa categoria de decisão que são consistentes em todos os ramos e comportamento que não é consistente em todos os ramos.

firma torna-se simplesmente uma enumeração das áreas que serão mantidas constantes – independentemente do ramo específico – e das decisões e diretrizes especificadas para elas.

Uma terceira definição de uma estratégia corporativa de produção às vezes é encontrada na prática. Esta definição identifica as áreas de atividade e preocupação produtivas em que é vantajoso ter uma perspectiva que inclua toda a empresa em vez de deixá-las para a unidade de negócios individual. Por exemplo, na sua resposta inicial ao U.S. Occupational Safety and Health Act (OSHA), várias empresas estabeleceram uma posição no nível corporativo para supervisionarem sua conformidade com a Lei, porque nenhuma unidade operacional individualmente tinha experiência ou motivação suficientes para abordá-la de maneira adequada quando ela foi aprovada. Subsequentemente, muitos desses esforços foram descentralizados. Agora é mais provável que eles sejam parte de estratégias de produção de unidades de negócios individuais. Uma abordagem semelhante tem sido utilizada com frequência com a utilização de energia.

Outro exemplo de onde uma perspectiva abrangente de toda a empresa e que costuma ser útil é o desenvolvimento de tecnologia, especialmente tecnologia de processo de produção. Muitas vezes uma empresa pensa que precisará de determinada capacidade no futuro, apesar de nenhuma unidade de negócios individualmente precisar dela no presente momento. A empresa poderá escolher buscar essa tecnologia e desenvolver uma capacidade interna no nível corporativo para que esteja disponível quando for necessário por uma ou mais empresas individuais.

Esta terceira definição de estratégia corporativa de produção é muito consistente com a segunda definição esboçada na Tabela 4.4. Ela sugere dimensões adicionais de estratégia produtiva e/ou subcategorias das oito categorias de decisões primárias que em determinado momento atravessam várias empresas. Portanto, esta definição pode ser considerada uma extensão da outra descrita imediatamente acima.

#### 4.4 O PAPEL DA PRODUÇÃO NA DEFINIÇÃO DA VANTAGEM COMPETITIVA DESEJADA

Até aqui o pressuposto implícito tem sido que depois de os outros definirem a vantagem competitiva desejada, a produção responde com o que é necessário para colocar em prática essa vantagem. Apesar desta afirmação poder ser um primeiro e valioso passo para muitas firmas, o desempenho competitivo recente sugere que a produção pode, e deve, ter um papel mais proativo na definição da vantagem competitiva para que a produção se torne uma arma competitiva significativa.



Na sua forma mais simples, essa contribuição proativa pode ser vista como a produção tendo um papel igual – em comparação com outras funções – na definição da estratégia comercial. Desta forma, a produção daria sua perspectiva sobre grandes questões diante da empresa e as estratégias seriam propostas por outras cabeças mais funcionais e as opções abertas para a produção. Antes que isto possa ocorrer, o status e a credibilidade de gerentes de produção dentro da firma precisa ser elevado em relação ao que frequentemente tem sido um status de segunda classe para o de outros gerentes. Diversos passos podem ser utilizados para estabelecer esse aumento de estatura: seleção e treinamento de gestão individual, caminhos de carreira alterados, uma estrutura organizacional diferente e procedimentos modificados de planejamento e de tomada de decisões.

Apesar dessas ações virem a ser úteis, elas omitem aspectos importantes da gestão que são vinculados ao caráter, à filosofia e à “cultura” de uma organização. A tarefa dos principais gestores é muito mais ampla do que simplesmente desenvolver um conjunto de diretrizes de marketing, produção, engenharia e de controle que sustentam a estratégia comercial escolhida. Para ser realmente eficaz, a gerência deve trabalhar rumo ao desenvolvimento de uma cultura – um conjunto de atitudes arraigadas – que ajude a comunicar suas metas, seus planos e suas diretrizes a todos os empregados e que reforça estas diretrizes com o comportamento subconsciente de todos os envolvidos. Observações tanto do ponto de vista de um acadêmico quanto de um profissional da indústria pode ajudar alguém a compreender isto melhor.

Do ponto de vista acadêmico, é útil observar o que aconteceu com o campo da diretoria e da estratégia ao longo da última década. Historicamente, o campo da diretoria comercial inclua não apenas o que atualmente se chama de formulação estratégica, mas também o que se pode chamar de “filosofia de gestão”, ou seja, atitudes básicas em relação a pessoas e a determinadas maneiras de conduzir os negócios, independentemente de estratégias específicas e do tipo de vantagem competitiva buscada (veja, por exemplo, Andrews, 1980). No currículo de uma faculdade de administração, atualmente, o que se costuma chamar de diretoria comercial está preocupada principalmente com assuntos relacionados com estratégias comerciais e corporativas como os definidos anteriormente. A ênfase está em ferramentas analíticas para posicionamento de produto/mercado, seleção de vantagem competitiva e alocação de recursos (veja, por exemplo, Porter, 1980).

Talvez esta mudança de ênfase acadêmica seja mais bem capturada no projeto PIMS, agora parte do Instituto de Planejamento Estratégico. Quando a General Electric começou isso no final da década de 1950 e começo da de 1960, o PIMS fazia parte de um projeto mais amplo cuja meta era determinar como características estruturais (como participação de mercado e crescimento) e comportamento administrativo (como atitudes e filosofias

básicas) afetavam os resultados comerciais. Subsequentemente, o comportamento administrativo foi abandonado pelo estudo, não por não ser considerado importante, mas porque ele provou ser extremamente difícil de medir, analisar e controlar. A dimensão das características estruturais permaneceu e agora domina o projeto PIMS. Apesar dos detalhes das análises do PIMS muitas vezes serem debatidos, a visão de que características estruturais são os principais determinantes de sucesso e, portanto o próprio cerne da gestão estratégica se espalhou. Isso também forma o núcleo do campo da economia chamado teoria da organização industrial, que tenta explicar o sucesso comercial em termos de estrutura da indústria.

Uma segunda perspectiva relacionada à contribuição potencial da produção para definir a vantagem competitiva desejada de uma empresa, vem de um punhado de firmas líderes que vem conquistando sucesso contínuo ao longo de várias décadas. Empresas como a S. C. Johnson, a Timken Corporation, Caterpillar e IBM são representantes deste grupo. A gerência de cada uma destas firmas acredita, conforme ilustrado pelo que ela diz e pelo que ela faz que determinadas diretrizes, filosofias e atitudes deveriam permeiar toda a organização e que elas são mais importantes do que a estratégia. Estas firmas possuem declarações claras de crença (credo) relacionadas a pessoas e a práticas administrativas. Estas crenças têm prioridade sobre todos os planos e decisões estratégicas e servem de proteção para eles.

Nestas empresas a compreensão predominante da filosofia e suas implicações levam ao comportamento de reforço em todos os níveis e aumenta muito a probabilidade de consistência e de esforços priorizados. Não é raro nessas firmas descobrir que a lealdade à empresa supera a lealdade à uma profissão. Os empregados utilizam termos comuns e estabelecem um conjunto de exemplos comuns (“ou folclore”) para orientarem seu comportamento. Há uma tendência a haver uma forma da “empresa” de se fazer as coisas. Há um senso de tradição e continuidade dentro da firma e, finalmente, ex-empregados tendem a conservar um forte senso de orgulho e lealdade na empresa e a sentir um vínculo comum com outros “graduados”.

Claramente, existem riscos associados com o excesso de atenção à filosofia e com a falta de atenção suficiente à estratégia, assim como quando o contrário é verdadeiro. É o equilíbrio de ambos que pode fornecer uma base para que a produção seja um sócio verdadeiramente igual no processo de formulação de estratégia. Além disso, este equilíbrio parece ser um seguro excelente contra o tipo de desastre que pode ocorrer quando a produção se isola demais das outras funções ou deixa de acompanhar as outras funções. Finalmente, este equilíbrio tende a assegurar uma troca mais adequada entre ações de longo e de curto prazo.

Uma filosofia (ou cultura) tão predominante especifica o tipo de empresa que ela é, como ela é vista por concorrentes, acionistas, empregados e pelo público, além dos valores que estes grupos desejam compartilhar. Vale a pena

repetir que este conceito é especialmente importante nas suas implicações para a produção, porque essa filosofia só é eficaz enquanto ela é compartilhada pelas pessoas na organização e a maioria das pessoas de uma empresa tendem a pertencer à organização produtiva. Reconhecer que a produção é o principal "guardião" da filosofia corporativa parece ser um pré-requisito para o fato da produção dar uma contribuição fundamental para a definição de estratégia e a vantagem competitiva desejada da organização.

Além disso, uma filosofia bem compreendida pode ser um guia valioso para o desenvolvimento da estratégia produtiva e das atividades auxiliares de cada empresa. Ela vincula as forças motrizes e as atitudes da organização com empresas individuais e fornece um mecanismo para tomada de decisões muitas vezes consideradas táticas (mão de obra, qualidade, planejamento e materiais de produção, etc.) no seu contexto estratégico. Como ilustração da importância percebida dessa filosofia em determinados grupos administrativos, é interessante observar que desde o começo de 1981, nenhuma das três instalações de produção de TVs japonesas nos Estados Unidos ainda tinha adotado círculos de qualidade. Apesar de que os círculos de qualidade estavam sendo amplamente utilizados em fábricas de TVs no Japão, a visão da gestão japonesa era que suas fábricas nos Estados Unidos ainda não estavam prontas para eles. Eles sentiam que sua filosofia comercial tinha que se tornar arraigada e predominante nas suas fábricas americanas antes que fosse possível alcançar os benefícios plenos de longo prazo do conceito do círculo. Sem essa filosofia essa seria apenas outra técnica de "motivação" mais voltada para "estética" do que para melhoria real.

Uma filosofia comercial forte ainda pode dar mais uma contribuição. Conforme sugerido em seções anteriores, um grande componente de uma estratégia produtiva eficaz envolve a antecipação e o fornecimento de capacidades que serão exigidas para uma vantagem competitiva futura. Essa filosofia pode ajudar a orientar a produção nesta tarefa – reconhecidamente uma tarefa que não é fácil pois envolve a previsão – e permitir que ela contribua para a definição da estratégia comercial futura ao identificar capacidades que poderão ser desenvolvidas e as formas em que elas poderão se tornar base para uma vantagem competitiva nova ou modificada. Portanto, uma filosofia forte pode "funcionar como a união que transforma o desenvolvimento da estratégia em um processo interativo, com insumos e perspectivas de todas as funções e assegura consistência e integridade dos componentes individuais.

#### 4.5 CONCLUSÕES

Talvez o teste básico para verificar se uma empresa tem ou não uma estratégia no nível de cada ramo individual e de suas funções não seja se ela sabe

com clareza o que ela quer fazer, mas se ela tem clareza sobre o que ela não quer fazer e se ela reforça estes desejos de maneira consistente através do padrão de decisões que toma ao longo do tempo.

Apesar de ter noção de que a produção possa ser uma arma competitiva, em vez de um conjunto de recursos tediosos simplesmente para conseguir fazer com que os produtos de hoje sejam feitos, sua prática não é muito difundida. A maioria das empresas baseadas na produção parece se contentar com a tentativa de minimizar o impacto negativo que a produção poderia ter sobre a realização da estratégia comercial. Até mesmo em várias firmas bem sucedidas, o papel da produção é basicamente neutro, com a visão de que marketing, vendas e P&D são bases muito melhores para se alcançar uma vantagem competitiva.

Uma vez que as atitudes e as prioridades competitivas sejam identificadas para uma empresa, a tarefa para a produção é estruturar e administrar a si própria de tal forma a combinar com essa estratégia e reforçá-la. A produção deveria ser capaz de ajudar a empresa a fazer o que ela quiser fazer sem gastar recursos em atividades de baixa prioridade.

É surpreendente que, algumas vezes, os gerentes gerais tendam a perder de vista este conceito, uma vez que a necessidade por prioridades permeia todas as outras áreas da gestão. Num certo sentido, essa é a tarefa fundamental da gerência geral. A gestão de marketing segmenta os mercados e se concentra no design, na promoção e na formação dos preços de produtos em torno das necessidades de segmentos escolhidos. A formulação da estratégia comercial é, em si, basicamente um processo de decidir onde e como a empresa vai concentrar sua atenção e seus recursos. De maneira semelhante, a estratégia produtiva envolve o foco de atenção e de recursos dentro da função produtiva. Apesar de ser possível atribuir à in experiência produtiva a crença de vários gerentes gerais de que a produção deveria ser capaz de fazer tudo bem feito, não é tão fácil explicar o motivo pelo qual muitos dos próprios gerentes de produção ou tentam ser bons em tudo de uma só vez ou se concentram na coisa errada.

Eles, mais do que qualquer um, deveriam saber que ferramentas para todas as finalidades costumam ser utilizadas apenas quando uma ferramenta específica não está disponível. Talvez eles caiam na armadilha por causa de excesso de orgulho ou de uma relutância em dizer "não" para os seus superiores. O que é necessário é uma afirmação de estratégia produtiva que reflita as verdadeiras prioridades da estratégia comercial e que permita que a organização produtiva seja um dos principais contribuintes para essa vantagem competitiva. É para se esperar que o desenvolvimento do campo da estratégia – estimulado pelos esforços tanto na academia quanto na prática – buscará os diversos aspectos de estratégia produtiva num ritmo cada vez maior, mudando referências a este tema até aqui designadas como um "elo perdido" para o "elo distintivo" em muitas firmas.

## 4.6 REFERÊNCIAS

1. Abernathy, William J., Kim B. Clark and Alan M. Kanrow. 'The new industrial competition', *Harvard Business Review*, September-October 1981, pp. 68-81.
2. Andrews, K. R. *The Concept of Corporate Strategy*, Revised Edition, Dow Jones-Irwin, Homewood, ILL, 1980.
3. Athos, Anthony G. and Richard T. Pascale. *The Art of Japanese Management*, Simon and Schuster, New York, 1981.
4. Grant, John H. and William R. King. *The Logic of Strategic Planning*, Little, Brown, Boston, 1982. Haspelagh, Phillippe. 'Portfolio planning: uses and limits', *Harvard Business Review*, January-February 1982, pp.58-73.
5. Hayes, Robert H. 'Why Japanese factories work', *Harvard Business Review*, July-August 1981, pp.56-66.
6. Hayes, Robert H. and William J. Abernathy. 'Managing our way to economic decline', *Harvard Business Review*, July-August 1980, pp. 67-77.
7. Hayes, Robert H. and Steven C. Wheelwright. *Competing Through Manufacturing*, Wiley, New York, 1983.
8. Hofer, Charles W. and Dan Schendel. *Strategy Formulation: Analytical Concepts*, West Publishing, St. Paul, Minn., 1978.
9. Ouchi, William. *Theory Z*, Addison-Wesley, Reading, Mass., 1981.
10. Peters, Thomas. 'Putting excellence into management', *Business Week*, 21 July 1980, pp. 196-205.
11. Porter, Michael. *Competitive Strategy*, Free Press, New York, 1980.
12. Skinner, Wickham. 'Manufacturing—missing link in corporate strategy', *Harvard Business Review*, May-June 1969, pp. 136-145.
13. Skinner, Wickham. *Manufacturing in the Corporate Strategy*, Wiley, New York, 1978. Wheelwright, Steven C. 'Japan—where operations really are strategic', *Harvard Business Review*, July-August 1981, pp. 67-74.
14. Wheelwright, Steven C. 'Reflecting corporate strategy in manufacturing decisions', *Business Horizons*, February 1978, pp. 57-66.