

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS
CENTRO DE CIÊNCIAS EXATAS E DE TECNOLOGIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

**ALINHAMENTO ESTRATÉGICO DAS OPERAÇÕES:
ESTUDOS DE CASO NA INTERFACE COM MARKETING**

Celeste José Zanon

**SÃO CARLOS
2011**

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS
CENTRO DE CIÊNCIAS EXATAS E DE TECNOLOGIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

**ALINHAMENTO ESTRATÉGICO DAS OPERAÇÕES:
ESTUDOS DE CASO NA INTERFACE COM MARKETING**

Celeste José Zanon

**Tese apresentada ao Programa de
Pós-Graduação em Engenharia de
Produção da Universidade Federal de
São Carlos, como parte dos requisitos
para obtenção do Título de Doutor em
Engenharia de Produção**

Orientador: Alceu Gomes Alves Filho

**SÃO CARLOS
2011**

**Ficha catalográfica elaborada pelo DePT da
Biblioteca Comunitária/UFSCar**

Z33ae

Zanon, Celeste José.

Alinhamento estratégico das operações : estudos de caso na interface com marketing / Celeste José Zanon. -- São Carlos : UFSCar, 2011.

256 f.

Tese (Doutorado) -- Universidade Federal de São Carlos, 2011.

1. Engenharia de produção. 2. Estratégia de operações. 3. Alinhamento da estratégia. 4. Interface estratégica. 5. Consenso estratégico. 6. Empresários. I. Título.

CDD: 658.5 (20^a)

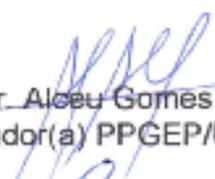


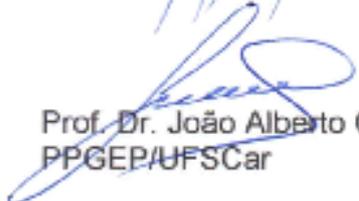
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO
Rod. Washington Luís, Km. 235 - CEP. 13566-905 - São Carlos - SP - Brasil
Fone/Fax: (016) 3351-8238 / 3351-8237 / 3351-8238 (ramal: 232)
E-mail : ppgep@dep.ufscar.br

FOLHA DE APROVAÇÃO

Aluno(a): Celeste José Zanon

TESE DE DOUTORADO DEFENDIDA E APROVADA EM 21/02/2011 PELA
COMISSÃO JULGADORA:


Prof. Dr. Alceu Gomes Alves Filho
Orientador(a) PPGEP/UFSCar


Prof. Dr. João Alberto Camarotto
PPGEP/UFSCar


Prof. Dr. Edemilson Nogueira
PPGEP/UFSCar


Prof. Dr. Fernando César Almada Santos
EESC/USP


Prof. Dr. Dante Pinheiro Martinelli
FEA/USP


Prof. Dr. Roberto Antonio Martins
Coordenador do PPGEP

À Dulcimeire, meu amor, minha vida e luz para este trabalho.

Aos meus filhos Lucas e André pelo apoio em todas as horas.

Aos meus pais por suas lutas e orações.

À minha Senhora e José.

Ao meu Senhor.

AGRADECIMENTOS

Ao meu orientador Alceu Gomes Alves Filho, amigo e conselheiro ao longo de todas as etapas da produção desta pesquisa.

A todo corpo gerencial e diretores das empresas pesquisadas, zelosos em todas as etapas, muito contribuíram para o desenvolvimento deste trabalho.

Aos componentes da Banca do Exame de Qualificação, o Prof. Dr. João Alberto Camorotto, o Prof. Dr. Edemilson Nogueira e o Prof. Dr. Fernando Cesar Almada Santos pelas valiosas observações, críticas e sugestões.

As organizações resolvem conflitos entre metas em parte cuidando das diferentes metas em ocasiões diferentes. Assim como a organização política, em geral, resolve as pressões conflitantes para “ir para a esquerda” e “ir para a direita” indo primeiro para um lado e depois para o outro, a empresa resolve as pressões conflitantes para “facilitar a produção” e “satisfazer os clientes” fazendo primeiro uma delas e depois a outra.

Cyert e Mart em “A Teoria Comportamental da Firma”

RESUMO

Este trabalho apresenta uma discussão sobre o alinhamento da estratégia de operações associado ao entendimento das necessidades de mercado. Esse tema é uma questão estratégica essencial para as funções de operações e exige um apropriado grau de interação de seus processos de interface com marketing. O primeiro objetivo desta tese constitui-se em uma análise dos processos de alinhamento em três empresas manufatureiras multinacionais localizadas no Brasil. Através dessa análise fundamentada em três bases teóricas – o alinhamento estratégico das operações, a interface com marketing e o consenso estratégico – constatou-se como se estabelece o alinhamento das operações na interface com marketing. O segundo objetivo é avaliar os resultados da aplicação de um ciclo de atividades desenvolvido para melhorar esse alinhamento e verificar quais os fatores relacionados a essa aplicação que o afetam na interface com marketing. Esses objetivos tratam de um domínio pouco explorado e sujeito à influência de aspectos humanos, que não podem ser quantificados e que estão envolvidos nas atribuições estratégicas dos gerentes. As análises que abordem percepções, comportamento, interesses, poder e conflitos podem revelar representações gerenciais relevantes ao alinhamento estratégico. Assim, optou-se por uma abordagem qualitativa. A procura pela compreensão de como se estabelece o alinhamento das operações e dos fatores associados ao ciclo de atividades determinaram os estudos de caso como método mais adequado para essa pesquisa. Verificou-se que o alinhamento estratégico das operações se estabelece a partir da análise dos problemas de introdução de novos produtos e de atendimento da demanda e constitui uma resposta aos problemas táticos e operacionais. Portanto, as reuniões de introdução de novos produtos e de atendimento da demanda (*Sales and Operations Planning – S&OP*) são determinantes às alterações da capacidade das operações, da infraestrutura e dos sistemas de controle. O atingimento de consenso em relação às atividades operacionais se dá durante as reuniões de S&OP, mas apenas sobre as questões de capacidade, o que limita o alinhamento das operações por um entendimento compartilhado e amplo do negócio. Tratando-se de escolhas tecnológicas, o alinhamento estratégico se estabelece a partir dos esforços dos gerentes operacionais em compatibilizar as necessidades de marketing com as recomendações da área de engenharia, do setor de pesquisa e desenvolvimento, dos especialistas das sedes e de questões de custo e flexibilidade. Os fatores verificados que afetam o alinhamento estratégico das operações são o balanceamento entre os *trade-offs* intrafuncionais, as percepções dos gerentes fundamentadas por estudos com credibilidade científica, a investigação conjunta do contexto competitivo, as reflexões sobre o entendimento das necessidades dos clientes e do desempenho operacional, a menor disparidade de percepções, a ruptura de proteções organizacionais e o entendimento dos *trade-offs* interfuncionais.

Palavras-chave: Estratégia de operações; alinhamento estratégico; interface estratégica; consenso estratégico.

ABSTRACT

This research presents a discussion on the strategic alignment of operations associated with an understanding of market requirements. This subject is an essential strategic issue for operations and demands an appropriate level of interaction between their interfacing processes with marketing. The first objective of this thesis is to analyse these processes in three multinational manufacturing companies located in Brazil. This analysis was grounded in three theoretical bases: the strategic alignment of operations, the operations-marketing interface and strategic consensus. It aimed to answer the following research question: how is operations alignment implemented in the interface with marketing? The second objective is to evaluate the results of the application and evaluation of a framework, which is designed to improve operations strategic alignment. The following research question was developed: which factors in the framework's implementation affect the strategic alignment of operations in the interface with marketing? This research addresses an under-studied area that is subject to the influence of unquantifiable human behaviours related to managers' strategic tasks. Studies on perceptions, behaviour, interests, conflicts and power can reveal management's representations which are important for the strategic alignment. Therefore, this study employed a qualitative approach and a case study method to investigate how operations alignment is implemented and to understand the factors associated with the framework. This study verified that strategic operations alignment is established through the analysis of issues related to introducing new products, meeting demand and responding to tactical and operational problems. Therefore, meetings about introducing new products and meeting demand (Sales and Operations Planning – S&OP) are key determinants of capacity choices in operations, infrastructure and control systems. Consensus on operations activities is achieved during S&OP meetings, but only on issues of capacity; this restriction limits operations alignment from reaching a broad and shared understanding of the business. In the case of technological choices, strategic alignment is established through the efforts of operational managers. These managers reconcile the needs of the marketing department with the recommendations of the engineering, research and development departments, the recommendations of the headquarters specialists and issues of cost and flexibility. The factors affecting the strategic alignment of operations included the balance between intra-functional trade-offs; perceptions of managers based on scientific evidence; the joint investigation of the competitive context; reflections on the customer needs and operational performance; low perception disparity; break-downs in organisational protections and an understanding of inter-functional trade-offs.

Keywords: Operations Strategy; Strategic Alignment; Strategic Interface; Strategic Consensus

LISTA DE FIGURAS

Figura 1.1	As bases teóricas deste trabalho	20
Figura 1.2	Visão sistêmica do trabalho	21
Figura 1.3	Ciclo de atividades - alinhamento estratégico das operações	28
Figura 2.1	Estratégia como um padrão de decisões	34
Figura 2.2	Níveis das estratégias	35
Figura 2.3	Conciliação das prioridades com as áreas de decisão	46
Figura 2.4	A composição da estratégia de manufatura	52
Figura 2.5	A matriz da estratégia de operações	56
Figura 2.6	Tipos de foco na estratégia de manufatura	58
Figura 2.7	A fronteira da eficiência	60
Figura 2.8	Impacto do foco operacional na fronteira da eficiência	62
Figura 2.9	Representação gráfica do alinhamento das operações	63
Figura 2.10	Aprendizado do ciclo simples nas operações e sua limitação	68
Figura 2.11	Aprendizado do ciclo duplo	69
Figura 2.12	A matriz de importância/desempenho	76
Figura 2.13	Metodologia Hill de formulação da estratégia de produção	78
Figura 2.14	O procedimento de Platts-Gregory	80
Figura 4.1	Pontos de interface entre marketing e operações	101
Figura 4.2	A interface entre as operações e marketing: um diálogo para aumentar a entrega de valor	110
Figura 4.3	Estrutura da metodologia de integração do marketing e da manufatura	112
Figura 4.4	Modelo de integração entre operações e marketing	114
Figura 4.5	Modelo para atingir sucesso na interface entre operações e marketing	115
Figura 5.1	Diagrama do projeto do primeiro questionário	121
Figura 5.2	Estruturação do tratamento dos dados coletados	123
Figura 5.3	Estrutura organizacional da empresa Alfa	131
Figura 5.4	Estrutura organizacional da empresa Beta	133
Figura 5.5	Estrutura organizacional da diretoria de <i>supply chain</i> da empresa Gama	138

Figura 5.6	Estrutura organizacional da diretoria comercial da empresa	
	Gama	139
Figura B.1	A matriz SWOT	244
Figura B.2	O modelo das estratégias genéricas	245
Figura B.3	O modelo VRIO	248
Figura B.4	Entendendo os mercados: uma abordagem para seguir	249
Figura B.5	O modelo das quatro ações	251
Figura B.6	Matriz eliminar-reduzir-elevar-criar	252

LISTA DE QUADROS

Quadro 1.1	Restrições, referenciais teóricos, inter-relações e atividades do ciclo	26
Quadro 3.1	Definições de consenso estratégico	86
Quadro 4.1	Atividades das operações que mostram orientação para o cliente	98
Quadro 4.2	Atividades de marketing que mostram orientação para o cliente	98
Quadro 4.3	Aspectos dos níveis na interface entre as operações e marketing	102
Quadro 4.4	Importantes áreas de decisão entre manufatura e marketing	103
Quadro 4.5	Áreas de conflito entre marketing e as operações	106
Quadro 5.1	Síntese do projeto de pesquisa para a primeira questão	124
Quadro 5.2	Síntese do projeto de pesquisa para a segunda questão	127
Quadro 5.3	Primeira cadeia de evidências comum às três empresas	198
Quadro 5.4	Segunda cadeia de evidências comum às três empresas	199
Quadro 5.5	Terceira cadeia de evidências comum às três empresas	200
Quadro 5.6	Quarta cadeia de evidências comum às três empresas	201
Quadro 5.7	Quinta cadeia de evidências comum às três empresas	201
Quadro 5.8	Sexta cadeia de evidências comum às três empresas	202
Quadro 5.9	Sétima cadeia de evidências comum às três empresas	203
Quadro 5.10	Oitava cadeia de evidências comum às três empresas	203
Quadro 5.11	Primeira cadeia de evidências complementar à empresa Alfa	204
Quadro 5.12	Segunda cadeia de evidências complementar à empresa Alfa	205
Quadro 5.13	Terceira cadeia de evidências complementar à empresa Alfa	205
Quadro 5.14	Quarta cadeia de evidências complementar à empresa Alfa	206
Quadro 5.15	Quinta cadeia de evidências complementar à empresa Alfa	206
Quadro 5.16	Primeira cadeia de evidências complementar à empresa Beta	207
Quadro 5.17	Segunda cadeia de evidências complementar à empresa Beta	207
Quadro 5.18	Terceira cadeia de evidências complementar à empresa Beta	208
Quadro 5.19	Primeira cadeia de evidências complementar à empresa Gama	208
Quadro 5.20	Segunda cadeia de evidências complementar à empresa Gama	209

Quadro 5.21	Terceira cadeia de evidências complementar à empresa Gama	209
Quadro 5.22	Primeira cadeia de evidências sobre a aplicação do ciclo de atividades	210
Quadro 5.23	Segunda cadeia de evidências sobre a aplicação do ciclo de atividades	211
Quadro 5.24	Terceira cadeia de evidências sobre a aplicação do ciclo de atividades	212
Quadro 5.25	Quarta cadeia de evidências sobre a aplicação do ciclo de atividades	212
Quadro 5.26	Quinta cadeia de evidências do sobre a aplicação do ciclo de atividades	213
Quadro 5.27	Sexta cadeia de evidências do sobre a aplicação do ciclo de atividades	214
Quadro 5.28	Sétima cadeia de evidências do sobre a aplicação do ciclo de atividades	214

LISTA DE TABELAS

Tabela 4.1	Edições especiais de periódicos sobre interface entre operações e marketing	95
Tabela 5.1	Número e distribuição dos gerentes por área e empresa	119
Tabela 5.2	Evidências comuns às três empresas na categoria Desempenho	141
Tabela 5.3	Evidências comuns às três empresas na categoria Alinhamento Estratégico das Operações	143
Tabela 5.4	Evidências comuns às três empresas na categoria Introdução de Novos Produtos	147
Tabela 5.5	Evidências comuns às três empresas na categoria Capacidade Operacional e Plano de Marketing	149
Tabela 5.6	Evidências comuns às três empresas na categoria Formação da Estratégia de Operações	151
Tabela 5.7	Evidências comuns às três empresas na categoria Implementação da Estratégia de Operações	153
Tabela 5.8	Evidências comuns às três empresas na categoria <i>Trade-offs</i>	154
Tabela 5.9	Evidências comuns às três empresas na categoria Consenso	156
Tabela 5.10	Evidências comuns às três empresas na categoria Questões Organizacionais	157
Tabela 5.11	Evidências da empresa Alfa na categoria Medição de Desempenho	160
Tabela 5.12	Evidências da empresa Alfa na categoria Alinhamento Estratégico das Operações	161
Tabela 5.13	Evidências da empresa Alfa na categoria Introdução de Novos Produtos	163
Tabela 5.14	Evidências da empresa Alfa na categoria Capacidade Operacional e Plano de Marketing	164
Tabela 5.15	Evidências da empresa Alfa na categoria Formação da Estratégia de Operações	165
Tabela 5.16	Evidências da empresa Alfa na categoria Implementação da Estratégia de Operações	166
Tabela 5.17	Evidências da empresa Alfa na categoria <i>Trade-offs</i>	167

Tabela 5.18	Evidências da empresa Alfa na categoria Consenso	168
Tabela 5.19	Evidências da empresa Alfa na categoria Questões Organizacionais	169
Tabela 5.20	Evidências da empresa Beta na categoria Medição de Desempenho	170
Tabela 5.21	Evidências da empresa Beta na categoria Alinhamento Estratégico das Operações	171
Tabela 5.22	Evidências da empresa Beta na categoria Introdução de Novos Produtos	172
Tabela 5.23	Evidências da empresa Beta na categoria Capacidade Operacional e Plano de Marketing	172
Tabela 5.24	Evidências da empresa Beta na categoria Formação da Estratégia de Operações	173
Tabela 5.25	Evidências da empresa Beta na categoria Implementação da Estratégia de Operações	174
Tabela 5.26	Evidências da empresa Beta na categoria <i>Trade-offs</i>	175
Tabela 5.27	Evidências da empresa Beta na categoria Consenso	176
Tabela 5.28	Evidências da empresa Beta na categoria Questões Organizacionais	177
Tabela 5.29	Evidências da empresa Gama na categoria Medição de Desempenho	178
Tabela 5.30	Evidências da empresa Gama na categoria Alinhamento Estratégico das Operações	179
Tabela 5.31	Evidências da empresa Gama na categoria Introdução de Novos Produtos	180
Tabela 5.32	Evidências da empresa Gama na categoria Capacidade Operacional e Plano de Marketing	181
Tabela 5.33	Evidências da empresa Gama na categoria Formação da Estratégia de Operações	183
Tabela 5.34	Evidências da empresa Gama na categoria Implementação da Estratégia de Operações	184
Tabela 5.35	Evidências da empresa Gama na categoria <i>Trade-offs</i>	184
Tabela 5.36	Evidências da empresa Gama na categoria Consenso	185

Tabela 5.37	Evidências da empresa Gama na categoria Questões Organizacionais	186
Tabela 5.38	Evidências da aplicação do ciclo na categoria Prioridades Competitivas	188
Tabela 5.39	Evidências da aplicação do ciclo na categoria Pontes Conceituais	189
Tabela 5.40	Evidências da aplicação do ciclo na categoria Atividades	190
Tabela 5.41	Evidências da aplicação do ciclo na categoria Alinhamento Estratégico	191
Tabela 5.42	Evidências da aplicação do ciclo na categoria Formação da Estratégia de Operações	192
Tabela 5.43	Evidências da aplicação do ciclo na categoria Implementação da Estratégia de Operações	193
Tabela 5.44	Evidências da aplicação do ciclo na categoria <i>Trade-offs</i>	194
Tabela 5.45	Evidências da aplicação do ciclo na categoria Consenso	196
Tabela 5.46	Evidências da aplicação do ciclo na categoria Questões Organizacionais	197

LISTA DE ABREVIATURAS

AD	Análise de Documentos
ATO	Montagem para pedido (<i>Assemble to Order</i>)
CRM	Gerenciamento das Relações com os Clientes (<i>Customer Relationship Management</i>)
Mkt	Marketing
MRP	Planejamento dos Recursos da Manufatura (<i>Manufacturing Resources Planning</i>)
MTO	Fazer para pedido (<i>Make to Order</i>)
OBP	Observações do Pesquisador
Ope	Operações
P&D	Pesquisa e Desenvolvimento
RBV	Visão Baseada em Recursos (<i>Resource-Based View</i>)
S&OP	Planejamento de Vendas e das Operações (<i>Sales and Operations Planning</i>)
SKU	Unidade de Manutenção de Estoque (<i>Stock Keeping Units</i>)
SWOT	<i>Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças (Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats)</i>
VRIO	Valor, Raridade, Imitabilidade e Organização

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	19
1.1 Justificativas e motivação	22
1.2 O ciclo de atividades para alinhamento das operações	23
1.3 Questões de pesquisa	29
1.4 Objetivos	29
1.5 Abordagem metodológica	31
1.6 Estrutura do trabalho	32
2. ESTRATÉGIA DE OPERAÇÕES E ALINHAMENTO	33
2.1 A hierarquia das estratégias	34
2.2 O conceito de estratégia de operações	35
2.3 A conexão com a estratégia corporativa	37
2.4 As quatro perspectivas da estratégia de operações	39
2.5 O conteúdo da estratégia de operações	45
2.5.1 As prioridades competitivas	46
2.5.2 As áreas de decisão estratégica	51
2.5.3 A matriz da estratégia de operações	55
2.5.4 <i>Trade-offs</i>	56
2.6 Alinhamento da estratégia de operações	62
2.6.1 Sustentabilidade do alinhamento das operações	66
2.6.2 Formulação da estratégia de manufatura	70
2.6.2.1 O modelo de Slack – a metodologia de <i>gap</i>	72
2.6.2.2 O modelo de Hil	77
2.6.2.3 O procedimento de Platts-Gregory	79

3. CONSENSO ESTRATÉGICO	81
3.1 As definições de consenso	83
3.2 Características da pesquisa sobre consenso	85
3.3 Inconsistências nas pesquisas sobre consenso estratégico	87
3.4 O consenso estratégico e as operações	92
4. A INTERFACE ENTRE AS OPERAÇÕES E MARKETING.	95
4.1 A função de marketing	96
4.2 O desenvolvimento da manufatura enquanto função operacional e integrada	98
4.3 As definições da interface entre operações e marketing	101
4.4 A importância da interface entre as operações e marketing	102
4.5 O desempenho organizacional e a interface entre as operações e marketing	103
4.6 Os conflitos e as dificuldades na interface entre as operações e marketing	105
4.7 O planejamento das operações e vendas (<i>Sales and Operations Planning</i>)	107
4.8 Os modelos de integração	109
4.8.1 O modelo de Walters	109
4.8.2 O modelo de Altamirano	111
4.8.3 O modelo de Malhotra e Sharma	113
4.8.4 O modelo de Douglas e Strutton	115
4.9 As tendências metodológicas das pesquisas na área	116
5. ESTUDOS DE CASO	118
5.1 O método de pesquisa	118
5.1.1 O projeto dos estudos de caso para responder a primeira questão	119
5.1.2 O projeto do estudo de caso para responder a segunda questão	124
5.2 Caracterização das empresas	128
5.2.1 A empresa Alfa	128

5.2.2 A empresa Beta	132
5.2.3 A empresa Gama	136
5.3 Resultados e discussão	139
5.3.1 Resultados e análises comuns às três empresas	141
5.3.2 Resultados e análises complementares da empresa Alfa	159
5.3.3 Resultados e análises complementares da empresa Beta	169
5.3.4 Resultados e análises complementares da empresa Gama	177
5.3.5 Resultados e análises da aplicação do ciclo	186
5.4 Das cadeias de evidências às conclusões	197
5.4.1 Cadeias de evidências e conclusões sobre os estudos de caso	197
5.4.2 Cadeias de evidências e conclusões sobre a aplicação do ciclo de atividades	210
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS	215
Referências	221
Apêndice A – O protocolo dos casos	234
Apêndice B – Contribuições da literatura sobre estratégia e competitividade	242
Apêndice C – Protocolo da aplicação e avaliação do método	254

1 INTRODUÇÃO

Geralmente a posição de mercado de uma organização está associada à capacidade de seus recursos operacionais e às decisões estratégicas tomadas pelos gerentes de operação, que ao longo do tempo geraram um determinado balanço entre os objetivos de desempenho para atingir uma vantagem competitiva sustentável em seus mercados.

No entanto, segundo Slack e Lewis (2008), mesmo nas organizações em que isso é entendido, é improvável que a capacidade de seus recursos operacionais esteja totalmente alinhada com a necessidade de seus mercados.

Considerando que o objetivo da estratégia de operações é prover esse alinhamento ao longo do tempo, sem excessivo risco para a organização, os autores afirmam que os gerentes devem ter esse objetivo através de um processo de conciliação contínuo e iterativo com a função de marketing.

O termo “conciliação” está incluso na seguinte definição de estratégia de operações:

“Estratégia de operações é um padrão de decisões que formam as capacidades de longo prazo de qualquer tipo de operação e suas contribuições para a estratégia global, através da conciliação das necessidades de mercado com os recursos operacionais” (SLACK; LEWIS, 2001, p. 15).

Dessa forma, entende-se que a formação da estratégia de operações torna-se um processo coletivo e político, pois apesar das diferentes responsabilidades e objetivos das operações e de marketing, suas decisões afetam-se mutuamente e também afetam toda a organização. Para Mintzberg et al. (1998), quando a formação da estratégia caracteriza-se por esse tipo de processo, o consenso torna-se importante, pois está fortemente fundamentado no processo de interação social, nas crenças e nas interpretações comuns aos membros de uma organização e ocorre no processo de negociação e concessões entre indivíduos, grupos e coalizões. Para Boyer e McDermott (1999), o consenso estratégico ocorre, quando um grande número de pessoas possui visões similares sobre o que é mais importante para a organização ter sucesso. Enquanto que para Kellermanns et al. (2005) é o entendimento compartilhado das prioridades estratégicas.

O entendimento das necessidades de mercado é uma questão estratégica crucial para as operações e marketing, e associado às recentes tecnologias, aos novos conceitos de produtos para o mercado, a controles mais eficazes de custo e preço, e a qualidade associada

às marcas exige estudos e ações de questões, que cruzam os limites funcionais e um apropriado grau de interação dos processos de interface.

A interface entre marketing e as operações pode ser definida como as várias questões inter-relacionadas entre essas funções nos âmbitos estratégico, tático e operacional.

Os processos de interface estratégica são as interações entre essas funções e podem construir capacidades e prioridades complementares para um melhor alinhamento das estratégias funcionais. Compreendem, essencialmente, as relações entre questões operacionais como capacidade, escolha de tecnologia, infraestrutura e sistemas de controle; e questões de marketing como mercado alvo, portfólio de produtos, estratégia de precificação, promoções e escolhas de canais de distribuição. Portanto, como mostra a figura 1.1, nesse estudo de alinhamento estratégico das operações considera-se importante a contribuição das bases teóricas sobre a interface com marketing e sobre consenso estratégico.



Figura 1.1 As bases teóricas deste trabalho

Essa pesquisa situa-se no âmbito das funções de operações e marketing, aborda as conexões de seus processos de interface e tem como foco o alinhamento estratégico das operações, que consiste no processo de continuamente conciliar os recursos operacionais com as necessidades de mercado. As operações abrangem especificamente processos de manufatura para garantir o foco em atividades de produção, entretanto, resultados iniciais da

pesquisa mostraram a importância de se considerar as atividades logísticas das empresas pesquisadas por suas relações diretas com o planejamento de produção das fábricas, com as atividades de compras, entrega de produtos acabados e com o mercado. Conseqüentemente o referencial teórico abrange temas exclusivos da manufatura e outros mais abrangentes relacionados às operações. A função marketing compreende processos estratégicos de planejamento, de produtos, de preços, de propaganda e de vendas.

O estudo de alinhamento da estratégia de operações sob a luz dos conceitos de consenso estratégico, interfaces funcionais e suas análises através das interpretações e das interações dos níveis gerenciais em relação às questões competitivas de três empresas definem o contexto desse trabalho.

A figura 1.2 apresenta um esquema que fornece uma visão sistêmica do estudo. A seta maior representa a estratégia corporativa que orienta tanto a formação da estratégia de operações como a de marketing. A formação da estratégia de operações também é representada por uma seta, que está alinhada com as estratégias corporativa e de marketing. Esse alinhamento funcional entre recursos operacionais e necessidades de mercado, representado pelas linhas paralelas às setas, abrange os processos de interface estratégica e o consenso entre os gerentes das funções – as elipses da figura.

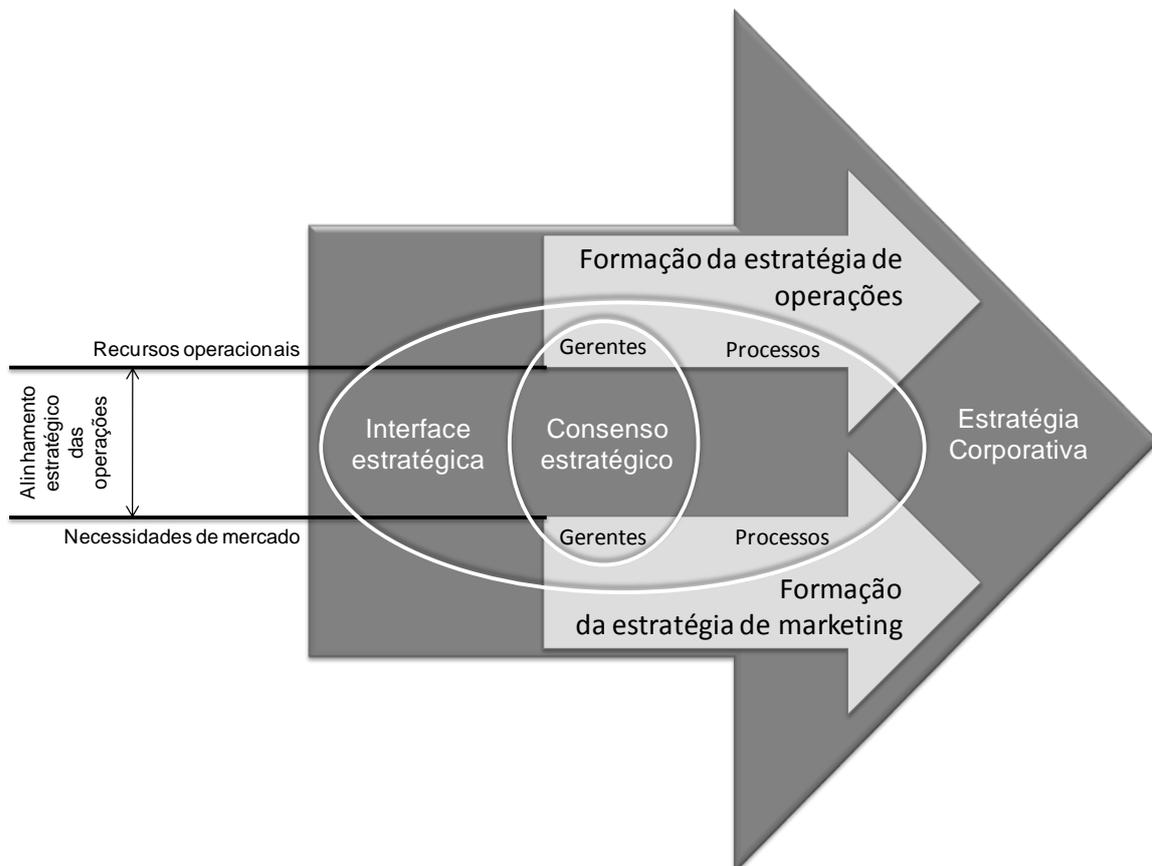


Figura 1.2 Visão sistêmica do trabalho

1.1 Justificativas e motivação

Pelo fato de a dinâmica dos mercados alterar o nível competitivo das organizações, o alinhamento das decisões estratégicas em relação a *trade-offs* de marketing e operações é fundamental para a agilidade da execução dos planos táticos e operacionais.

As estratégias de marketing e de operações, portanto, devem contemplar sistemas rápidos de balanceamento das prioridades competitivas que respondam a tempo às frequentes mudanças oriundas das readequações das organizações em face dos perigos da concorrência. O conhecimento dessas prioridades pelos gerentes é fundamental para o alinhamento estratégico. Entretanto, a aquisição desse conhecimento é algo complexo, pois os conceitos de custo, qualidade, flexibilidade, entrega e serviço têm definições amplas, sujeitas a uma infinidade de interpretações.

Tais prioridades possuem uma inter-relação léxica que dificulta a imposição de limites conceituais entre elas; como exemplo, pode-se citar qualidade de entrega, custo da qualidade, custo de entrega, custo de flexibilidade, etc. Outro fator é a desagregação destas prioridades que, por um lado, auxilia a focalizar conceitos mais específicos, mas, por outro, exige conhecimentos intrínsecos a esses conceitos para gerir tais prioridades desagregadas.

As percepções dos gerentes em relação às prioridades competitivas são referenciais às suas ações. Se não houver de alguma maneira uma reflexão e convergência de interpretações, as representações individuais sobressairão e cada gerente poderá atuar a favor de objetivos secundários ou desconexos com as demais estratégias funcionais, o que implica retardar o atingimento dos resultados esperados (ZANON e ALVES FILHO, 2007).

Esse fato pode levar ao que Swamidass et al. (2001) denominaram de incongruências de objetivos entre funções, podendo advir de um processo de desenvolvimento estratégico desbalanceado. Conseqüentemente, o alinhamento estratégico das operações é um importante objeto de estudo, uma vez que durante a formação da estratégia se origina considerável parte dos problemas de desempenho, os quais, dificilmente, serão resolvidos em âmbito de planos táticos e operacionais.

Pode-se considerar, como exemplo, a integração entre a previsão de vendas e a previsão das operações na fase inicial do processo de atender à demanda. Caso não haja trabalhos estratégicos dirigidos com o objetivo de compatibilizar da melhor forma possível os recursos infraestruturais com o *mix* de produtos, poderão ocorrer diversos percalços que levarão à insatisfação de clientes e à perda de faturamento. Sanders e Ritzman (2004) enfatizam que a elaboração do plano de vendas raramente abrange o compartilhamento de

informações entre marketing e as operações. Hill (2005) afirma também que as declarações apresentadas por acadêmicos, consultores e outros especialistas sobre como as companhias devem desenvolver uma estratégia apontam para a integração entre essas funções, mas ignoram um domínio essencial, visto que eles se atêm apenas até a interface.

Outros pesquisadores como Tatikonda e Montoya-Weiss (2001), Hsu e Chen (2004), Swamidass et al. (2001) apresentam a gestão estratégica das interfaces como importante fator para melhorar o desempenho do negócio, que geralmente está relacionada ao alinhamento das operações, ao consenso e às decisões coordenadas.

Segundo Nie e Young (1997), pouca atenção de pesquisa tem sido dada para o papel de mecanismos de coordenação que atuam no atingimento do consenso funcional. O alto grau de interdependência existente entre marketing e operações exige um elevado nível de consistência entre seus planos para a empresa manter um padrão coerente de estratégia ao longo do tempo. Suas conclusões evidenciam que os bancos com mais alto consenso tinham acentuado desempenho, mostrando a importância dos esforços em coordenar marketing e operações.

Outra questão motivacional importante e que também justifica a execução desta pesquisa é o reduzido número de trabalhos nacionais que abordam a triangulação entre alinhamento das operações, interface estratégica e consenso. Essa pouca expressividade de trabalhos brasileiros pode significar uma oportunidade de ampliar o conhecimento na área, tendo-se em vista o contexto competitivo de um país emergente.

1.2 O ciclo de atividades para alinhamento das operações

Zanon e Alves Filho (2006), analisando as altas dispersões das percepções de três níveis gerenciais das áreas de marketing, vendas, desenvolvimento de produtos e manufatura sobre prioridades competitivas, verificaram inicialmente que a sistematização da integração de atividades para promover consenso seria importante para obter sucesso sustentável na implementação das estratégias.

Referenciais teóricos sobre interfaces entre as operações e marketing permitiram aos autores uma nova reflexão das inter-relações entre percepções e funções, levando-os a considerar que os planos táticos e sua operacionalização podem revelar problemas localizados nas raízes dos processos estratégicos.

Em vista disso, reanalisaram a dispersão das percepções dos três níveis gerenciais a partir de um processo de categorização dos resultados que levou à detecção de

restrições, as quais impedem a melhoria de desempenho da interface estratégica e, então, à adequação do ciclo de modo a superar essas restrições.

Algumas das restrições encontradas a partir das análises das altas dispersões das percepções dos gerentes foram: o reduzido monitoramento dos concorrentes, baixo incentivo organizacional a estudos sobre os mesmos que podem originar uma lacuna estratégica na organização e a falta de consenso sobre o que efetivamente traz valor aos clientes.

Essas afirmações revelam a necessidade de ampliação de conhecimento (conhecer melhor concorrentes e clientes) e, ao mesmo tempo, intrínseco a isso, apresentam uma questão desafiadora: como adquirir esse conhecimento? Tratando-se de gerentes e de estratégia, constatou-se a necessidade prévia de definir como olhar o mundo (no caso, concorrentes e clientes), o que remeteu ao conceito de estratégia como perspectiva.

Conforme Mintzberg et al. (2003), é de fundamental importância nesse conceito a perspectiva ser compartilhada e, ao se falar sobre estratégia nesse contexto, entra-se na esfera da mente coletiva – gerentes unidos por pensamentos e/ou comportamentos comuns. Dessa forma uma questão importante no estudo da formação da estratégia é como ler essa mente coletiva.

Partindo-se do pressuposto de que estabelecer hipóteses coletivamente, entre gerentes, pode iniciar um processo eficaz de resposta às duas questões levantadas (como adquirir um conhecimento específico e como ler essa mente coletiva), o ciclo permite aos gerentes criarem hipóteses que orientem investigações e sanem suas dúvidas. O ciclo, portanto, apresenta oito atividades para a alta administração e o corpo gerencial, de forma a fomentar o consenso estratégico na interface entre as operações e marketing.

Essas atividades podem orientar as empresas no sentido de um alinhamento estratégico sustentável das operações e, simultaneamente, fornecer à função de Marketing novos *insights*, direcionando-a à exploração de potenciais operacionais ainda não explorados.

Membros da alta administração e gerentes de operações e marketing participam do ciclo de atividades. Considerando seus clientes e concorrentes, desenvolvem atividades de fomento ao consenso, tendo em vista a análise de prioridades competitivas desagregadas e recursos estruturais e infraestruturais.

Um dos principais pontos do início desse processo é a escolha correta do coordenador que deve ser hábil em questões políticas e interesses funcionais. O ciclo foi projetado para ir de encontro com as quatro barreiras organizacionais citadas por Kim e Mauborgne (2005): a barreira cognitiva que “cega” os empregados para a necessidade da

mudança (muitas vezes mudanças radicais); a barreira dos recursos, que é endêmica nas empresas; a barreira motivacional, que desestimula e desmoraliza o pessoal; e a barreira política pela alta resistividade às mudanças associadas aos interesses próprios e às atitudes tendenciosas em relação às funções.

Utilizando o conceito de processo justo dos mesmos autores, que considera a execução na própria elaboração da estratégia, a metodologia traduz o conceito na prática, suportando que os participantes confiem no balanceamento dos *trade-offs* e cooperem voluntariamente com a execução das decisões estratégicas.

A agregação e a categorização das restrições que reduzem o desempenho dos processos de interface a partir de referenciais teóricos de Menda e Dilts (1997), Hausman et al. (2002), Mintzberg et al. (2003), Slack (2004), Zanon (2006) e das inter-relações entre as percepções e funções originaram cada uma das 8 atividades do ciclo proposto, como mostra o quadro 1.1.

Dentro desse panorama as atividades são realizadas e suas descrições estão apresentadas abaixo.

Contextualização da realidade: O corpo gerencial de ambas as funções e membros da alta administração discutem em conjunto a atual adequação dos recursos estruturais e infraestruturais, considerando a importância de prioridades competitivas desagregadas para seus clientes e seu desempenho comparativamente aos concorrentes.

Essa discussão inicial tem por objetivo compartilhar entre o grupo gerencial as opiniões de cada um dos membros sobre elementos, que afetam a competitividade da organização. A primeira atividade procura moldar o domínio que será trabalhado e, para tanto, sua larga abrangência inicial se faz necessária. Visa, portanto, a encadeamentos de opiniões, que façam os gerentes ampliarem suas análises, normalmente restritas aos focos funcionais.

Exploração das percepções dessa realidade: Essa etapa estrutura todas as percepções de modo a extrair de suas diferenças e similaridades informações úteis à análise geral dos gerentes. Ferramentas de apoio a essa estruturação podem ser utilizadas. A matriz importância/desempenho de Slack (1993) é um exemplo de ferramenta que apresenta, por meio da dispersão de pontos em seu plano cartesiano, as divergências ou congruências detectadas.

Quadro 1.1 – Restrições, referenciais teóricos, inter-relações e atividades do ciclo

Restrições que reduzem a performance dos processos de interface	Referenciais Teóricos e inter-relações entre percepções e funções	Atividades do ciclo
Diferentes percepções dos gerentes de marketing e dos gerentes de operações	Associação com os aspectos relacionais da organização (Zanon, 2006)	1. Contextualização da realidade
Significativas inconsistências dos respondentes sobre o conhecimento dos objetivos estratégicos das operações	Afiliações funcionais são um determinante de diferenças nas opiniões dos gerentes quanto aos critérios ganhadores de pedidos (Menda e Dilts, 1997)	2. Exploração das percepções da realidade
O reduzido monitoramento dos concorrentes e o modesto fomento a estudos sobre eles podem formar uma lacuna estratégica na organização Não há consenso sobre o que realmente traz valor aos clientes	Estratégia como perspectiva. Leitura da mente coletiva (Mintzberg et al., 2003)	3. Suposições que orientam investigações
A organização não estimula uma integração de conhecimentos sobre o concorrente	Desenvolver os clientes externos como fonte de informações sobre a concorrência (Zanon, 2006)	4. Busca de informações confiáveis
Inabilidade de se trabalhar a estratégia por meio da gestão das prioridades desagregadas	Desagregar prioridades é ainda um desafio para o corpo gerencial, e os conceitos das desagregações devem ser melhor explorados por toda a organização (Zanon, 2006)	5. Nascimento de novas percepções
Gerenciamento não estruturado dos <i>trade-offs</i> entre Marketing e Operações	Organização com diversas estratégias hierarquicamente relacionadas e de apoio mútuo (Mintzberg et al., 2003)	6. Reflexão sobre os <i>trade-offs</i>
Proteção organizacional apresenta-se como restrição à estratégia de operações devido à baixa permeabilidade das informações entre funções	A função produção deve ser exposta gradualmente a seu ambiente, pois somente assim poderá desenvolver a flexibilidade necessária para compreender e reagir ao que está de fato acontecendo com seus consumidores e fornecedores (Slack, 2004)	7. Negociação de consenso estratégico
Gerentes tendem a priorizar desagregações que estão associadas aos seus problemas rotineiros e a medição de seus desempenhos	Promoção da cooperação entre as funções de marketing e operações (Hausman et al., 2002)	8. Análise do consenso estratégico entre gerentes

Suposições que orientam investigações: a partir da análise, os gerentes elaboram hipóteses e fazem reflexões com o objetivo de explicar os porquês de percepções diferentes ou similares. Tal como nos procedimentos científicos, essa atividade auxilia na focalização de determinadas prioridades ou recursos que podem ser determinantes no processo de alinhamento das operações.

Busca de informações confiáveis: direcionam-se pesquisas através das hipóteses levantadas, com o objetivo fundamental de assemelhar as percepções através da confiabilidade das informações. Elas desencadeiam o processo de re-análise dos fatores competitivos e são as bases para o nascimento de novas percepções. Espera-se que a busca de informações confiáveis seja um processo contínuo, gerido diretamente pela alta administração ou conduzido por um grupo heterogêneo de gerentes.

Nascimento de novas percepções: após o encerramento das pesquisas, as conclusões são compartilhadas entre os gerentes participantes, que discutem a adequação dos recursos estruturais e infraestruturais às necessidades de mercado e seus desempenhos em relação à concorrência. O estímulo a uma discussão livre de interesses funcionais e focada nos interesses corporativos é responsabilidade da coordenação que visa, também, fomentar as relações entre as novas informações e equívocos de antigas percepções.

Discussão dos trade-offs: A uniformidade de percepções sobre o atual estado de adequação das operações às necessidades de mercado proporciona uma discussão mais precisa sobre os *trade-offs* inter e intrafuncionais. Nessa atividade, abordam-se alternativas tanto no sentido de transpor certos *trade-offs*, como no sentido de buscar um melhor balanceamento entre eles.

Negociação de consenso estratégico: o objetivo dessa atividade é atingir um consenso explícito entre os gerentes de operações e marketing sobre ações estratégicas no sentido de melhor alinhar as operações às necessidades de mercado, bem como o de melhor explorar os recursos operacionais existentes.

Análise do consenso estratégico entre os gerentes: o ciclo termina com a verificação do consenso entre os participantes. Textos elaborados pelos gerentes sobre as

ações estratégicas acordadas são analisados por eles mesmos e validados com a alta administração.

A figura 1.3 apresenta claramente a união dessas atividades, que podem orientar as empresas em relação ao desenvolvimento estratégico dos processos de interface. O ciclo foi definido a partir da proposta dessas atividades serem realizadas por gerentes de operações e marketing, validadas pela alta administração e estarem associadas com análises de importância de prioridades competitivas para clientes, com análises de desempenho em relação a concorrentes e com a adequação dos recursos estruturais e infraestruturais.



Figura 1.3 – Ciclo de atividades para alinhamento estratégico das operações

1.3 Questões de pesquisa

Considerando a importância do alinhamento estratégico das operações, a existência de lacunas teóricas sobre os processos de interface estratégica entre marketing e operações, e também sobre os mecanismos de coordenação entre essas duas funções, as seguintes questões de pesquisa foram elaboradas:

- Como se estabelece o alinhamento estratégico das operações na interface com marketing?
- Quais os fatores relacionados à aplicação do ciclo de atividades que afetam o alinhamento estratégico das operações na interface com marketing?

1.4 Objetivos

Tornar efetiva a interface entre operações e marketing é uma tarefa desafiadora, pois essas duas áreas funcionais têm muitas vezes objetivos e planos de ações conflitantes (MALHOTRA e SHARMA, 2002; apud RHEE e MEHRA 2006).

Em geral, há muitas barreiras para a harmonia interfuncional. Uma parte dessa lista inclui linguagem, conhecimento, diferenças culturais, separação física das funções, responsabilidades e sistemas de recompensa. Muitos meios têm sido propostos para melhorar os processos de interface tais como *job rotation*, esquemas de incentivos coordenados através de objetivos comuns, facilitadores, times interfuncionais permanentes ou para projetos específicos.

Calantone et al. (2002) em seus estudos exploraram a natureza das relações na interface entre marketing e operações relacionadas ao desenvolvimento de novos produtos. Eles examinaram os seguintes construtos: o conhecimento de marketing em relação à manufatura, a avaliação da manufatura em relação à comunicação de marketing, a integração entre marketing e a manufatura e a qualidade de relações entre as funções. Seus resultados mostram que, quanto mais marketing conhece sobre a manufatura e estabelece uma comunicação apropriada, melhor é o grau de integração entre eles.

Rhee e Mehra (2006) constataram em seus estudos sobre bancos que a integração das áreas de operações e marketing e seu alinhamento com a estratégia competitiva afetam o desempenho das organizações.

A partir das conclusões desses estudos e considerando que o alinhamento operacional é dependente de processos das interfaces funcionais, elaborou-se o primeiro objetivo desta pesquisa, que consiste em analisar os processos de alinhamento estratégico das operações na interface com marketing em três empresas manufatureiras.

Em pesquisas sobre alinhamento, especialmente no campo estratégico, Homburg et. al. (1999) relatam inconsistências na identificação de claras relações entre consenso e desempenho. Eles atribuíram essas inconsistências de resultados à falta de variáveis que influenciam as relações entre eles. Na revisão da literatura de Joshi et al. (2003), entretanto, os pesquisadores mencionam que, mesmo quando foram utilizadas variáveis relativas ao ambiente externo das firmas, essas inconsistências permaneciam. Segundo eles, apenas as variáveis organizacionais apresentam influências de força e direção na relação.

Kellermanns et al. (2005) aprofundam-se nessa discussão ampliando as razões teóricas e metodológicas sobre o valor do consenso estratégico. Suas análises fornecem quatro sugestões para reduzir tais inconsistências:

- o lócus e o conteúdo do consenso devem estar alinhados com o contexto do estudo e as premissas teóricas;
- as medições de consenso devem considerar o lócus e as diferenças de como o conteúdo da estratégia é percebido pelos níveis gerenciais;
- as suposições sobre o lócus e o conteúdo do consenso devem direcionar a escolha do processo de tomada de decisão, da centralização, da formalização, da diferenciação hierárquica, da especialização das atividades, da idade e da experiência dos gerentes;
- as variáveis externas e organizacionais devem ser utilizadas de modo mais consistente.

Considerando tais sugestões, o segundo objetivo desta pesquisa fundamenta-se em aplicar um ciclo de atividades desenvolvido pelos autores para identificar os fatores que afetam o alinhamento estratégico das operações e analisar a importância desse ciclo como suporte gerencial no processo de formação da estratégia. Destaca-se que não é objetivo desta tese discutir a eficácia da aplicação do ciclo, o que exigiria um esforço adicional de pesquisa.

1.5 Abordagem metodológica

As questões desta pesquisa demandam o tratamento de dimensões relativas ao alinhamento estratégico das operações e suas interfaces com marketing. Esse foco, um domínio pouco explorado, requer a interpretação de fenômenos sujeitos à influência de aspectos humanos, que não podem ser quantificados e estão envolvidos nas atribuições estratégicas dos gerentes de operações e de marketing. As análises que abordam tais aspectos como percepções, conhecimento, comportamento, interesses, conflitos, poder e experiência podem revelar representações e/ou significados atribuídos pelos gerentes aos processos que compõem seus trabalhos. Assim, optou-se por uma abordagem qualitativa de pesquisa.

Procurando saber como se estabelece o alinhamento das operações e quais fatores são importantes quando se aplica um ciclo de atividades para tal fim, entende-se haver uma procura pela compreensão do fenômeno e, portanto, definiu-se o estudo de caso como método mais adequado para esta pesquisa. Conforme Voss et al. (2002), não limitado por rígidos modelos e questionários, os estudos de caso podem fornecer novos e criativos insights, desenvolvimento de novas teorias e ter alta validade entre os praticantes – usuários finais da pesquisa.

Considerando as especificidades envolvidas numa pesquisa qualitativa com gerentes, tomou-se o cuidado de projetar as etapas do método de modo que os resultados pudessem estar livres de vieses e de outras variáveis que poderiam distorcer os dados e distanciar as análises dos fatores reais e relevantes ao alinhamento. Essa cautela com a validade interna também foi pensada no âmbito da generalização dos resultados e, portanto, escolheram-se três organizações de diferentes áreas de negócios para eliminar variáveis que pudessem tender a resultados específicos de um ramo particular. Com o mesmo cuidado definiu-se a população de gerentes estabelecendo como pré-requisito seu frequente envolvimento com processos estratégicos das organizações. Reconhecendo que tais profissionais são de difícil acesso e muito ocupados, essa definição exigiu várias fases de contato com os mesmos, a fim de que todos pudessem se envolver e aceitar o convite de participação na pesquisa. Obteve-se a participação de vinte gerentes operacionais e dezesseis gerentes de marketing das seguintes empresas: uma montadora de veículos nomeada como empresa Alfa, uma fabricante de materiais escolares – empresa Beta e uma fabricante de filmes plásticos – empresa Gama.

A verificação de quais fatores relacionados ao ciclo de atividades afetam o alinhamento requer uma coleta de dados, que traga detalhes de cada evidência. A aplicação e a avaliação do ciclo exigiram um aprofundamento de análise de modo que a delimitação do

estudo em uma unidade foi praticamente obrigatória. Em virtude do envolvimento do pesquisador com as três organizações para atender aos objetivos iniciais da pesquisa, considerou-se pertinente convidá-las a submeterem-se à aplicação do ciclo de atividades, haja vista a prévia interação entre pesquisador e gerentes e, também, seu conhecimento do contexto organizacional. Uma das três organizações aceitou o convite e gerentes com representatividade no processo de formação das estratégias funcionais participaram da aplicação do ciclo.

1.6 Estrutura do trabalho

Os referenciais teóricos da pesquisa são apresentados nos capítulos dois, três e quatro com os respectivos temas: estratégia de operações e alinhamento, consenso estratégico e interface entre marketing e as operações.

O segundo capítulo, portanto, apresenta os principais elementos da estratégia de operações e os relaciona com um alinhamento sustentável.

O terceiro capítulo descreve o conceito de consenso estratégico e trabalhos que mostram sua aplicabilidade e importância para o desempenho das organizações. Especificamente, esse referencial teórico contribui para um melhor entendimento sobre o processo de alinhamento. Em questões estratégicas, por exemplo, os gerentes, conscientemente ou não, muitas vezes objetivam inicialmente o atingimento de consenso entre seus pares. De fato, esse tema serve como ponto de partida para a análise de outras variáveis que influenciam as relações estratégicas.

A interface entre marketing e as operações leva à conclusão da construção da plataforma teórica. Esse tema, descrito no quarto capítulo apresenta os principais aspectos que compõem as relações entre essas funções.

Na sequência, o quinto capítulo apresenta o método de pesquisa dos estudos de caso, as empresas e suas estruturas organizacionais, os resultados das categorizações das respostas, as cadeias de evidências e conclusões.

Nas considerações finais discute-se sobre modificações e extensões teóricas, as diferenças entre os resultados e o pensamento corrente, as implicações práticas, os limites da generalização e a confirmação ou rejeição de questões teóricas.

2. ESTRATÉGIA DE OPERAÇÕES E ALINHAMENTO

O objetivo deste capítulo é apresentar o referencial teórico sobre a estratégia de operações e seu alinhamento em relação às necessidades de mercado. O conhecimento desse referencial e sua relação com as outras bases teóricas são de fundamental importância para o estabelecimento do método de análise.

A sustentabilidade de uma posição competitiva favorável de empresas manufatureiras pode ser conseguida por meio de estratégias de produção altamente comprometidas com as estratégias empresariais.

Nos países em desenvolvimento, segundo Porter (2001), as estratégias empresariais apresentam certas similaridades que, conseqüentemente, afetam as operações. Quanto ao posicionamento estratégico, elas possuem ampla linha de produtos, atendem a todos os segmentos do setor; competem basicamente em preço; imitam ofertas de empresas e dependem de salários baixos e recursos naturais baratos como vantagens competitivas. Suas atividades enfatizam a fabricação e a extração de recursos na cadeia de valor, investem moderadamente em máquinas, equipamentos, marcas, pesquisas e em treinamento; adquirem financiamentos via empréstimos bancários de curto prazo e utilizam parcerias estrangeiras, tais como fornecedoras de tecnologia e financiamentos.

De modo geral, as empresas estão sujeitas às seguintes vulnerabilidades: distorções do governo, as quais criam uma base pouco confiável para posições competitivas; ausência de estratégia, fazendo com que não haja vantagem competitiva genuína; estratégias imitativas sensíveis a novos participantes no mercado e a desacelerações no crescimento do setor; estratégias baseadas no preço e exportações de *commodities*, altamente vulneráveis a variações na taxa de câmbio; financiamento com dívidas de curto prazo que expõe as empresas às flutuações do mercado financeiro; e, finalmente, exportações para alguns poucos mercados avançados, as quais aliadas à falta de marcas e contatos diretos com o cliente, tornam-se vulneráveis ao poder de negociação e às mudanças no mercado.

Esse contexto, além de explicitar certas fragilidades das organizações manufatureiras de países em desenvolvimento, mostra também inter-relações da estratégia empresarial com as operações e, portanto, vem consolidar a estratégia de operações como meio propulsor e sustentador de uma posição competitiva mais favorável.

2.1 A hierarquia das estratégias

Andrews (1996) afirma que a estratégia corporativa é um processo organizacional inseparável da estrutura, comportamento e cultura da empresa. Apresenta, também, a seguinte definição de estratégia corporativa: “Padrão de decisões em uma firma, que determinam e revelam seus objetivos e propósitos que, por sua vez, produzem políticas e planos para se alcançar as metas desejadas” (ANDREWS, 1996, p. 44).

Segundo o autor, os padrões definidores da imagem da companhia, o comprometimento com as escolhas ao longo do tempo e a interdependência do leque de objetivos são elementos determinantes da qualidade da estratégia da empresa.

Classifica, ainda, a formulação da estratégia como conjunto de subatividades que congregam oportunidades do mercado e capacidades corporativas em um nível aceitável de riscos, ao passo que a implementação da estratégia é a operacionalização das decisões tomadas. A figura 2.1 ilustra os inter-relacionamentos entre a formulação e a implementação.

Ainda para Andrews (1996), a natureza do ambiente da empresa é o padrão de todas as condições e influências externas que afetam sua vida e seu desenvolvimento, e a determinação de uma estratégia adequada se inicia com a identificação de oportunidades e riscos nesse ambiente.

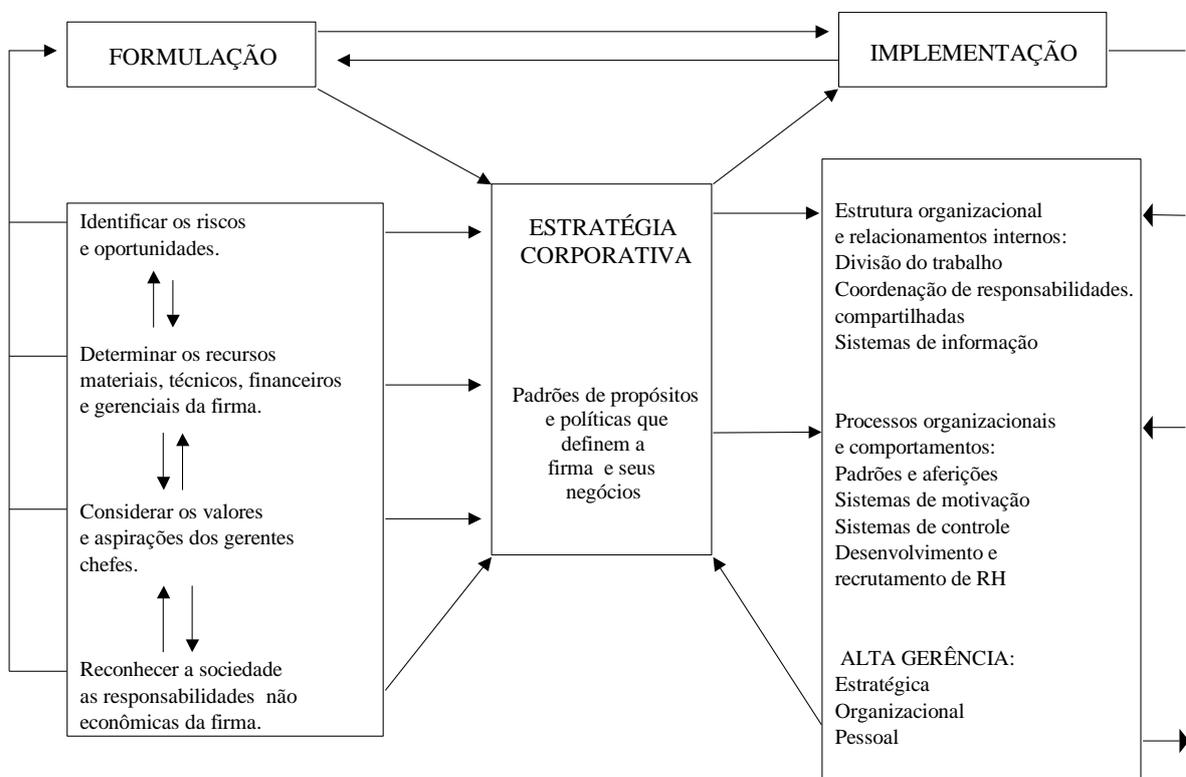


Figura 2.1 Estratégia como um padrão de decisões
Fonte: Andrews (1996)

De acordo com Wheelwright (1984), a estratégia empresarial possui níveis hierárquicos que delimitam o foco de atuação dos gestores. A estratégia corporativa é a grande regedora dos direcionamentos e das decisões da corporação. Ela especifica de quais negócios a companhia participa e quais recursos corporativos devem ser adquiridos. A estratégia corporativa é desdobrada em estratégias de negócios e elas especificam quais segmentos de produtos, mercados e serviços serão objetivados pela unidade e como elas sustentarão vantagem competitiva. Da mesma maneira, as estratégias de negócios são desdobradas em estratégias funcionais, as quais devem garantir que cada função esteja suportando e viabilizando as estratégias superiores. A figura 2.2 apresenta essa hierarquia.

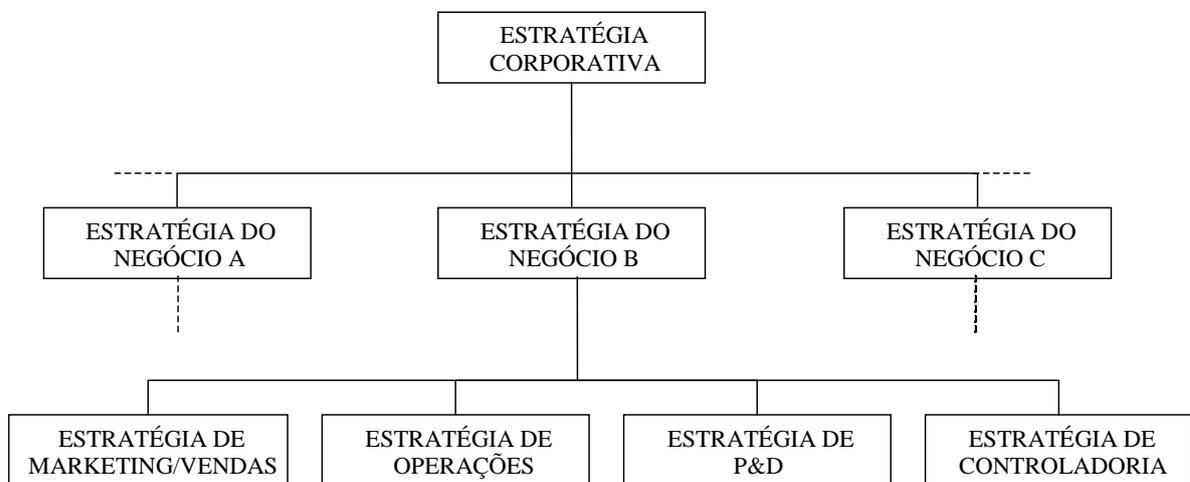


Figura 2.2 Níveis das estratégias

Fonte: Wheelwright (1984)

2.2 O conceito de estratégia de operações

Como relatado anteriormente, a estratégia corporativa deve ser desmembrada em estratégias de negócios e essas, por sua vez, desdobradas nas chamadas estratégias funcionais e relacionadas às principais funções da organização: marketing, operações, controladoria, pesquisa e desenvolvimento.

A estratégia de operações concentra seus esforços na manufatura e engloba todas as atividades necessárias para criar e entregar um produto ou serviço, compreendendo desde compras, transformação e logística.

Vários autores têm conceituado estratégia de operações com visões e definições discretamente diferentes. Essas definições essencialmente trazem a caracterização da elaboração e os fins para os quais ela se consolidará. Políticas, planos, decisões e recursos são as designações mais comuns que caracterizam a elaboração da estratégia, enquanto os fins

são apresentados, geralmente, como vantagem competitiva em relação ao concorrente. Skinner (1985, p. 57) descreve: “estratégia é um conjunto de planos e políticas que a empresa utiliza para obter vantagens sobre seus concorrentes”. Segundo Wheelwright (1984, p. 85): “[...] consiste de uma sequência de decisões que permitirá à unidade de negócio atingir sua vantagem competitiva desejada”.

Comumente, encontra-se na literatura o termo “arma competitiva” para evidenciar o fim específico das unidades de produção. Para tanto, Hayes et al. (2004) afirmam que, muito mais que aumentar a eficiência, devem-se unir os recursos investidos na função operação em um todo coeso e com propósitos definidos. Para esses autores, o conceito de estratégia de operações é definido como:

“O conjunto de objetivos, políticas e restrições autoimpostas que conjuntamente descrevem como a organização se propõe direcionar e desenvolver todos os recursos investidos nas operações para melhor realizar, e possivelmente redefinir, sua missão” (HAYES et al. 2004, p.33).

A definição do conceito, enquanto padrão, tem por finalidade manter coerência entre o que se pretende e o que se realiza. Slack et al. (2002, p. 87) o apresenta da seguinte forma: “[...] padrão de decisões e ações estratégicas que define o papel, os objetivos e as atividades das operações”. O autor considera que a estratégia pode ser apresentada basicamente por dois elementos: conteúdo e processo. O primeiro envolve decisões e ações específicas que estabelecem o papel, os objetivos e as atividades da produção; o segundo determina o método usado para produzir as decisões específicas de conteúdo.

Os recursos das operações são importantes no processo estratégico. A compatibilidade dos objetivos com a otimização dos recursos é fundamental para evitar a subutilização das forças ou a determinação de metas inatingíveis. Na conceituação de estratégia de produção Cohen e Lee (1985) ressaltam essa questão sobre: [...] o desenvolvimento e a implementação de planos que afetam a escolha dos recursos de produção da empresa, o desenvolvimento desses recursos e os projetos de infraestrutura para controle das atividades operacionais. Swamidass e Newell (1987, p. 509) indiretamente, também, enfatizam os recursos: “[...] uso efetivo das forças de produção como meio competitivo para alcançar os objetivos do negócio”. Sua compatibilização com as necessidades de mercado deve constituir um dos pilares da estratégia operacional.

Operações são as atividades de gerenciar os recursos e processos que produzem e entregam produtos e serviços. Elas podem ser analisadas a partir do negócio em que estão inseridas, como partes de uma grande rede de operações e através de processos

individuais, que compõem uma operação. O gerenciamento de operações contribui para o sucesso de uma organização por reduzir custos, pelo aumento da lucratividade através da redução de capital empregado e por prover as bases para inovação futura.

Segundo Slack e Lewis (2008), um dos grandes erros da área de negócios é confundir o termo “operações” com o termo “operacional”. O significado de “operacional” é oposto ao de estratégico e relaciona-se aos detalhes dos processos, ao curto prazo e às rotinas diárias dos negócios.

Para os mesmos autores, a estratégia de operações trata das mudanças do ambiente competitivo e dos planos das operações para atender aos desafios atuais e futuros. Além disso, diz respeito ao desenvolvimento de longo prazo dos recursos operacionais e processos para que eles possam fornecer bases para uma vantagem competitiva sustentável. Perdem-se oportunidades de melhorar a competitividade dos negócios, quando não se valoriza o impacto estratégico do gerenciamento das operações.

Portanto, a conceituação de estratégia de operações tem sido enriquecida pela contribuição de muitos pesquisadores, cujos conteúdos remetem à importância da integração com a estratégia corporativa.

2.3 A conexão com a estratégia corporativa

O trabalho precursor de Skinner (1969) enfatiza o grave erro das corporações em conviver com acentuada falta de conexão entre a manufatura e a alta administração. Segundo o autor, isso se deve ao fato de que os gerentes de produção não são capacitados a entender a estratégia empresarial e, dessa forma, muitas políticas e procedimentos desenvolvidos nos níveis mais baixos refletem suposições sobre as diretrizes mestras, possuindo alta probabilidade de estarem incorretas e mal construídas.

Por outro lado, a alta administração, mais por falta de conceito que intencionalmente, delega uma surpreendente parcela de suas decisões políticas básicas para os níveis da manufatura e considera a produção como um conjunto de procedimentos práticos e de baixa complexidade. Conseqüentemente, os gerentes de fábrica possuem estreita faixa de atuação devido à limitação de suas contribuições nas estratégias da empresa e à falta de perspectiva para talentos com interesses e habilidades gerenciais.

Outra causa dessa indesejada lacuna apresentada pelo autor, é o fato da desqualificação técnica para decisões da manufatura da alta administração, que, por esse

motivo, é levada a manter os gerentes de fábrica em suas áreas técnicas, limitando-os em seu crescimento.

Wheelwright (1984) mostra os perigos em não se atentar para a função produção, alegando que o negócio pode estar míope para enxergar os benefícios potenciais de uma manufatura estrategicamente preparada. Os padrões de decisão, nas grandes áreas das operações, são determinados pela filosofia compartilhada entre funcionários e companhia. O autor conceitua essa filosofia, reforçada pelo comportamento consciente e inconsciente, como sendo o conjunto de princípios, direções e atitudes, que ajudam a comunicar metas, planos e políticas.

Entretanto, segundo Slack et al. (2002), o ambiente turbulento em que a maioria das organizações faz negócio, exige que as operações se ajustem continuamente às circunstâncias mutantes e força a empresa a proteger a manufatura, tentando minimizar problemas do ambiente. Essa proteção pode ser feita de dois modos: primeiro, pela proteção física, que significa manter estoque de recursos, sejam *inputs* para o processo de transformação ou *outputs*; segundo, pela proteção organizacional, através da alocação das responsabilidades das várias funções da organização, de modo que a função produção seja protegida do ambiente externo por elas.

Portanto, há o perigo de superproteções desviarem o foco da organização em no que se refere à manufatura e impedirem avanços estratégicos na área de operações.

A estratégia da função operações deve se adequar às necessidades do negócio, ser mais pró-ativa do que simplesmente reativa para se tornar uma arma competitiva. Para isso acontecer, deve haver uma redução nas proteções organizacionais e aumento do grau de atuação estratégica dos gerentes de produção. Esses gerentes devem criar uma cultura de atitudes para a comunicação e comportamentos com o objetivo de alcançar as metas.

Filosofia, política e cultura devem, portanto, estar integradas corporativamente à estratégia para se obter uma vantagem competitiva sustentável.

Alertando para a contribuição da função operações, Hayes e Wheelwright (1984) desenvolveram um modelo de quatro estágios que apresenta categorias de desenvolvimento da manufatura: o primeiro estágio classifica a unidade de produção como “internamente neutra”, pois minimiza o potencial negativo da manufatura, necessita de especialistas externos para dar suporte a decisões relacionadas à fábrica, está submetida a administradores e trabalhadores com baixa qualificação, é reativa e contribui pouco para o sucesso competitivo. O segundo estágio designa a unidade de produção como “externamente neutra”, uma vez que consegue paridade com competidores, orienta-se por comparação de

manufaturas similares, procura adotar práticas melhores e seus investimentos são, geralmente, relacionados à redução de custos. O terceiro classifica a manufatura como “suporte interno”, pois oferece suporte à estratégia do negócio, está conectada à estratégia corporativa, tem visão clara da concorrência, possui uma estratégia de produção completa e seus administradores possuem capacitação estratégica. O quarto e último estágio designa a unidade de produção como “suporte externo”, uma vez que provê base para sucesso competitivo da corporação, é pró-ativa, criativa, inovadora, possui fácil capacidade de adaptação às demandas dos mercados em que atua, mantém-se à frente dos concorrentes e tem credibilidade e influência.

2.4 As quatro perspectivas da estratégia de Operações

Não há um entendimento universal de como a estratégia de operações deve ser descrita. Vonderembse (2004), Brown et al. (2005), Waters (2006) e Slack e Lewis (2008) têm visões e definições ligeiramente diferentes, entretanto quatro perspectivas são as mais usuais:

- Estratégia de operações é uma reflexão *top-down* sobre os objetivos do negócio;
- Estratégia de operações é uma atividade *bottom-up*, em que as melhorias operacionais cumulativamente constroem a estratégia;
- Estratégia de operações envolve traduzir as necessidades de mercado em decisões operacionais;
- Estratégia de operações envolve explorar as capacidades dos recursos operacionais para atender a mercados específicos.

Nenhuma das quatro perspectivas sozinhas fornece um quadro completo do que é a estratégia de operações. Juntas, entretanto, elas fornecem a ideia das principais forças que formarão o conteúdo da estratégia de operações.

A perspectiva top-down – a estratégia de operações deve interpretar a estratégia corporativa

Possivelmente, a visão tradicional da estratégia de operações é que ela é uma das várias estratégias funcionais, governadas através de decisões tomadas pela alta administração e que se ajusta às direções estratégicas gerais da organização.

Se a organização é diversificada, sua estratégia corporativa consistirá de decisões sobre quais tipos de negócios o grupo realizará, em quais partes do mundo suas

atividades acontecerão, de como alocará seu caixa entre seus vários negócios e, assim por diante. No grupo corporativo, cada unidade de negócios precisará de uma específica estratégia que compreenderá missões e objetivos e de definir como pretende competir em seus mercados. Da mesma forma, dentro da unidade de negócios, cada função deverá considerar suas contribuições para os objetivos competitivos através do desenvolvimento de uma estratégia funcional que oriente suas ações. Portanto, em uma visão *top-down*, esses três níveis de estratégia – corporativo, de negócios e funcional – formam uma hierarquia, mencionada anteriormente, na qual a estratégia corporativa forma o contexto das estratégias de negócios que, por sua vez, formam o contexto das estratégias funcionais.

A perspectiva bottom-up – a experiência do dia-a-dia é base para a estratégia das operações

As relações entre os níveis na hierarquia das estratégias são mais complexas do que aparentam ser na perspectiva *top-down* e, certamente, não representam o caminho pelo qual as estratégias são formuladas. Quando a alta administração revê suas estratégias espera-se que consulte cada função inserida no negócio. Dessa forma, eles podem incorporar as ideias que vêm das experiências do dia-a-dia das funções. Portanto, uma visão alternativa em relação à perspectiva *top-down* é que muitas ideias estratégicas emergem das experiências atuais. Às vezes, companhias se movem em uma direção estratégica particular devido à sua experiência em fornecer produtos e serviços através de um específico nível operacional que os convence de que é a melhor coisa a fazer.

Pode não haver decisões da alta administração em relação às opções estratégicas, mas ao invés disso, emerge um consenso geral, frequentemente do nível operacional da organização. Se isso ocorre, a alta administração pode confirmar o consenso e fornecer os recursos para a implementação da estratégia. Essa ideia da estratégia ser moldada pela experiência é, muitas vezes, reconhecida pelo conceito de estratégias emergentes (MINTZBERG, 1998). A estratégia gradualmente torna-se clara e fundamenta-se mais em experiências vividas do que num posicionamento teórico. O princípio que governa a perspectiva *bottom-up* é claro: molde os objetivos operacionais e as ações, no mínimo parcialmente, pelo conhecimento adquirido das atividades do dia-a-dia.

Os elementos chave necessários para isso constituem uma habilidade de aprender da experiência e a filosofia de uma melhoria incremental e contínua, construída no processo de elaboração da estratégia.

A perspectiva das necessidades de mercado – a estratégia de operações deve satisfazer os mercados da organização

Pode parecer óbvio que a estratégia de operações deva, de algum modo, atender às necessidades dos mercados em que a organização atua. De fato, o ponto de partida para qualquer estratégia de operações é analisar o contexto competitivo e questionar como elas podem ajudar a organização a ter sucesso em seus segmentos. Além disso, deve-se considerar a influência da própria organização na demanda de seus clientes e as razões da escolha de atuar em específicos mercados. Portanto, através da escolha de uma posição de mercado, a organização está, até certo ponto, influenciando as atividades da função operações em sustentar tal posição. Isso revela a possibilidade de, em algumas circunstâncias, saber quais são os pontos fortes (ou fracos) da função operações pela análise de sua sensibilidade às mudanças na competição.

Segundo Slack e Lewis (2008), uma das restrições ao entendimento das necessidades de mercado pelas operações é que os conceitos, linguagem e, até certo ponto, a filosofia usada pela função de marketing nem sempre são práticos em guiar as atividades operacionais. Assim, as descrições das necessidades de mercado desenvolvidas pelos profissionais de marketing, usualmente, precisam de uma tradução antes que possam ser úteis para a análise estratégica das operações.

A posição de mercado é, geralmente, influenciada por clientes e concorrentes e ambos, por sua vez, influenciam a estratégia de operações. Uma abordagem comum para entender a heterogeneidade mercadológica é a segmentação em uma coleção de pequenos e distintos mercados. Usualmente, isso é feito através da avaliação das necessidades de diferentes grupos de potenciais consumidores de um produto ou serviço. As variáveis de segmentação ajudam a classificar essas necessidades. O objetivo principal da função de marketing em segmentar os mercados é garantir que as especificações de produtos e serviços – preço, meios de propaganda, canalização (locais de acesso à compra) – estejam adequados àqueles consumidores. No entanto, a segmentação de mercado também é importante para dar forma à estratégia de operações. As necessidades que definem os mercados também guiarão a construção dos objetivos das operações, tornando a estratégia orientada ao atendimento das mesmas.

Similarmente, a escolha de posição da organização em seu mercado é orientada pela análise dos tipos de vantagem sobre seus concorrentes que ela alcançará devido a esse posicionamento. Isso naturalmente dependerá de como os concorrentes estão posicionados entre eles. Embora um segmento particular de mercado possa ser atrativo, o número de outras

companhias competindo nele pode desencorajar novos entrantes. Entretanto, se uma empresa constata que tem capacidades operacionais que servirão melhor o mercado, mesmo frente à competição de outras firmas, então, poderá ser viável entrar nesse mercado. Portanto, a análise de clientes e concorrentes é um pré-requisito para o efetivo desenvolvimento da estratégia de operações. Para Piercy (2007), essa análise das operações integrada a marketing torna a manufatura apta a responder agilmente as mudanças do mercado e com menores custos.

A perspectiva dos recursos operacionais – a estratégia de operações deve construir capacidades para competir

A maioria dos recursos da organização está inserida na função operações. Assim, não é surpresa que o gerenciamento dos recursos de longo prazo, frequentemente é considerado na formação da estratégia de operações. Há novamente um problema de tradução, pois a abordagem e a terminologia usuais para o entendimento dos recursos da firma não necessariamente são apropriadas para esclarecer a natureza das decisões que definem esses recursos. Os dois primeiros passos mais comuns são: entender a totalidade de recursos próprios e disponíveis que as operações podem contar, e relacionar o entendimento dos recursos e processos com as específicas decisões estratégicas. Para alcançar essa relação, há necessidade de transpor a lacuna entre o conhecimento de quais são os recursos e as ações específicas que deverão ser executadas. Na perspectiva dos recursos operacionais, usa-se o conceito de capacidades das operações.

Para entender como uma operação trabalha há necessidade de examinar a interação entre seus recursos. Por exemplo, pode-se investigar como diferentes recursos, tais como centros de processamentos, são posicionados uns em relação aos outros e como as equipes de trabalho estão organizadas em cada um deles. Esses arranjos de recursos constituem os processos das operações que descrevem o modo como a operação é executada. Qualquer visão da operação, que se limite a descrever seus recursos tangíveis e processos, falha em ampliar seu conhecimento e, portanto, qualquer verificação dos processos e recursos de uma companhia deve incluir os recursos intangíveis da organização. Esses são os fatores que podem não ser diretamente observáveis, mas são, no entanto, significantes no funcionamento de qualquer empresa e, por exemplo, podem-se mencionar:

- Relações com os fornecedores, contratos e entendimentos mútuos de como os fornecedores são geridos;

- Conhecimento e experiência em negociar com as fontes tecnológicas e com os mercados de trabalho;
- Conhecimento dos processos relacionados ao dia-a-dia da produção de bens e serviços;
- Procedimentos e habilidades de desenvolvimento de novos produtos e serviços;
- Contatos e relações no mercado que permite um entendimento das tendências de mercado e, mais especificamente, das necessidades dos consumidores.

É importante notar que muitas das questões referentes a ativos intangíveis não envolvem apenas o que uma operação tem, mas também o que ela faz. Todas as operações documentam procedimentos para formalizar suas atividades, tais como ordens planejadas, ordens de produção, documentos de introdução de novos produtos e procedimentos de trabalho. Há, entretanto, outras atividades com menor grau de formalização. A eficácia dessas práticas informais depende das relações entre os membros do grupo de trabalho, de seus valores compartilhados e entendimento dos objetivos gerais, do conhecimento tácito acumulado pelos indivíduos, do entendimento de “quem sabe o que” e de “quem pode realizar determinadas atividades”, e assim por diante. São esses arranjos informais dos recursos da organização que contribuem para explicar a eficácia das operações. Os processos formais também são importantes. A combinação dos formais com os informais, o conhecimento tácito e explícito, os atributos intrínsecos dos recursos e o meio pelo qual eles são dispostos são fatores que auxiliam a descrever as habilidades operacionais. O tratamento dos recursos intangíveis ou dos ativos invisíveis possui dificuldades contábeis e gerenciais.

Os conceitos de recursos intangíveis ou invisíveis e dos processos formais e informais são centrais para a visão baseada em recursos – *resource-based view* (ou *RBV*) – do gerenciamento estratégico. Essa ferramenta fundamenta-se no princípio de que a maioria das organizações considera-se particularmente boa em algumas atividades específicas, mas tentam evitar competição acirrada em outras. Os termos “capacidade distinta” e “competência distinta” são usados para descrever aqueles aspectos únicos das operações através dos quais a firma compete. Para Wilk e Fensterseifer (2003), esses aspectos direcionam as organizações para diferentes níveis de desempenho.

Fahy e Smithee (1999) mencionam que a visão baseada em recursos de uma organização apresenta os fatores intrafirma (não observáveis pelo meio externo) como, no mínimo, tão importante quanto os fatores interfirmas (observáveis pelos mercados e pelas indústrias) na determinação da vantagem competitiva. Entretanto, as capacidades baseadas em recursos não substituem um sensato posicionamento de mercado, mesmo que elas possam ser as melhores previsoras de uma vantagem competitiva sustentável. A ideia é que as capacidades operacionais possam permitir que a companhia ocupe uma atrativa posição de mercado e possam protegê-la das ameaças da competição.

As quatro perspectivas da estratégia de operações que foram descritas anteriormente, não necessariamente se opõem. Também, não são alternativas de como a estratégia de operações deve ser formulada. Elas representam elementos alternativos iniciais para o entendimento da natureza, do escopo e do racional estratégico, e juntas mostram os dilemas da estratégia de operações. De fato, a estratégia de operações pode ser entendida como um meio de conciliar as quatro perspectivas.

Em particular, a tensão entre a perspectiva das necessidades de mercado e a perspectiva dos recursos operacionais é central para o processo de tomada de decisões estratégicas operacionais. Gerentes de operações devem, obviamente, satisfazer às necessidades do mercado para que suas empresas sobrevivam no longo prazo. No entanto, é improvável que seguir um único mercado fornecerá vantagem competitiva de longo prazo. Afinal, todos os concorrentes estarão atentos aos principais fatores da competição. Portanto, as operações devem estar preocupadas em desenvolver capacidades de longo prazo, que os concorrentes tenham dificuldades para imitá-las.

Parte da complexidade dessa interação está na dificuldade da maioria das organizações em esclarecer tanto a natureza das necessidades de mercado, quanto as características de seus recursos operacionais. Às vezes, essa dificuldade é ampliada simplesmente pelo fato de que não houve esforço suficiente em esclarecer as intenções mercadológicas da firma. Algumas estratégias de operações são formuladas sem o contexto de um mercado bem compreendido e/ou de uma estratégia de negócios. Mas, mesmo em companhias muito bem gerenciadas, as necessidades de mercado podem não estar claras. Por exemplo, uma companhia pode competir em diferentes mercados que possuem sutis e importantes diferenças em suas necessidades. Além disso, os mercados são dinâmicos. Nem clientes nem concorrentes são totalmente previsíveis. O comportamento do cliente pode mudar por razões que se tornarão claras, apenas após o evento. A reação dos concorrentes, igualmente, pode ser imprevisível e, às vezes, irracional. Portanto, é importante a

compreensão de que as conexões entre clientes, concorrentes e posicionamento de mercado não são sempre óbvias. Posicionamento de mercado não é uma ciência exata e o processo de formação da estratégia de operações pode ocorrer sob condições de incerteza e ambiguidade. O lado da equação dos recursos operacionais pode ser analogamente indeterminado. As organizações nem sempre conhecem o valor, as habilidades, ou o desempenho de seus próprios recursos e processos. Acedo et al. (2006) enfatizam que as companhias encontram dificuldade em identificar quais são suas “*core competences*” e quais outras devem ser desenvolvidas. No que se trata das operações, seus recursos e processos, muitas vezes, não são deterministicamente conexos. Os mecanismos de causa e efeito da maioria das operações são, na melhor das hipóteses, somente parcialmente compreendidos.

2.5 O conteúdo da estratégia de operações

Uma diferença convencional entre conteúdo e processo é, frequentemente, usada nas discussões sobre estratégia. Conteúdo significa o grupo de decisões que são feitas no domínio estratégico das operações, que formam e desenvolvem direções de longo prazo. Processos significam o modo como as estratégias de operações são formuladas. Tanto o conteúdo, quanto o processo auxiliam os gerentes a refletir sobre o que deveriam fazer e o que realmente fazem na prática. O processo determina como as operações devem buscar a conciliação entre as necessidades de mercado e os recursos operacionais. Entretanto, as delimitações do conteúdo e do processo não são precisas. Por exemplo, parte do conteúdo refere-se à estrutura organizacional e às suas relações de responsabilidades com a função de operações. No entanto, essas questões têm um impacto direto no processo de como a organização formula sua própria estratégia de operações. Embora aconteçam sobreposições, convencionou-se tratar conteúdo e processo separadamente, mas de modo que permita relacionar suas questões de forma lógica.

A estratégia de operações é composta, essencialmente, pelas prioridades competitivas e pelas áreas de decisão conhecidas como estruturais e infraestruturais. Essas prioridades retratam necessidades da companhia e indicam determinadas metas a serem atingidas pelas operações. Para se atingir essas metas, é fundamental o desenvolvimento de um padrão de ações relacionadas às áreas de decisões.

O conteúdo influencia o modo pelo qual a estratégia satisfará às necessidades de mercado através de um grupo apropriado de prioridades competitivas e do desdobramento

de recursos das operações. Portanto, o conteúdo é a interação entre essas prioridades e as decisões referentes ao desdobramento dos recursos.

A figura 2.3 de Slack e Lewis (2008) ilustra essa ideia e enfatiza o entendimento de dois aspectos importantes: a importância relativa das prioridades e suas influências nas áreas de decisões, que determinam o desdobramento dos recursos.

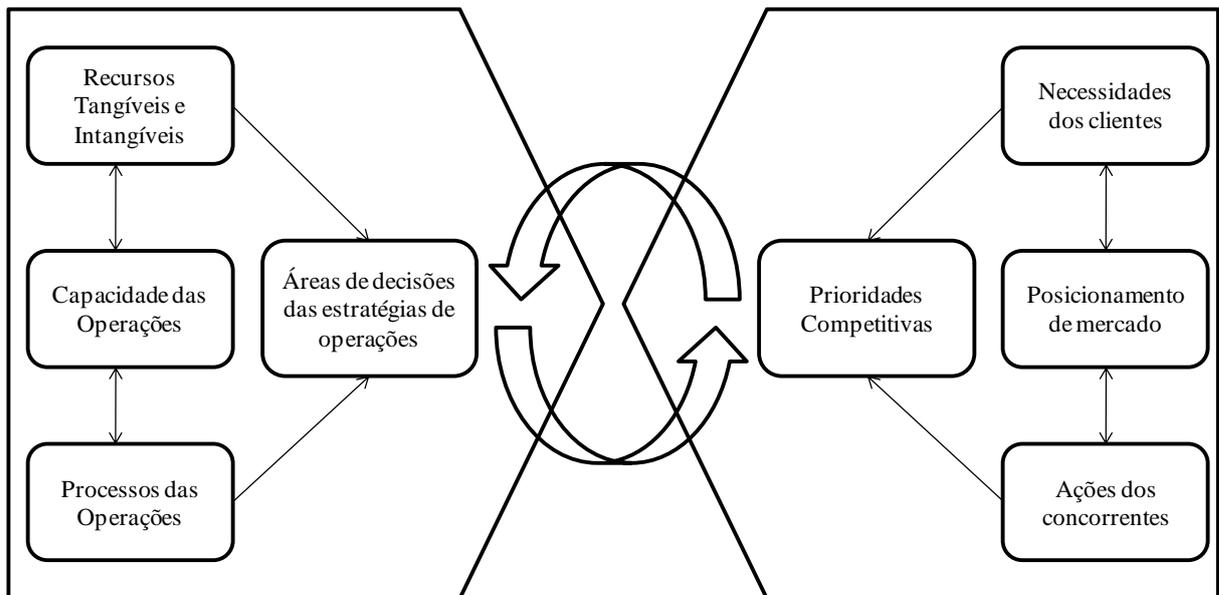


Figura 2.3 Conciliação das prioridades competitivas com as áreas de decisão
Fonte: Slack e Lewis (2008)

As prioridades competitivas são desdobradas no momento em que a organização define sua posição de mercado e elege certas prioridades para alcançá-la e mantê-la. Diferentes desagregações podem ser usadas para tipos diversos de operações e suas importâncias relativas alteram, dependendo de como a companhia deseja competir.

Diferentes operações possuem entendimentos distintos sobre uma determinada prioridade competitiva e enfatizam aspectos específicos. Cada prioridade competitiva pode representar um grupo de prioridades desagregadas e pode ser renomeado, ou mesmo compreender outros objetivos. Por exemplo, em operações de serviço, é comum se referir à qualidade de serviço como uma representação de qualidade, velocidade e confiabilidade.

2.5.1 As prioridades competitivas

As prioridades competitivas, também chamadas de objetivos de desempenho, constituem as diretrizes-mestras para posicionar as operações perante todos os grupos sociais que tenham vínculos de interesse na organização. Skinner (1969) classificava as prioridades,

como sendo retorno sobre o investimento, qualidade, produtividade e serviço. Garvin (1993) fornece uma grande contribuição ao planejamento estratégico das operações, constatando a necessidade de uma estrutura mais dinâmica de modo a suplementar o modelo estratégico com percepções do planejamento de longo prazo em relação às decisões do dia-a-dia.

Deficiências significativas foram apontadas pelo autor: faltam detalhes suficientes para indicar, claramente, onde os recursos são mais bem aplicados no curto prazo; não leva os projetos de melhoria das operações para os níveis mais baixos da organização; o processo de planejamento é estático e foca, principalmente, em direções amplas e políticas da manufatura, esquecendo o detalhamento de programas e dos processos de seleção de iniciativas.

Suas críticas mais abrangentes consideraram, também, o modelo de prioridades competitivas, enfatizando o caráter genérico para decisões de curto prazo; a sujeição a diversas interpretações; o foco no planejamento da companhia ou da unidade de negócios sem considerar as plantas individuais e departamentos, assim como programas e projetos particulares.

Garvin (1993) percebe a necessidade de expansão do modelo com um processo de planejamento mais dinâmico e detalhado. Propõe, assim, a desagregação das prioridades competitivas, que poderiam ser subdivididas em pelo menos cinco elementos:

Custo:

- Custo inicial – o preço ou o custo de se adquirir um produto;
- Custo de operação – o custo de se operar ou usar um produto ao longo de sua vida útil;
- Custo de manutenção – o custo de manutenção de um produto durante sua vida útil. Pequenos reparos e reposição de peças estão contidos nessa prioridade.

Qualidade:

- Desempenho – as características primárias de operação de um produto ou serviço;

- Atributos – as características secundárias de um produto ou serviço;
- Confiabilidade – a probabilidade de um produto ou serviço falhar durante um específico período de tempo;
- Conformidade – o grau em que um produto ou serviço reúne os padrões pré-estabelecidos em projeto;
- Durabilidade – o número de vezes que um produto pode ser usado antes de deteriorar-se fisicamente ou não ser economicamente viável repará-lo;
- Nível de serviço – depende da velocidade, da cortesia e da competência no atendimento;
- Estética – a aparência, o sentimento, o gosto, o cheiro e o som de um produto ou serviço;
- Qualidade percebida – o impacto da marca, a imagem da empresa e a propaganda.

Flexibilidade:

- Flexibilidade de produto;
- Novos produtos – a velocidade com que os produtos são criados, projetados, manufaturados e introduzidos nos mercados;
- Customização – habilidade de projetar um produto para atender às especificações de um cliente particular;
- Modificação – a habilidade de modificar os produtos existentes para atender às necessidades especiais;
- Flexibilidade de volume;
- Previsões incertas – a habilidade de responder a súbitas mudanças no volume de um produto requerido pelo mercado;
- Flexibilidade de processo;
- Flexibilidade de *mix* – a habilidade de produzir uma variedade de produtos, em um curto espaço de tempo, sem modificar as instalações existentes;

- Flexibilidade de substituição – a habilidade de ajustar as mudanças no *mix* de produtos de longo prazo;
- Flexibilidade de roteiro – o grau em que a sequência de fabricação ou de montagem pode ser modificada, se uma máquina estiver com problemas;
- Flexibilidade de materiais – a habilidade de acomodar variações e substituições das matérias-primas;
- Flexibilidade nos sequenciamentos – a habilidade de modificar a ordem de introdução dos pedidos no processo produtivo, em razão de incertezas no fornecimento de componentes e materiais.

Entrega:

- Precisão – se os itens corretos foram entregues nas quantidades certas;
- Completude – se os pedidos foram completos na primeira vez, ou se houve necessidade de emitir novos pedidos para determinados itens;
- Confiabilidade – se os produtos foram entregues na data estipulada;
- Disponibilidade – a probabilidade de ter em estoque certo item, no momento da emissão do pedido;
- Velocidade – o tempo decorrido entre a emissão do pedido e a entrega do produto ao consumidor;
- Disponibilidade de informação – o grau em que as informações a respeito do transporte estão disponíveis em tempo real;
- Qualidade – a condição do produto após o transporte;
- Facilidade de emissão de pedidos – a maneira como a empresa recebe os pedidos e informa os itens que estão em estoque;

- Flexibilidade de emissão de pedidos – se há limites estabelecendo o número mínimo de itens por pedido e selecionando os itens de um pedido isolado;
- Flexibilidade de transporte – a habilidade de modificar o roteiro de entrega para atender a circunstâncias especiais;
- Flexibilidade de retorno – a disposição de absorver os custos de retorno de um produto e a velocidade com que os retornos são processados.

Serviço:

- Apoio ao cliente – a habilidade de atender o cliente, rapidamente, pela substituição de peças defeituosas ou de reabastecimento de estoques para evitar paradas por manutenção ou perdas de vendas;
- Apoio às vendas – a habilidade de melhorar as vendas por meio de informações em tempo real sobre a tecnologia, o equipamento, o produto ou o sistema que a empresa está vendendo;
- Resolução de problemas – a habilidade em assistir grupos internos e clientes na solução de problemas, especialmente em áreas como desenvolvimento de novos produtos e projetos que consideram a manufaturabilidade e a melhoria da qualidade;
- Informação – a habilidade de fornecimento de dados críticos a respeito de desempenho de produto, parâmetros de processo e custos para grupos internos, tais como pesquisa e desenvolvimento, e para clientes que então utilizam os dados para melhorar suas próprias operações ou produtos.

A prioridade inovação é proposta por Leong et al. (1990), que também sugerem uma série de desdobramentos. Outros autores como Cox (1989), Fine e Hax (1985) e De

Meyer et al. (1989) já sinalizavam a inovação como integrante necessário aos planos estratégicos da manufatura, uma vez que, no início da década de 90, observava-se um mercado cada vez mais instável e ansioso por uma alta taxa de customização.

2.5.2 As áreas de decisão estratégica

As pressões do aumento da competição global e as rápidas mudanças nas tecnologias de produto e processo aumentaram muito o interesse dos gerentes de operações sobre desempenho. A necessidade de criar uma sistematização, que possibilitasse otimizar a administração das prioridades competitivas passou a ser um dos pilares de pesquisa na área de estratégia de operações.

Skinner (1969) já considerava que certas decisões forneceriam a base de sustentação da conexão com a estratégia corporativa e enfatizava a importância de reconhecer alternativas. Elaborou cinco áreas de decisão: planta e equipamento, planejamento e controle da produção, recursos humanos operacionais e administrativos, projeto do produto/engenharia, organização e gerenciamento.

Após Skinner, outros trabalhos foram desenvolvidos e publicados, apresentando novas perspectivas para sistematização do padrão de decisões.

Wheelwright (1984) classifica as decisões em oito categorias: capacidade, planta, tecnologia, integração vertical, força de trabalho, qualidade, planejamento e controle da produção e organização. As quatro primeiras, geralmente, são de natureza estrutural ou estratégica, pois apresentam impactos de longo prazo, dificuldade de reversão e tendência em requerer altos investimentos.

As outras quatro são vistas como mais táticas, ligadas especificamente aos aspectos operacionais do negócio, e não requerem grandes investimentos. Entretanto, o impacto cumulativo no padrão de decisões dessas quatro categorias pode tornar as mudanças mais difíceis e custosas, quando comparado às alterações no padrão das quatro primeiras.

Horte et al. (1987) relacionam estratégia competitiva, prioridades competitivas e áreas de decisão, diagramando o conceito da estratégia de operações conforme figura 2.4. Eles apresentam os objetivos de desempenho como tarefas da manufatura, as quais serão pontos norteadores das decisões a serem tomadas nas áreas estruturais e infraestruturais.

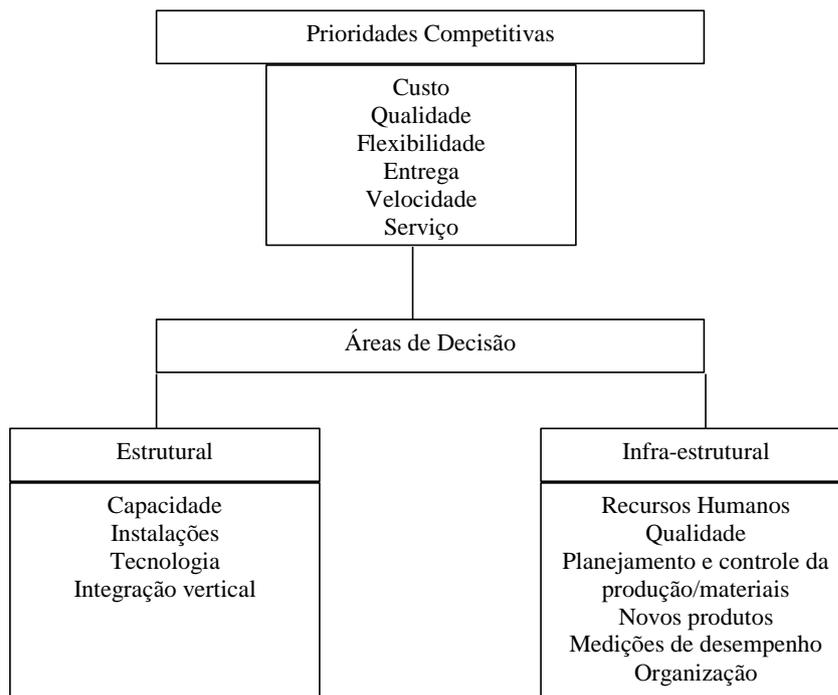


Figura 2.4 A composição da estratégia de manufatura

Fonte: Horte et al. (1987)

A área de decisão estrutural trata, principalmente, das atividades dos projetos das operações, considerando desenvolvimento de novos produtos e processos, instalações, tecnologia, integração vertical e capacidade produtiva. Integrada a ela, a área de decisão infraestrutural influencia os recursos humanos e sistemas de organização, que fazem a fábrica funcionar. Essa área considera: planejamento e controle da produção e dos materiais, organização do trabalho, qualidade, novos produtos e sistema de medição de desempenho.

Hayes e Wheelwright (1988) apresentam as áreas de decisão como meios de sistematizar a estratégia e obter excelência nas operações. Essa posição implica entender as vantagens e desvantagens de seus competidores; tornar-se líder no seu negócio; fazer investimentos e se expor a riscos; aprender a desenvolver, fazer e operar equipamentos e sistemas que produzam produtos perfeitos e sem interrupções; aplicar a mesma filosofia e comprometimento aos fornecedores e quebrar barreiras, criando novos valores e encorajando novos caminhos através de uma forte liderança.

Os autores apresentam os grupos, também, divididos em decisões de natureza estrutural e decisões de natureza infraestrutural de modo a facilitar a identificação, quanto à elaboração da estratégia.

As questões estruturais envolvem as seguintes decisões: a capacidade total de produção – Como esta capacidade deve ser distribuída conforme os recursos operacionais específicos? Como esses recursos devem ser especializados e onde eles devem estar localizados? Os tipos de equipamentos e sistemas a serem utilizados para suportar os recursos – Que materiais, sistemas e serviços devem ser produzidos, internamente? Quais devem ser adquiridos de terceiros e quais tipos de relacionamentos devem ser estabelecidos com os fornecedores?

Na estratégia de operações, frequentemente, diferem-se as decisões que determinam a estrutura das operações com as decisões que determinam sua infraestrutura. As decisões relativas às questões infraestruturais são: políticas e práticas de recursos humanos, incluindo gerenciamento de seleção e políticas de treinamento, garantia da qualidade e sistemas de controle, plano de produção e sistemas de controle de estoques, processo de desenvolvimento de novos produtos, medição de desempenho e sistemas de recompensa, incluindo sistemas de alocação de capital, projeto e estrutura organizacional.

Questões estruturais correspondem ao arranjo físico e à configuração dos recursos operacionais, enquanto as infraestruturais correspondem às atividades inseridas na estrutura operacional.

Os autores acrescentam, ainda, uma interessante analogia de uma manufatura com o computador. A área estrutural da empresa é como se fosse o *hardware*, pois estabelece limites para o que esta pode fazer. De forma similar, a área infraestrutural é comparada ao *software*, pois determina na prática o grau de eficácia real da fábrica.

O *hardware* de um computador fixa limites sobre o que ele pode fazer. Alguns computadores, por causa de sua tecnologia e arquitetura, são capazes de ter melhor desempenho do que outros, embora sejam frequentemente mais caros.

De modo análogo, investimentos em avançada tecnologia de processos e em construção de mais e melhores instalações podem aumentar o desempenho de qualquer tipo de operação. Mas, o melhor *hardware* apenas conseguirá atingir seu mais alto desempenho se o *software* for capaz de explorar o potencial nele inserido. O mesmo princípio se aplica às operações. As melhores e mais caras instalações e tecnologias somente serão efetivas se as operações também tiverem uma infraestrutura apropriada que governe o modo de trabalho diário.

Entretanto, é um erro categorizar as áreas de decisão como sendo inteiramente estrutural ou inteiramente infraestrutural. Na realidade, todas as áreas de decisão têm implicações estruturais e infraestruturais. Capacidade, uma vez definida como tamanho e

localização das operações, é principalmente uma questão estrutural, mas pode também afetar os sistemas e procedimentos relacionais da organização. Da mesma forma, as decisões relativas à cadeia de fornecimento sobre o que comprar e fazer necessitam de suporte infraestrutural para comunicações e o desenvolvimento das relações.

Tecnologia de processo, também tem seu aspecto estrutural, que determina, parcialmente, a forma física da operação, mas muitos aspectos dessa área de decisão estão relacionados a sistemas de monitoramento e procedimentos que formam sua infraestrutura. Mesmo as decisões relativas ao desenvolvimento e à organização estão primariamente relacionadas com a infraestrutura, entretanto também podem ter elementos estruturais. Um grupo de relações inseridas na estrutura organizacional pode abranger diferentes localizações de plantas e diferentes tecnologias de processos.

Para Slack e Lewis (2008) há quatro importantes áreas de decisão: capacidade, rede de suprimentos, processos de tecnologia e desenvolvimento/organização.

Capacidade, segundo os autores, é o nível potencial das atividades operacionais. É o nível máximo de valor agregado das atividades em um período de tempo que as operações podem atingir sob condições normais. A capacidade no nível estratégico define o tamanho, número e localização das plantas, que realizarão as operações, bem como as atividades específicas alocadas em cada uma delas.

Uma configuração apropriada de capacidade para um determinado grupo de produtos ou serviços e para seu padrão de demanda, não necessariamente será apropriada para outro. Quando há alterações na natureza da competição, as companhias frequentemente necessitam reconfigurar sua capacidade. Esse processo de mudança ou reconfiguração da capacidade integra o processo estratégico e abrange decisões sobre quando o nível de capacidade deve ser alterado (para cima ou para baixo), sobre a extensão e tempo da mudança.

A área ampla de cadeia de fornecimento, inserida na estratégia de operações, tem sido muito estudada nos últimos anos. Ela trata do como as operações relacionam-se com suas redes interconectadas de outras operações, incluindo clientes, clientes dos clientes, fornecedores, fornecedores dos fornecedores, e assim por diante. Todas as operações precisam considerar sua posição em sua cadeia para entender como as forças dinâmicas dos elementos das redes e de suas relações podem afetá-las e para conseguir o melhor desempenho nesse ambiente.

Algumas questões auxiliam a reflexão sobre essa área de decisão: qual é o entendimento da organização sobre sua posição competitiva na cadeia de suprimentos? Como se podem prever distúrbios e flutuações de competição dentro da rede? De que maneira gerenciar a rede de acordo com o mercado em que a organização opera? Qual é a apropriada quantidade de fornecedores? Como deve ser a natureza da relação com os fornecedores, fundamentada nas políticas de mercado ou uma parceria de longo prazo? Quais são as maneiras apropriadas de gerenciar diferentes tipos de relação com fornecedores?

A tecnologia de processos refere-se à escolha e ao desenvolvimento de sistemas, máquinas e processos que agem direta ou indiretamente sobre os recursos com o objetivo de convertê-los em produtos e serviços. A tecnologia tem um grande impacto em todas as operações.

No entanto, conforme Hayes et al. (2004), embora haja uma grande aceitação de sua importância, as análises estratégicas, frequentemente a tratam como uma caixa preta somente considerada para pessoas técnicas.

Entretanto, todas as operações precisam entender as dimensões analíticas para identificar as características da tecnologia que impactam na estratégia de operações, no gerenciamento e na técnica. Esse é um pré-requisito essencial para decidir quais opções tecnológicas explorar.

Há necessidade de esclarecer por que os investimentos em processos tecnológicos podem dar vantagem estratégica e de explorar como os gerentes podem implementá-los, sem desperdiçar o potencial da tecnologia de processos. Os riscos associados à implementação são importantes, dado o número de falhas e desperdícios que parecem ser prováveis nesses investimentos.

A área de decisão “desenvolvimento e organização” essencialmente trata de como ocorre o desenvolvimento operacional. Abrange, portanto, a melhoria dos processos das operações ao longo do tempo, o modo de organizar e integrar os recursos operacionais aos demais recursos organizacionais e como introduzir novos produtos e serviços.

2.5.3 A matriz da estratégia de operações

Para descrever a estratégia de operações como a intersecção das prioridades de uma companhia com suas áreas de decisão, Slack e Lewis (2008) apresentam a matriz da estratégia de operações, conforme mostra a figura 2.5.

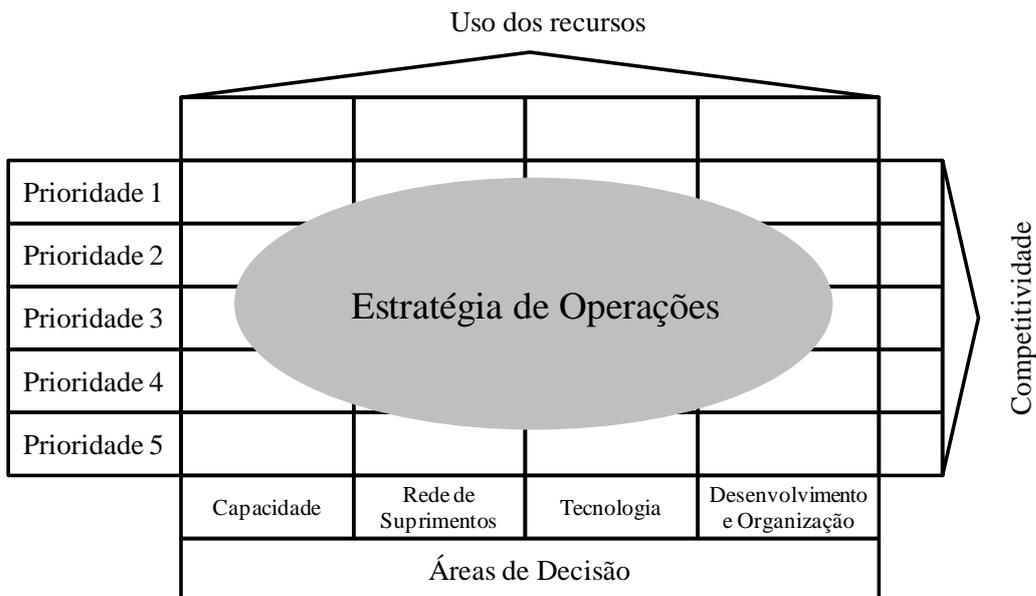


Figura 2.5 A matriz da estratégia de operações
 Fonte: Slack e Lewis (2008)

Ela enfatiza a intersecção entre o que é requerido para a função operações (a prioridade relativa) e como a operação procura atingir essa demanda, através de um conjunto de escolhas feitas em cada área de decisão. Embora algumas vezes complexa, a matriz pode ser considerada um *checklist* das questões que estão sendo requeridas para serem endereçadas.

Para Brown et al. (2005), quaisquer operações que afirmem possuir uma estratégia de operações, presumivelmente estão aptas a preencher cada uma das intersecções. Devem explicar, por exemplo, como uma área de decisão afeta os objetivos de desempenho e como um objetivo de desempenho pode afetar as áreas de decisão. A matriz, portanto, facilita a compreensibilidade das questões estratégicas. Algumas intersecções podem ser mais críticas que outras e suas importâncias dependem de cada companhia e da natureza de suas operações.

2.5.4 Trade-offs

A palavra *trade-off* significa o balanceamento de duas situações ou qualidades opostas, que são desejadas, concomitantemente. É também conceituado como algo que não se deseja, mas que se aceita para ter algo que se quer. O termo incompatibilidade vem sendo usado, nos artigos nacionais, como tradução da palavra *trade-off*.

Para Skinner (1969), o fato de a alta administração e de as pessoas de produção não reconhecerem os pontos-chave de sucesso deve-se à não constatação por elas dos *trade-offs* no projeto e na operação dos sistemas produtivos. Nesse sentido, as variáveis custo/tempo, qualidade, pressão tecnológica e satisfação do cliente impõem limites às ações gerenciais, forçam compromissos e demandam reconhecimento explícito de *trade-offs* e escolhas. Em cada área de decisão a alta administração deve reconhecer as alternativas e envolver-se no projeto do sistema produtivo. Isso implica conhecer as alternativas selecionadas para a produção as quais foram determinadas pela estratégia corporativa.

No desenvolvimento do conceito de fábrica focada, Skinner (1974) afirma que há fortes *trade-offs* entre as prioridades competitivas de modo que a fábrica não consegue ter alto desempenho em todas elas. Há incompatibilidades claras como ciclo de entrega reduzido e baixos investimentos em estoque e há outras não tão precisas, mas reais que envolvem escolhas implícitas na determinação da política da manufatura.

O modelo do cone de areia de Ferdows e De Meyer (1990) mostra uma abordagem particular, em que se assentam os alicerces do melhoramento sustentável. Primeiramente, há uma pré-condição para todo melhoramento duradouro: um melhoramento no desempenho de qualidade da operação. Dessa forma, cria-se um alicerce estável de melhoria da qualidade. Após esse alicerce, podem se construir camadas de confiabilidade, velocidade, flexibilidade e custo. Esse modelo originou-se de uma pesquisa desenvolvida pelos autores sobre o bom desempenho que algumas empresas vinham atingindo em relação a algumas das prioridades competitivas, simultaneamente. Concluíram, então, que as variáveis competitivas são cumulativas e não, mutuamente, excludentes.

Para Wassenhove e Corbett (1993), os *trade-offs* são vistos como dimensões de competência conectadas às dimensões de competitividade da empresa. A estratégia de manufatura deve focar as competências, considerando que há sobreposições dessas dimensões. Tempo, por exemplo, engloba as competências de confiabilidade de entrega, flexibilidade e inovação. Competitividade, por sua vez, está orientada para o mercado e, portanto, medir apenas as competências não é suficiente. O modelo defende que, quando o processo estiver bem conhecido e sob controle, com requisitos de qualidade, confiabilidade e flexibilidade atendidos, potenciais cortes de custos aparecerão. Não obstante, o tempo pode, também, ser o impulsionador do processo de melhoria, uma vez que sua economia melhora a qualidade e reduz custos e, portanto, custos devem ser um resultado, e não um direcionador. A questão para os autores é como se pode competir, e não como se pode reduzir custos.

A figura 2.6 apresenta as dimensões propostas pelos autores. Para eles, conectar as competências desenvolvidas internamente com a competitividade requerida pelo mercado é o principal papel da estratégia de manufatura.

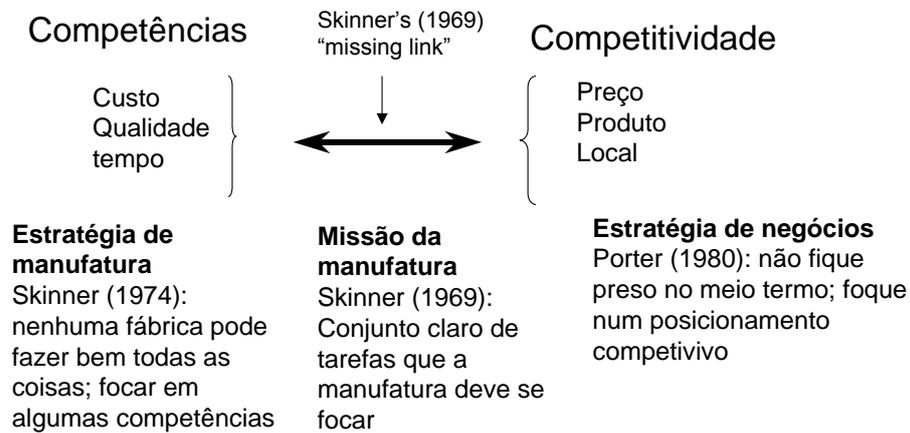


Figura 2.6 Tipos de foco na estratégia de manufatura
Fonte: Wassenhove e Corbett (1991)

Para Hayes e Pisano (1996), o desenvolvimento de competências internas às operações apresenta diferentes formas de administrar os *trade-offs*. Isso se torna cada vez mais importante, devido ao dinamismo crescente das dimensões de desempenho.

Skinner (1996) argumenta que a evolução da tecnologia em processos e da informação mudaram as curvas de *trade-offs*, de modo a melhorar muito o desempenho simultâneo de critérios concorrentes. Entretanto, enfatiza que qualquer sistema baseado em recursos físico e humano continua tendo limitações, que devem ser monitoradas por novos indicadores de desempenho.

Portanto, a administração dos *trade-offs* é fundamental para compor uma estratégia ajustada às condições competitivas da empresa. As prioridades competitivas e as áreas de decisão devem ser analisadas sob essa luz e garantir uma formulação prática que torne a estratégia realista e viável. As relações de *trade-offs* entre prioridades competitivas significam que a excelência em uma prioridade implica geralmente baixo desempenho de outra ou de várias. Operações que objetivam ser boas em tudo terminam por ser medíocres em tudo. Portanto, a questão chave da estratégia de operações é balancear os objetivos estratégicos da operação, de modo que estejam alinhados com a estratégia competitiva da organização.

Uma visão oposta do conceito de *trade-off* vem de companhias – especialmente japonesas – em superar pelo menos alguns dos *trade-offs*, mais especificamente entre custo e qualidade. Para elas, *trade-offs* e decisões (balanceamento) em relação a eles são ilusões; em outras palavras *trade-offs* não são reais, portanto, balanceamento não é necessário. Companhias que atingiram melhorias em vários aspectos de desempenho, simultaneamente rejeitam *trade-off* por considerá-lo como um fator justificador de paradigmas gerenciais e retardador da melhoria, real imperativo das operações. Fazer escolhas entre aspectos alternativos de desempenho – chamado por alguns como a tirania do “um ou outro” - direciona para resultados apenas bons, enquanto que a superação de incompatibilidades leva a resultados excepcionais. Em vez da aceitação da abordagem “um ou outro”, essas companhias preferem a abordagem “um e outro”, considerando-a mais eficaz. Novas práticas organizacionais podem superar as restrições técnicas de qualquer operação, especialmente se forem aplicadas com certa criatividade, geralmente não esperada nos gerenciamentos das operações.

Essa abordagem, portanto, não admite outras explicações sobre *trade-off* que não estejam associadas à melhoria simultânea de duas ou mais variáveis. Alguns *trade-offs*, por exemplo, continuarão a existir, enquanto outros serão superados por novas tecnologias e metodologias operacionais. Considerando a relatividade temporal de superação de *trade-off*, acadêmicos sugerem duas estratégias distintas que podem ser adotadas pelas organizações em momentos diferentes. A primeira é tratar os *trade-offs* no curto prazo, considerando suas incompatibilidades e procurando o melhor balanceamento de desempenho das prioridades competitivas; a segunda é planejar e executar ações de superação dos principais *trade-offs* para vantagem competitiva de longo prazo. Nenhuma delas é mutuamente excludente; as operações podem tratar um *trade-off* devido a um reposicionamento do balanço de seu desempenho para responder às mudanças da estratégia competitiva ou para prover um melhor ponto de partida para processos de melhoria.

Para Waters (2006), enquanto há uma clara demanda aos gerentes operacionais em posicionarem suas operações de modo que atinjam o apropriado balanço entre os objetivos de desempenho para ampliar vantagem competitiva, há também o imperativo de longo prazo, que envolve descobrir meios de superar os *trade-offs* intrínsecos causados pelas restrições impostas pelos recursos operacionais.

A chave para superar restrições de *trade-offs* é a construção de apropriadas capacidades operacionais. Portanto, a melhoria de desempenho operacional é atingida através

da superação de *trade-offs* que, por sua vez, é atingida através do desenvolvimento das capacidades operacionais.

Presumivelmente todas as operações gostariam de estar aptas a oferecer acentuada variedade de produtos e serviços e, ao mesmo tempo, ter alta eficiência em custos. Entretanto, segundo Slack e Lewis (2008), o aumento da complexidade que resulta da alta variedade traz geralmente redução das habilidades operacionais de trabalhar com eficiência. Inversamente, um modo de melhorar a eficiência em custos é, severamente, limitar a variedade oferecida aos clientes.

A figura 2.7 mostra o desempenho relativo de várias companhias concorrentes em termos de eficiência em custos e da variedade oferecida aos clientes. As operações A, B, C e D possuem diferentes balanceamentos entre variedade e eficiência em custos, mas nenhuma tem, necessariamente, desempenho superior. A operação X, entretanto, tem um desempenho inferior, uma vez que a operação A está apta a oferecer alta variedade, com a mesma eficiência.

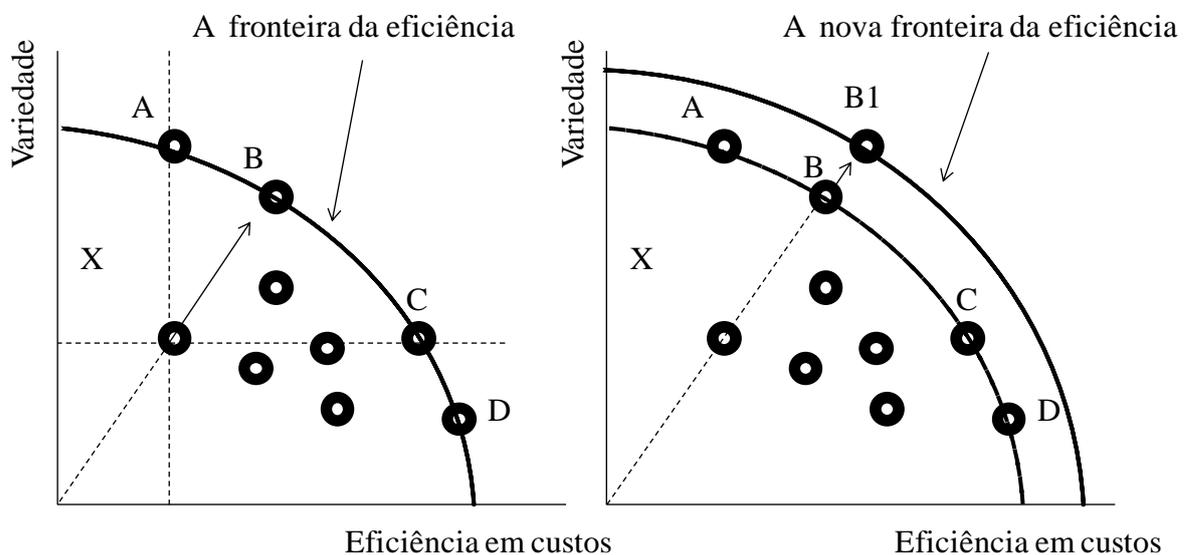


Figura 2.7 A fronteira da eficiência
Fonte: Slack e Lewis (2008)

A linha convexa, onde estão as operações A, B, C e D é conhecida como a fronteira da eficiência. Elas podem escolher diferentes posições na linha (provavelmente, por

causa das diferentes estratégias de mercado), mas não podem ser criticadas por estarem ineficientes. Naturalmente, essas operações podem vir a perceber que o balanceamento por elas escolhido não é apropriado. Nessas circunstâncias, é necessário um reposicionamento ao longo da linha de fronteira. Apesar de a operação B ter a mesma razão entre os dois objetivos de desempenho que a operação X, ela apresenta maior eficiência. A operação X, portanto, necessita de uma estratégia que priorize o aumento da eficiência para depois considerar qualquer reposicionamento.

Entretanto, uma estratégia que enfatize aumento de eficiência não é exclusiva das empresas, internas à linha de fronteira. Companhias que estão sobre a linha, também querem melhorar a eficiência de suas operações através da superação de *trade-offs*, implícitos na curva da fronteira da eficiência.

A figura 2.7 apresenta um exemplo em que a operação B adotou uma prática particular em suas atividades operacionais que avançou a fronteira da eficiência. É muito importante aos gerentes de operação reconhecer a diferença entre posicionamento na fronteira e o aumento da eficiência operacional (superação de *trade-offs*). Qualquer estratégia de operações deve deixar claro o que é esperado do reposicionamento dos seus objetivos de desempenho, e o que é esperado em relação à melhoria de eficiência.

Melhorar essa eficiência requer diferentes abordagens, dependendo da posição original da organização sobre a fronteira. Na figura 2.8, a operação P tem uma posição original que oferece um considerável nível de variedade com reduzida eficiência em custos. Ela adotou uma série de práticas que lhe permitiu oferecer variedade, mesmo reconhecendo que estas práticas são caras. Melhorar a variedade pode significar adotar práticas operacionais extremas que enfatizam esse objetivo.

A companhia pode reorganizar seus processos para que cada um de seus importantes clientes tenha um dedicado conjunto de recursos, que entendam suas necessidades específicas e possam se organizar de modo a prover a customização pretendida dos produtos e serviços. Isso provavelmente significa sacrifícios adicionais à eficiência de custos, mas permite alcançar a posição P1 – expressiva variedade.

Similarmente, a operação Q pode aumentar a eficiência de custos por oferecer uma menor variedade (Q1). Tanto a eficiência da operação P, quanto à da operação Q foi melhorada através do aumento de foco operacional sobre um específico objetivo de desempenho e da aceitação da redução de eficiência de outra prioridade.

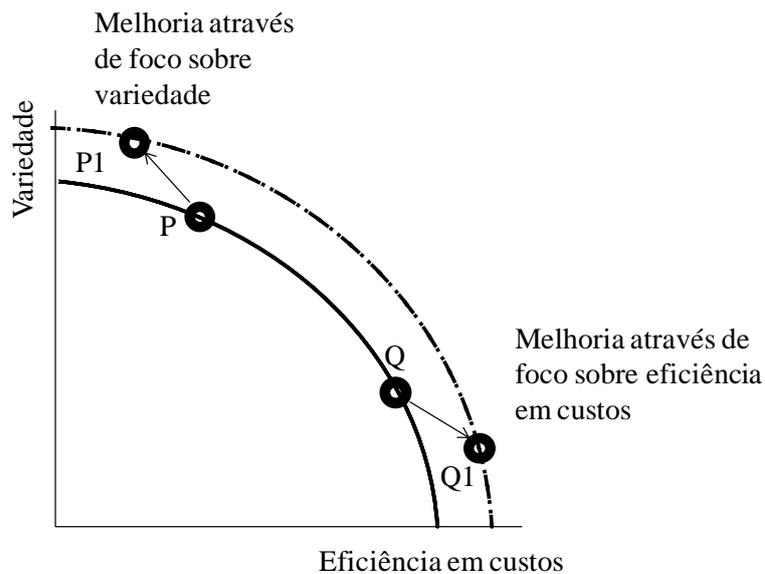


Figura 2.8 Impacto do foco operacional na fronteira da eficiência
 Fonte: Slack e Lewis (2008)

2.6 Alinhamento da estratégia de operações

O processo de formulação estratégica refere-se a como as estratégias organizacionais estarão relacionadas umas com as outras. Embora as estratégias difiram de organização para organização, deve haver esforços para conciliar as necessidades de mercado com os recursos operacionais. Para tanto, é importante analisar o processo estratégico. Esse processo deve focalizar os objetivos da formulação, isto é, o atingimento de alinhamento entre o que o mercado quer e o que as operações podem entregar, e como esse alinhamento pode ser sustentado ao longo do tempo. O objetivo de conciliar os processos é satisfazer às necessidades de mercado através de apropriados recursos operacionais, e desenvolver, continuamente, esses recursos de modo que eles possam adquirir novas capacidades que atinjam uma vantagem competitiva sustentável (BROWN et al., 2005).

O conceito de alinhamento sustentável na estratégia de operações é o processo ativo de, continuamente, conciliar os recursos operacionais com as necessidades de mercado para que haja um apropriado grau de alinhamento entre eles. Esse alinhamento, na prática, torna-se muito mais difícil do que se espera (SLACK e LEWIS, 2008). A incerteza, e algumas vezes a instabilidade dos mercados, dificultam a interpretação de seu comportamento e o fornecimento às operações de objetivos claros, e não ambíguos. Da mesma forma, as capacidades e restrições dos recursos operacionais e dos processos podem ser menores que os previsíveis, especialmente, quando eles são introduzidos em operações já existentes. O processo de atingir alinhamento, portanto, é difícil mesmo com comunicação coordenada

entre as partes da firma responsáveis pelas atividades de mercado e pelas atividades internas de gerenciamento de recursos. Na prática, segundo Waters (2006), muitos dos problemas de falta de alinhamento entre as necessidades de mercado e recursos operacionais são resultados de as diferentes partes da firma perseguirem objetivos diferentes, ou os mesmos objetivos, mas de maneiras distintas. A figura 2.9 mostra um modelo conceitual do que significa alinhamento para Slack (2008). A ordenada representa a natureza e o nível das necessidades de mercado por que eles refletem a satisfação intrínseca dos clientes, ou por que suas expectativas têm sido formadas pelas atividades de marketing da organização. Isso inclui fatores como: força da marca e reputação, grau de diferenciação, dimensão das promessas plausíveis de marketing.

Movimento ao longo da ordenada indica melhoria no nível de desempenho das atividades de mercado ou das capacidades de marketing e vendas.

A abcissa representa o nível e a natureza dos recursos operacionais da firma e a capacidade de seus processos. Isso inclui: o desempenho da operação em termos de suas habilidades para atingir os objetivos competitivos, a eficiência e a habilidade de seus recursos sustentarem os processos de negócios. Novamente, os movimentos ao longo da coordenada indicam melhoria no nível de desempenho das operações e de suas capacidades.

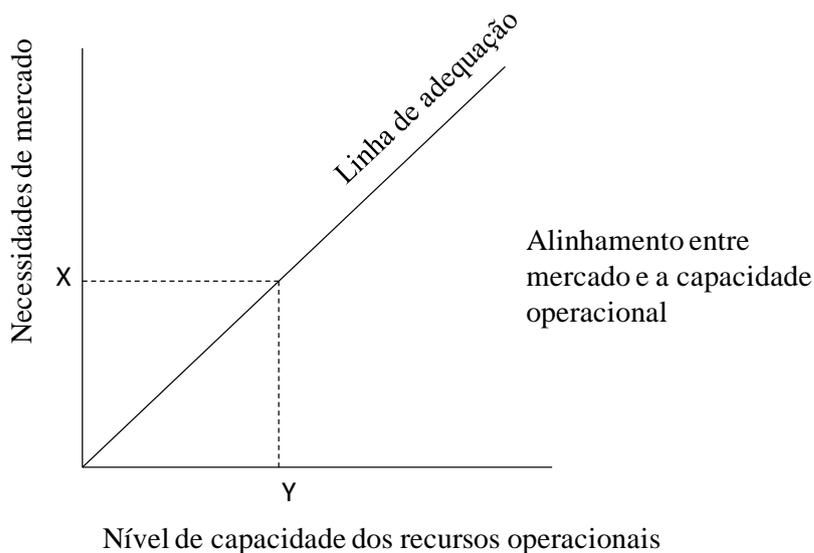


Figura 2.9 Representação gráfica do alinhamento das operações
Fonte: Slack e Lewis (2008)

Atingir alinhamento significa atingir um balanço aproximado entre o desempenho de mercado requerido e o desempenho atual das operações. Assim, quando o alinhamento é atingido, os clientes não precisam ou não esperam por níveis de desempenho que as operações não consigam atingir naquele momento. A firma não possui forças operacionais inapropriadas ou não exploradas em relação às necessidades de mercado. Portanto, a linha diagonal na figura 2.9 representa uma linha de adequação com o correto balanceamento entre o mercado e as operações. É preciso, entretanto, ter certo cuidado para utilizar essa representação, pois se trata muito mais de um modelo conceitual do que uma ferramenta.

Para Vonderembse e White (2004), a tarefa de se atingir alinhamento pode ser abordada de duas formas. Primeira, e mais comumente, uma operação pode procurar identificar as necessidades de mercado existentes e, então, alinhar seus recursos com elas. Essa abordagem tem um número intrínseco de vantagens como a completa disponibilidade de ferramentas e técnicas de classificar e identificar as necessidades de mercado.

Esse modelo, também, considera a tradicional hierarquia *top-down* das estratégias pelo qual o papel das operações é dar suporte às decisões pré-determinadas de marketing. A abordagem alternativa sugere que as operações analisem seus recursos e, então, procurem oportunidades de mercado, alinhadas com sua atual situação. Na prática, entretanto, a segunda abordagem possui grandes dificuldades, uma vez que não é surpresa que a maioria dos modelos para desenvolvimento das estratégias de operações se inicie com as necessidades de mercado e suas implicações para os recursos operacionais.

Os mercados nem sempre são bem compreendidos e as organizações podem não ser capazes de identificar a quais partes dos mercados elas estão tentando servir (KOTLER e ARMSTRONG, 2008). Entretanto, todos os negócios têm alguma ideia dos requisitos de seus mercados, mas nem todos compreendem suas capacidades operacionais e mesmo as capacidades que os diferenciam. Ressaltar a importância da influência das capacidades operacionais no mercado pressupõe que o negócio tem algumas capacidades operacionais de alavancagem valiosa. A implicação dessa não compreensão resulta em baixos níveis de alinhamento entre as necessidades de mercado e as capacidades dos recursos operacionais.

A abordagem convencional inicia-se com uma declaração formal da posição de mercado derivada do entendimento que a organização possui dos segmentos de mercado em que ela deseja atuar e das atividades de seus concorrentes. Na sequência, os objetivos de desempenho genéricos são usados como meio de traduzir o posicionamento de mercado em

necessidades e, assim, ser compreensível à função das operações. Esses objetivos influenciam as várias decisões sobre o conteúdo da estratégia que, por sua vez, ao longo do tempo, molda as capacidades operacionais.

A abordagem alternativa significa que um alto nível de alinhamento com a demanda dos mercados está relacionado a capacidades operacionais estratégicas e únicas e essas capacidades devem orientar a procura por mercados que possam, integralmente, apreciá-las. As capacidades operacionais inseridas em seus recursos tangíveis e intangíveis são articuladas com seus processos de operações.

As decisões sobre o conteúdo da estratégia de operações são feitas com o objetivo de melhorar as capacidades estratégicas da organização. Isso resulta em um particular conjunto de objetivos de desempenho operacionais, que definem um potencial grupo de posições de mercado. A estratégia final de posicionamento de mercado, selecionada a partir da versão “pura” dessa abordagem, é a que melhor explora as principais capacidades organizacionais.

Embora as vantagens de alinhamento possam ser óbvias e serem amplamente aceitas pelo senso gerencial comum, o conceito não é necessariamente tão direto quanto parece. Isso por que alinhamento é um atributo estático e um processo dinâmico. Não é suficiente atingir qualquer grau de alinhamento em um pequeno período, portanto, deve ser sustentado ao longo do tempo.

Atingir alinhamento é uma condição necessária, mas não suficiente para o sucesso da estratégia de operações (SLACK e LEWIS, 2008). As firmas podem atingir certo grau de alinhamento em baixos níveis de desempenho dos seus recursos, de tal modo que o atendimento das necessidades de mercado não seja suficiente para compensar perdas financeiras. Por outro lado, elevados patamares de desempenho de mercado conseguidos devido a altos níveis de capacidade das operações geralmente são mais difíceis de serem atingidos pelos concorrentes.

Mercados são dinâmicos e, muitas vezes, apresentam mudanças inesperadas. As capacidades dos recursos operacionais podem mudar em uma velocidade inferior, mas, ainda assim, estão sujeitos, algumas vezes, a movimentos inesperados. Dessa forma, se o alinhamento for muito justo ou estreito entre o mercado e as operações, qualquer alteração das partes pode perder tal configuração. Isso significa que há uma tolerância muito pequena em relação às mudanças. Um conjunto de capacidades e relações de mercado que apresente maior tolerância às alterações podem fornecer maior segurança à organização sobre seu posicionamento competitivo.

2.6.1 Sustentabilidade do alinhamento das operações

Para Slack e Lewis (2001), uma das causas para o fim de uma organização é a falha de conciliar as necessidades de mercado com os recursos operacionais, uma vez que é muito fácil mal interpretar as demandas dos clientes, ou falhar no desenvolvimento das capacidades operacionais requisitadas. Naturalmente, em um curto período de tempo, ela pode ter, efetivamente, conciliado mercado e operações, mas falhou em sustentar tal posição ou manteve seu alinhamento a custos financeiros inviáveis.

Apesar de muitos outros fatores terem grande influência no sucesso das organizações, tais como alterações macroeconômicas e flutuações na taxa de câmbio, o contínuo esforço para conciliar recursos e necessidades, de modo a atingir alinhamento é claramente de grande importância. Isso enfatiza a ideia de que a formulação da estratégia de operações não deve ser um evento isolado e único. Estratégias são formadas repetidamente ao longo do tempo para considerar qualquer tipo de mudança, tanto nos mercados, quanto nas operações. Para cada um desses “episódios de formulação”, que podem ser frequentes e informais, a manutenção de alinhamento é, provavelmente, um dos objetivos principais. Algumas vezes, isso significa sustentar o alinhamento durante um aumento das capacidades e das necessidades, simultaneamente. De modo realista, mesmo as firmas de contínuo sucesso apresentam diferentes graus de alinhamento ao longo do tempo.

Brown et al. (2007), apresentam duas abordagens sobre sustentabilidade de alinhamento: a estática ou defensiva e a dinâmica ou ofensiva.

Abordagem estática ou defensiva sobre sustentabilidade

Mecanismos estáticos para atingir sustentabilidade referem-se a impedir que concorrentes ganhem melhor posição nos mercados, mais que executar ações que garantam mover a organização para uma nova e melhor posição competitiva. Então, até certo ponto, essa abordagem é mais defensiva que ofensiva. Uma operação pode procurar identificar mecanismos que isolem o mercado (barreiras de entrada) e mecanismos que isolem os recursos (barreiras de imitação) de modo que minimizem mudanças, e ajam de modo a preservar a posição operacional e de mercado. Isso pode ser feito, usando-se abordagens internas e externas.

Abordagem interna explora a ideia de que os recursos operacionais podem ser considerados particularmente valiosos, se eles forem raros, de difícil transferência entre organizações, difíceis de copiar e de difícil substituição. Por eles serem de difícil replicação, tais recursos sustentam vantagem competitiva por impedir os concorrentes de reproduzirem

suas vantagens. Mecanismos externos são baseados na ideia de que o desempenho global da firma dependerá de como sua estratégia e suas ações considerarão a estrutura específica da indústria com a qual ela está competindo. O trabalho de Porter (1980) possui alta influência no entendimento dessa visão, pois considera as seguintes forças: o poder de negociação dos fornecedores, o poder de negociação dos compradores, as ameaças de novos entrantes no mercado, ameaça de produtos e serviços substitutos e a rivalidade entre os concorrentes.

Abordagem dinâmica ou ofensiva sobre sustentabilidade

As necessidades dos clientes devem-se desenvolver, mesmo nos nichos de mercado mais isolados e, como resultado, as capacidades operacionais também precisam se desenvolver. Portanto, através da exploração das barreiras existentes de entrada e de imitação, as operações podem atingir sustentabilidade através da inovação. Isso implica que as operações moverão a linha de fronteira para cima e atingirão um alto nível de balanceamento entre as necessidades e os recursos. Para qualquer operação atingir sustentabilidade dinâmica suas estratégias de operações necessitam endereçar três importantes questões:

- A aprendizagem necessária para garantir que o conhecimento das operações seja mantido e desenvolvido ao longo do tempo;
- A garantia de que a organização se aproprie (capture o valor) dos benefícios competitivos, derivados de quaisquer inovações;
- O processo de inovação, influenciado pelas experiências vividas pela organização no desenvolvimento de novos produtos e processos.

Em ambientes incertos, qualquer habilidade organizacional de pré-planejar ou tomar decisões antecipadamente é limitada (DECOENE, V; BRUGGEMAN, 2006). Portanto, mais que aderir a planos predeterminados, talvez seja melhor se adaptar às circunstâncias de mudança. Para isso, as operações precisam valorizar e enfatizar sua flexibilidade estratégica, desenvolvendo a habilidade de aprender com os eventos vividos. Para Slack e Lewis (2001), essa flexibilidade estratégica depende do processo de aprendizado, que diz respeito ao desenvolvimento cognitivo, além de estabelecer relações entre ações passadas e intenções futuras. A questão crucial é essencialmente pragmática e prática: como a estratégia de operações incentiva, facilita e explora a aprendizagem para desenvolver sustentabilidade

estratégica? Inicialmente, isso requer o reconhecimento de que há uma distinção entre dois tipos de aprendizagem apresentadas por Slack e Lewis (2008).

A aprendizagem de ciclo simples é um fenômeno largamente entendido pelo gerenciamento das operações. Ele ocorre quando há uma associação repetitiva entre fatores de entrada e saída. Controles estatísticos de processos, por exemplo, medem características de saída de um processo, como peso de produto, tempo de resposta, etc. Eles podem ser usados para alterar condições de entrada, tais como qualidade do fornecedor, treinamento de funcionários com a intenção de melhorar a saída. Muitas vezes, detectam-se erros ou problemas operacionais que são solucionados, e mais, é aprendido sobre os processos, mas sem questionar ou alterar os valores e objetivos subentendidos dos processos.

A aprendizagem de ciclo simples é de grande importância para o andamento do gerenciamento das operações. Os recursos operacionais podem tornar-se competentes em examinar seus processos e monitorar o desempenho geral em relação aos objetivos genéricos de desempenho (custo, qualidade, velocidade, etc.), fornecendo, assim, conhecimento essencial do processo e estabilidade. Infelizmente, parece que o tipo de profundidade do conhecimento dos processos de sistemas específicos, fundamental para a aprendizagem de ciclo simples pode, ao longo do tempo, ajudar a criar um tipo de inércia, que dificulta a adaptação em um ambiente de mudanças.

Todas as efetivas operações são melhores do que foram no passado, e isso é imprescindível para a vantagem competitiva. Mas, enquanto as operações desenvolvem suas capacidades distintas somente fundamentadas na aprendizagem de ciclo simples, elas podem estar correndo riscos associados com capacidades ainda não bem desenvolvidas. A figura 2.10 apresenta esse processo de aprendizagem nas operações e suas limitações potenciais.

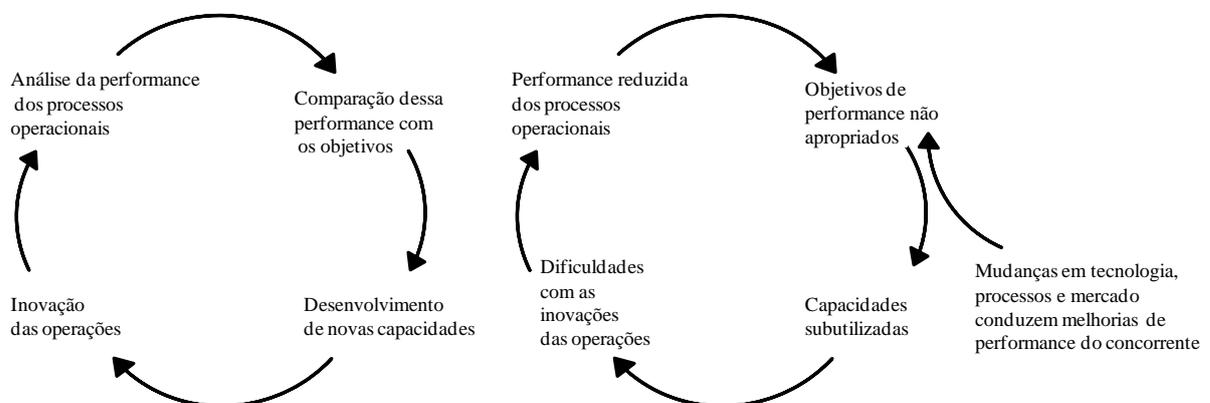


Figura 2.10 Aprendizado do ciclo simples nas operações e sua limitação
Fonte: Slack e Lewis (2008)

Estratégias operacionais sustentáveis, portanto, também precisam enfatizar mecanismos de aprendizagem que impeçam as operações de se tornarem muito conservadoras e, desse modo, efetivamente introduzir atrasos e decisões de mudança inapropriadas. A aprendizagem de ciclo duplo, por outro lado, questiona os objetivos fundamentais, as posições de mercado ou até a cultura da operação. Esse tipo de aprendizagem implica a habilidade de desafiar as suposições existentes, seguindo um fundamental caminho: reformulando questões competitivas e mantendo-se aberto a qualquer mudança no ambiente competitivo.

A figura 2.11 ilustra a aprendizagem de ciclo duplo. Ser receptivo a novas oportunidades pode exigir abandonar rotinas operacionais existentes em determinados momentos e, às vezes, sem qualquer substituição específica em mente. Na prática, esse estágio não é tão simples de atingir, especialmente, quando a maioria das operações tende a recompensar experiências e conquistas passadas (em vez das potenciais), tanto individualmente, quanto em grupo.

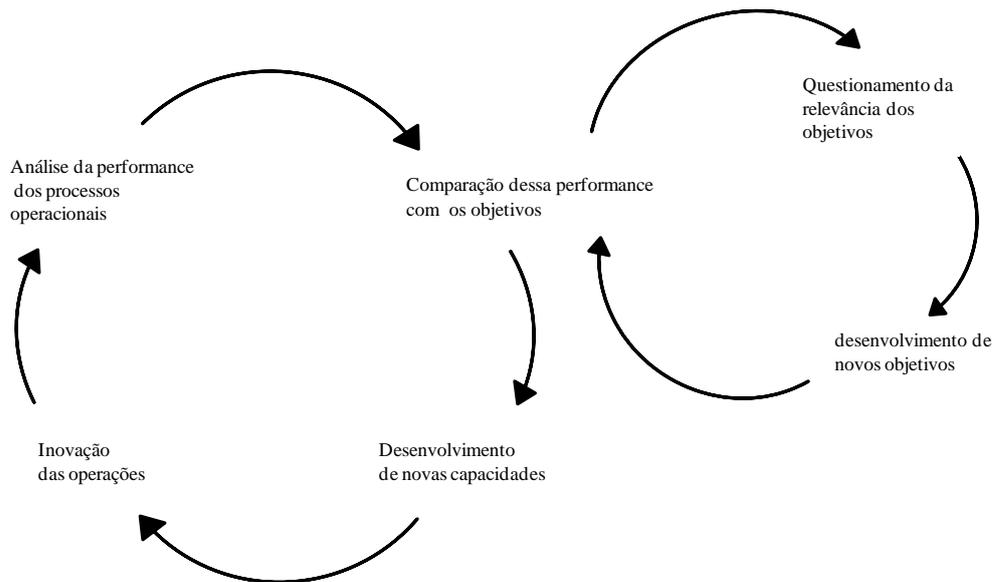


Figura 2.11 Aprendizado do ciclo duplo
Fonte: Slack e Lewis (2008)

Uma operação necessita de uma aprendizagem de ciclo simples limitada, de modo que ela possa desenvolver capacidades específicas e necessita, também, de experiências amplas de aprendizagem de duplo ciclo. A aprendizagem de ciclo simples é necessária para criar consistência e estabilidade. Ao mesmo tempo, as operações precisam de aprendizagem

de duplo ciclo para continuar a refletir sobre o contexto e seus objetivos internos e externos. Uma posição de sustentabilidade desenvolvida requer uma ação contínua de balanceamento.

Uma operação pode ter fases distintas, que demandem uma ou outra forma de aprendizagem. Uma companhia, por exemplo, pode periodicamente estar engajada na aprendizagem de duplo ciclo, procurando desafiar valores e objetivos enquanto que ao mesmo tempo mantém algumas rotinas organizacionais. Inevitavelmente, talvez, isso signifique um grau de tensão entre conservadorismo e mudança. Para uma estratégia de operações essa tensão é profundamente sentida. A necessidade de os gerentes questionarem e desafiar o que é, atualmente, praticado é claramente importante, mas ao mesmo tempo, as operações são responsáveis por dar conta da missão organizacional já estabelecida.

Recursos atuais e posições exigidas agem no sentido de limitar os caminhos de desenvolvimento futuro ou trajetórias das operações. Em outras palavras, as capacidades operacionais apresentam uma dependência histórica (VONDEREMBSE e WHITE, 2004). Sua influência sobre a sustentabilidade é mais bem avaliada pela análise das trajetórias do mercado e das capacidades. Uma operação pode se dedicar a uma estratégia particular para cada uma de suas áreas de decisão ao longo do tempo, de modo que o padrão dessas decisões fixar-se-á na cultura operacional. Mintzberg et al. (2003) enfatizam que a organização pode desenvolver habilidades particulares no processo de tomada de decisão que sustente suas estratégias e possa construir sobre a aprendizagem adquirida das decisões similares anteriores.

2.6.2. Formulação da estratégia de manufatura

Essencialmente, são quatro os aspectos que a formulação da estratégia de operações deve atingir: a compreensibilidade, a coerência, a correspondência e a importância.

A noção de compreensibilidade é um importante primeiro passo para atingir alinhamento das operações. Compreender a importância de cada área de decisão, a relação entre elas e os objetivos estratégicos, e as mudanças emergentes na cadeia de fornecimento, é fundamental para que os gerentes possam alicerçar o plano estratégico em bases sólidas.

Muitas tentativas de se atingir alinhamento falham devido à excessiva atenção dos estrategistas a apenas uma das importantes áreas de decisão.

Enquanto a compreensibilidade da estratégia se desenvolve ao longo do tempo, tensões diferentes emergem para ameaçar e mover a estratégia a direções diferentes. Isso pode resultar em perda de coerência. Coerência é quando as escolhas em cada área de decisão não puxam as operações para diferentes direções. Em outras palavras, todas as áreas de decisão se

complementam e reforçam umas às outras, estimulando um específico objetivo de desempenho.

Igualmente, uma operação deve atingir correspondência entre as escolhas feitas em relação a cada área de decisão e às prioridades relativas a cada objetivo de desempenho. As estratégias de cada área de decisão devem refletir a verdadeira prioridade desses objetivos.

Além das dificuldades de garantir coerência entre as áreas de decisão, há, também, a necessidade de incluir prioridades competitivas e financeiras. Embora todas as decisões sejam importantes e uma perspectiva de compreensibilidade deva ser mantida, em termos práticos algumas intersecções entre necessidade/recurso serão mais críticas que outras. O julgamento de quais intersecções são especificamente críticas é muito pragmático e fundamentado em circunstâncias particulares de uma estratégia de operações.

Montar uma estratégia, segundo Slack (1993), não é uma atividade clínica e sistemática, como algumas vezes é descrito. Consiste, muitas vezes em diversas atividades separadas que, juntas, podem formar um processo lógico. Entretanto, isso não significa que esse processo deva ser seguido servilmente, de modo que as atividades se degenerem em uma espécie de exercício burocrático. Alguma forma de estruturação do processo proporciona algo a que se referir, quando se encontram dificuldades.

A maioria das organizações quer formular sua própria estratégia de operações para dar conta de suas circunstâncias competitivas. Essas estratégias, por procedimentos particulares e/ou acadêmicos e/ou de consultorias, acabam compartilhando os seguintes elementos comuns:

- Um processo que formalmente conecta os objetivos estratégicos da organização com os objetivos das funções;
- Uma lista formal de objetivos de desempenho como um meio de tradução entre o posicionamento de mercado e a estratégia de operações;
- Um passo que envolve julgar a importância relativa dos objetivos de desempenho em termos de preferência dos clientes;
- Um passo que inclui avaliar o desempenho atual, comparando usualmente com os níveis de desempenho dos concorrentes;
- Um processo iterativo;

- A comparação entre a operação ideal e a operação atual para reduzir a influência de paradigmas que impedem o atendimento das necessidades de mercado;
- A abordagem fundamentada no comparativo entre o que é requisitado para operações pelo mercado e os níveis de desempenho que as operações apresentam.

Slack (1993) e Hill (2000) apresentam passos e procedimentos dirigidos a “como fazer”, ou como formular a estratégia de produção e, em intensidades diferentes, avançam para o lado prático do tema.

2.6.2.1 O modelo de Slack – a metodologia de *gap*

Para Slack (1993), uma estratégia de manufatura efetiva clareia os elos entre a estratégia competitiva global e o desenvolvimento dos recursos da manufatura da empresa. Afirma, também, que o esforço de chegar a uma estratégia formal vale a pena, pois ajuda a garantir que as políticas adotadas na função de manufatura integrem-se de maneira coerente. Entretanto, as seguintes dificuldades podem atrapalhar a elaboração formal: dispersão geográfica dos gerentes de fábrica, rotina da gestão das operações, absorvendo praticamente todo o tempo gerencial e conservadorismo na administração dos recursos operacionais.

O autor complementa, ressaltando um argumento crucial sobre a falta de conexão entre a estratégia corporativa e a estratégia de manufatura:

“Os gerentes de manufatura frequentemente não estão acostumados a pensar, agir ou influenciar a organização de forma estratégica. É esta última dificuldade que, com frequência, parece estar por trás da incapacidade da manufatura representar-se a si mesma nos conselhos estratégicos da organização” (SLACK, 1993, p. 176).

Apesar das dificuldades, os gestores devem perseguir cinco atributos que determinam a qualidade do plano estratégico: estratégia apropriada – direciona a manufatura rumo à melhor aderência com a estratégia competitiva da empresa; estratégia abrangente – cada parte da função produção deve ser considerada, pois tem sua específica influência sobre o desempenho; estratégia coerente – políticas congruentes nas diversas partes da função; estratégia constante no tempo – manutenção dos padrões de decisão, de modo a não confundir a organização; e estratégia crível – as metas estratégicas devem ser possíveis de serem atingidas.

A metodologia de *gap* apresenta quatro passos. Primeiro, há uma análise dos objetivos da manufatura, tendo os clientes como referenciais. Segundo, ocorre a análise de desempenho da manufatura, tendo-se, nesse momento, os concorrentes como referenciais. Terceiro, existe a necessidade de se estabelecer prioridades, quanto aos objetivos de desempenho e, por último, a elaboração de um plano de implantação.

Passo 1 – Estabelecimento dos objetivos da manufatura tendo os clientes como referenciais

As questões-chave de como concorrer e o que é preciso da função manufatura para que seja capaz de concorrer mais eficazmente são os pontos de partida da elaboração de uma estratégia funcional, pois tendem a examinar o seu papel no melhoramento da competitividade.

Ressalta-se a importância do comprometimento de marketing e desenvolvimento de produtos na contribuição no processo de estabelecimento dos objetivos. Entretanto, se por um lado a teoria apresenta relações harmônicas entre as três funções principais do processo de operações – marketing, manufatura e desenvolvimento de produtos, por outro a realidade apresenta conflitos e pouco consenso entre elas.

É interessante notar que a falta de consenso durante a elaboração pode ser uma das principais dificuldades a serem vencidas. Destacam-se as diferentes visões de objetivos estratégicos pela administração sênior e, também, de como o marketing está evoluindo.

Explorando essa questão do consenso, o processo de definição dos objetivos é pouco mecânico e muito de exploração e comprometimento. Slack (1993) sugere o estabelecimento de um “laboratório”, envolvendo todas as partes relacionadas. Em tal estabelecimento, dados podem ser considerados em conjunto, possíveis cenários futuros debatidos e uma arena comum definida. Os resultados devem ser um conjunto claro e priorizado de objetivos de desempenho competitivo para cada produto ou grupo de produtos e uma visão do futuro que distinga entre as capacidades da função de manufatura, que definitivamente terão que ser desenvolvidas, as que não terão e as que podem ter necessidade de sê-lo.

Os objetivos de desempenho são classificados como: objetivos ganhadores de pedidos – aqueles que, para a combinação produto-mercado em consideração, influem diretamente no nível de pedidos; objetivos qualificadores – aqueles para os quais o desempenho precisa estar acima de um particular nível para que os consumidores pelo menos considerem a empresa quando vão fazer seus pedidos; e os objetivos menos

importantes – aqueles que são relativamente pouco importantes, comparados a outros objetivos de desempenho.

Cabe ressaltar que nesse laboratório, os clientes atuais e potenciais são os principais referenciais e devem, portanto, ser norteadores das definições. Suas necessidades devem ser traduzidas pela estratégia de manufatura, diretamente para o nível da fábrica em si.

Isso significa avaliar a importância de cada um dos objetivos de desempenho da manufatura. Essa avaliação pode ser efetivada a partir da utilização de algum tipo de escala de importância relativa dos objetivos. Slack (1993) propõe a escala de nove pontos –

Objetivos ganhadores de pedidos:

1. Proporciona uma vantagem crucial junto aos clientes – é o principal impulso da competitividade;
2. Proporciona uma importante vantagem junto aos clientes – é sempre considerado;
3. Proporciona uma vantagem útil junto à maioria dos clientes – é normalmente considerado.

Objetivos qualificadores:

4. Precisa estar pelo menos no nível do bom padrão do setor industrial;
5. Precisa estar em torno da média do padrão do setor industrial;
6. Precisa estar a pouca distância do restante do setor industrial.

Objetivos menos importantes:

7. Normalmente não é considerado pelos clientes, mas poderia tornar-se mais importante no futuro;
8. Muito raramente é considerado pelos clientes;
9. Nunca é considerado pelos clientes e provavelmente nunca será.

Passo 2 – Análise do desempenho tendo os concorrentes como referenciais

Os concorrentes proporcionam um padrão, a partir do qual qualquer empresa de manufatura deveria medir a si mesma. Em um contexto estratégico, as medidas de desempenho somente adquirem significado, quando comparadas com o desempenho dos concorrentes. Julgar desempenho significa conhecer os concorrentes. Entretanto, essa não é

uma tarefa fácil, pois há, naturalmente, dificuldade em conseguir informações confiáveis dos detalhes de desempenho dos concorrentes. Uma ideia grosseira da confiabilidade dos concorrentes pode ser estimada, ouvindo-se os clientes. Os tempos de entregas e os níveis de qualidade são de certa forma mais fáceis de julgar.

Como no passo um, cada objetivo de desempenho é colocado, relativamente, aos concorrentes em uma escala de nove pontos. Para um setor do mercado, ou para um grupo de produtos, a posição em cada objetivo de desempenho é:

1. Consistente e consideravelmente melhor do que o de nosso concorrente mais próximo;
2. Consistente e claramente melhor do que o de nosso concorrente mais próximo;
3. Consistente e marginalmente melhor do que o de nosso concorrente mais próximo;
4. Com frequência marginalmente melhor do que a maioria de nossos concorrentes;
5. Aproximadamente o mesmo da maioria de nossos concorrentes;
6. Com frequência a uma distância curta atrás de nossos principais concorrentes;
7. Usual e marginalmente pior do que nossos principais concorrentes;
8. Usualmente pior do que a maioria de nossos concorrentes;
9. Consistentemente pior do que a maioria de nossos concorrentes.

Deve-se lembrar que nenhuma escala é estática, as duas descritas acima classificam as posições em relação a um padrão externo dinâmico. As preferências dos clientes mudarão, à medida que o mercado se desenvolve e o ambiente econômico muda. Os concorrentes, da mesma forma, pouco provavelmente ficarão imóveis.

Passo 3 – Priorização através da lacuna importância/desempenho

A ordem dos objetivos se dá pela lacuna entre a classificação da importância de cada objetivo para os clientes e a classificação de desempenho desses objetivos em relação aos concorrentes.

Slack (1993), para facilitar a operacionalização do conceito, cria a matriz importância/desempenho, mostrada na figura 2.12, que é um plano cartesiano bidimensional, no qual os eixos coordenados apresentam as escalas de importância e desempenho. Nessa representação gráfica, o autor criou quatro zonas, que direcionam a priorização:

A zona apropriada – Os objetivos de desempenho que caírem nessa área devem ser considerados satisfatórios, pelo menos no curto e médio prazo. Em longo prazo, porém, a maioria dos concorrentes desejará ir movendo o desempenho no sentido do limite superior da zona, que é, sobretudo, a meta final – ser claramente melhor em tudo. A zona de melhoria – Qualquer objetivo de desempenho que caia abaixo do limite inferior da zona apropriada será um candidato para melhoramento. Os que ficam exatamente abaixo do limite, ou no canto inferior esquerdo da matriz, são vistos como casos não urgentes.

A zona de ação urgente – Mais crítico, será qualquer objetivo de desempenho que caia na zona de ação urgente. Trata-se de aspectos do desempenho de consecução abaixo do que deve ser dada sua importância para o cliente. Como resultado, negócios podem estar sendo perdidos.

A zona de excesso – o desempenho de qualquer objetivo localizado nessa área é considerado muito melhor do que parece ser necessário. Recomenda-se a verificação da possibilidade de desvios de recursos usados para atingir tal nível para uma área mais necessitada.

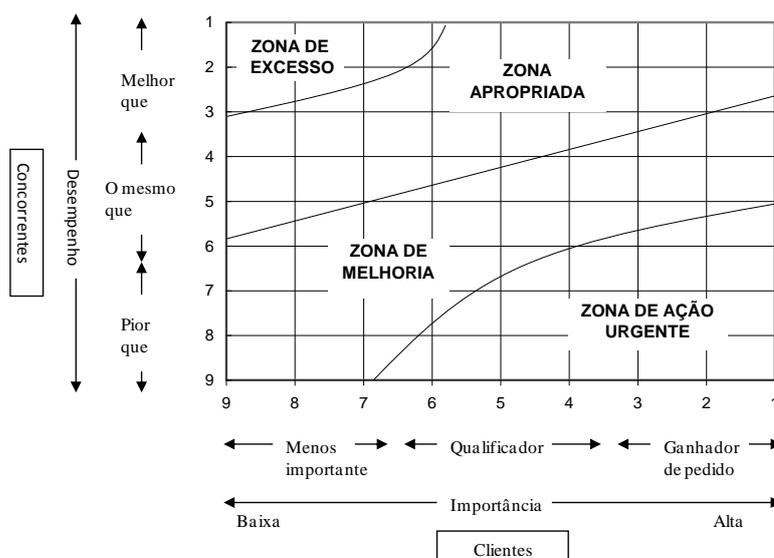


Figura 2.12 A matriz de importância/desempenho
Fonte: Slack (1993)

Passo 4 – Desenvolver Planos de Ação

O estágio de implantação da estratégia é o mais sensível pelo fato de que os meios para chegar aos fins são aí definidos. Slack (1993) afirma:

“Colocar em um gráfico a comparação entre a importância e o desempenho das prioridades competitivas é um guia importante para se saber quais, e quão urgentemente, dentre os vários aspectos de desempenho, precisam ser melhorados. Mas não dá nenhuma indicação de como o desempenho deve ser melhorado. Nenhum procedimento pode mesmo ser completamente descritivo neste estágio. Toda operação tem suas próprias características e oportunidades. Dessa forma todo o pessoal de operações tem a responsabilidade de gerar um conjunto de planos de ação imaginativo e prático” (SLACK, 1993, p. 187).

O autor propõe uma agenda de implantação pela resposta às seguintes questões: quando começar, onde começar, quão rápido andar e como coordenar o programa de melhoramento. Partem daí, as seguintes orientações:

- A implantação deve começar com um projeto da trajetória de fechar as lacunas importância/desempenho;
- Deve haver uma razoável disponibilidade de recursos. Engenheiros devem dedicar tempo suficiente ao projeto;
- Deve-se escolher entre iniciar onde se consigam os benefícios mais diretos, ou onde se acredita que está a melhor chance de sucesso;
- Deve-se administrar o ritmo de melhoramento através da compreensão e administração dos melhoramentos radicais e do melhoramento contínuo;
- Deve-se administrar o programa como qualquer outro projeto através da preparação do ambiente organizacional, do planejamento dos recursos humanos e estabelecimento de marcos de progresso em cada área.

2.6.2.2 O modelo de Hill

Uma das primeiras e, certamente, uma das mais influentes abordagens para a formulação da estratégia de operações foi a criada por Hill (2000), cujo modelo não implica uma simples sequência de passos, embora durante o processo de formulação a tendência seja mover-se nessa direção. Os gerentes de operações devem participar de um processo iterativo, alternando entre o entendimento das necessidades estratégicas de longo prazo e o

desenvolvimento de recursos específicos para atendê-las. Nesse processo iterativo, a identificação de fatores competitivos no passo 3 é crítica, uma vez que se torna evidente o que as operações podem fornecer e o que a estratégia da organização deseja.

Os passos da metodologia de Hill são fortemente relacionados com as clássicas metodologias de planejamento corporativo – claras separações de responsabilidades, atividades funcionalmente bem definidas, etc. – mas, enquanto os três primeiros elementos são tratados como interativos e iterativos, os dois últimos são questões de implementação lineares e lógicas. Para enfatizar a natureza iterativa do modelo, o autor enfatiza a necessidade de melhorar as relações críticas entre as operações e marketing, falha de interface muito frequente nos negócios.

A formulação da estratégia de produção desenvolvida por HILL (2000) tem suas origens no pensamento tradicional de cima para baixo, permite influência recíproca entre as visões de mercado e de recursos e desenvolve a possibilidade de competências centrais influenciarem a estratégia de mercado. Apresenta os seguintes passos: objetivos corporativos, estratégia de marketing, como os produtos e serviços ganham pedidos, escolhas de processos e infraestrutura. A figura 2.13 ilustra o modelo de Hill.

Objetivos Corporativos	Estratégia de Marketing	Como se qualifica para a competição e como se ganha pedidos?	Estratégia de Operações	
			Escolha de sistemas de entrega	Escolha de infraestrutura
Aumento de faturamento	Mercados e segmentos de produtos/serviços	Preço	Escolha de vários sistemas de entrega	Suporte funcional
Longevidade	Categorias	Qualidade - conformidade	Trade-offs incorporados nessa escolha	Planejamento das operações e sistemas de controle
Lucro	Mix	Entrega: velocidade e confiabilidade	Decisões make or buy	Garantia da qualidade e controle
Retorno sobre o investimento	Volumes	Aumento de demanda	Capacidade: tamanho, tempo e localização	Engenharia de sistemas
Outras medidas financeiras	Padronização x customização	Sortimento de cor	Papel dos inventários no sistema de entrega	Procedimentos administrativos
Objetivos ambientais	Grau de inovação	Categorias de produtos e serviços		Sistemas de recompensa
	Lider x seguidor - alternativas	Liderança em design		Estrutura do trabalho
		Suporte técnico		Estrutura organizacional
		Marca		
		Time to market: novos produtos e serviços		

Figura 2.13 Metodologia Hill de formulação da estratégia de produção

Fonte: Hill (2000)

O primeiro e segundo passos apresentam a forte preocupação com a conexão das estratégias. Essencialmente, a formulação da estratégia de manufatura deve iniciar-se com o entendimento dos objetivos da corporação e com forte aderência à estratégia de marketing.

O terceiro passo apresenta a tradução dos objetivos corporativos e da estratégia de marketing em objetivos de desempenho da operação, que realmente sejam eficazes em traduzir esforços em pedidos.

O quarto e quinto passos apresentam a definição de características estruturais e infraestruturais da operação, que são consistentes entre si e apropriadas para a forma como a empresa deseja competir.

2.6.2.3 O procedimento de Platts-Gregory

Embora superficialmente similar ao modelo de Hill, segundo Slack et al. (2002), esse procedimento adiciona um elemento crucial: a priorização de objetivos fundamentada na avaliação de desempenho competitivo. A figura 2.14 mostra o procedimento que apresenta os seguintes estágios:

- O estágio 1 compreende desenvolver um entendimento da posição de mercado da organização. Especificamente, ele procura identificar fatores que são demandados pelo mercado e, então, os compara com um nível de desempenho atual;
- O estágio 2 procura identificar as capacidades da operação. Categorias de decisão são fornecidas para ajudar os gerentes a classificar as práticas atuais das operações e, então, conectar essas práticas com as prioridades identificadas no estágio 1;
- O estágio 3 estimula os gerentes a reverem as diferentes opções que eles têm para melhorar e desenvolver uma nova estratégia de operações.

Como outras metodologias de qualidade prática, o procedimento de Platts-Gregory desenvolve um modelo fundamentado em lacunas (*gaps*) entre o que é importante para os clientes e o que as operações realizam. Dessa forma, o procedimento é muito similar à matriz importância/desempenho descrita anteriormente. Entretanto, ao invés da matriz, ele

utiliza as necessidades de mercado e o desempenho atual para mostrar as lacunas que a estratégia de operações deve endereçar.

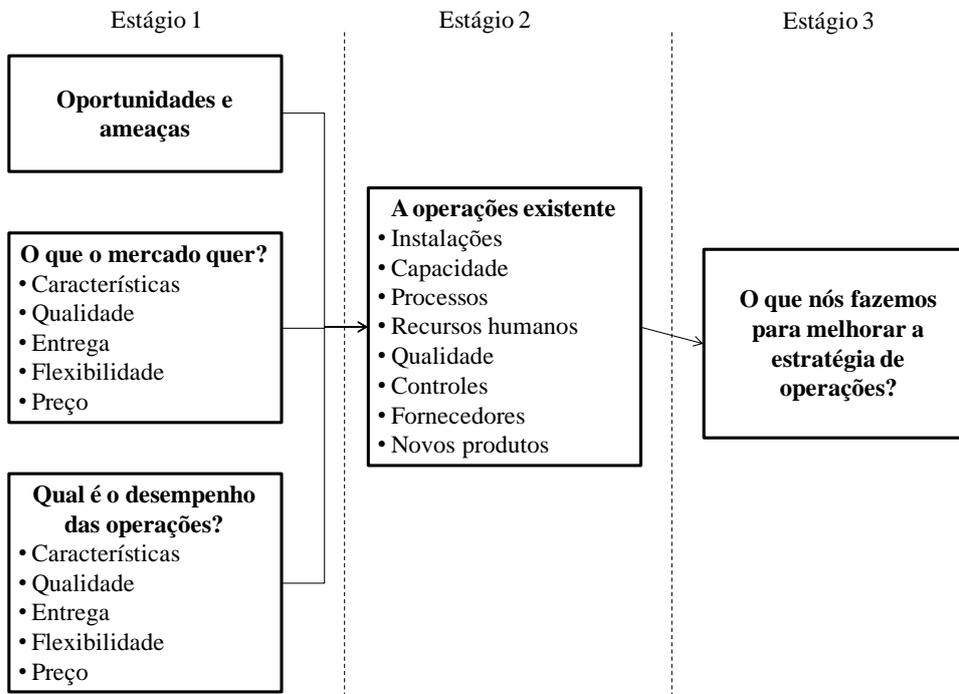


Figura 2.14 O procedimento de Platts-Gregory
Fonte: Slack et al. (2002)

Segundo Slack e Lewis (2008), a estratégia de operações é ampla, abstrata, trata mais de generalidades que de detalhes, quase sempre teórica por natureza. Contudo, a área de operações trata de “fazer produtos e realizar serviços”. Estratégia é cerebral, operações é prática. Embora seja fácil afirmar o porquê do alinhamento ser um estado favorável às organizações, mesmo internamente às operações, há tensões entre os aspectos estratégicos e operacionais. Desafios associados com atingimento e manutenção do alinhamento são imensos.

Em síntese esse capítulo apresenta os principais componentes da estratégia de operações e os conceitos que orientam sua formação. Juntos, contribuíram para a definição de categorias e para a verificação das evidências.

3. CONSENSO ESTRATÉGICO

A finalidade de incluir a literatura sobre consenso estratégico como referencial teórico para este trabalho se deve às suas relações com a formação da estratégia, mencionada por vários autores na literatura de gerenciamento das operações, e também às suas contribuições para a elaboração do ciclo de atividades aplicado nesta tese.

Da mesma forma que o alinhamento pode não ser suficiente para o sucesso da estratégia, o consenso também pode não apresentar benefícios para o processo. Entretanto, considerável parte da literatura sugere que a aplicação de seus conceitos pode fornecer sustentabilidade ao alinhamento.

De modo particular, acredita-se que seu emprego forneça melhores subsídios aos gerentes para atuarem na tomada de decisão sobre *trade-offs* inerente aos processos de formação e implementação da estratégia. Do mesmo modo, reconhece-se que o alinhamento pode ser obtido sem consenso através de sistemas impositivos de desempenho, que apresentam metas determinadas sem reflexão e diálogo com a maioria do corpo gerencial.

Entretanto, o surgimento de sistemas de apoio ao alinhamento estratégico corporativo nas últimas décadas, *balanced scorecard*, por exemplo, parece não ter eliminado o baixo desempenho devido a falhas nos processos das interfaces funcionais.

Consenso tem sido uma área na literatura de gerenciamento estratégico desde os anos 60. Nessa década, termos como “acordo” e “coesão”, eram utilizados, ao invés de consenso. Apesar de alguma diferença na terminologia inicial, o foco em acordos entre gerentes a respeito da estratégia foi relativamente consistente por mais de três décadas.

A importância do contínuo aprimoramento da integração entre as estratégias de uma corporação vem da necessidade de as organizações melhorarem o desempenho de suas funções principais – marketing/vendas, manufatura e desenvolvimento de produtos. Para tanto, além de informação, é fundamental que haja outros meios que fomentem maiores vínculos entre estratégias, de modo que todas as decisões, em qualquer nível e função, sejam coerentes com os objetivos. A informação é depreciada quando não traz em si o entendimento e, assim, muitas implementações são desvirtuadas, levando a resultados pouco satisfatórios.

Conforme Kellermanns et al. (2005), pesquisas sobre consenso estratégico têm estudado algumas variáveis, que influenciam esses vínculos e que antecedem o consenso:

- características gerais da alta administração e do corpo gerencial, tais como idade, experiência e conhecimento da função;
- a natureza do processo de tomada de decisão. Resultados empíricos sobre esse processo têm mostrado os seguintes fatores, que influenciam positivamente o consenso: processos de planejamento, comportamentos que procuram acordos (Knight et al., 1999), aumento de comunicação (Rapert et al., 2002) e conflito cognitivo;
- estrutura organizacional que inclui centralização, formalização, diferenciação hierárquica e especialização das atividades. Em geral, organizações centralizadoras e burocráticas limitam a autonomia individual e fazem os gerentes cumprirem o acordo em relação às prioridades competitivas. Tal acordo, portanto, pode não representar o tipo de entendimento compartilhado, que tem sido associado ao consenso estratégico.

A conexão entre estratégias não deve estar restrita a um único canal de comunicação; mais que isso, deve haver vários canais que possibilitem um estreitamento das relações. A análise conjunta de concorrentes e clientes pelas funções principais é exemplo de um canal muito mais estreito e forte que promove o entendimento das informações e amplia o consenso sobre ações e objetivos a serem realizados. Portanto, esse canal traz elementos mais poderosos e eficientes para a disseminação da estratégia pelo fato de que o comprometimento aumenta, à medida que entendimentos e concordâncias acontecem.

Wack (1985 apud MINTZBERG et al., 1998) enfatiza a necessidade de se fomentar uma visão comum entre os gerentes pelo fato de que decisões estratégicas descentralizadas podem resultar em anarquia gerencial. Para Beer et al. (1990), há um favorecimento à concretização das mudanças estratégicas, quando se promove o consenso para uma nova visão e coesão a fim de levá-la em frente.

Além disso, quando a formação da estratégia é um processo político e coletivo, o consenso torna-se importante, pois está fortemente fundamentado no processo de interação social, nas crenças e nas interpretações comuns aos membros de uma organização e ocorre no

processo de negociação e concessões entre indivíduos, grupos e coalizões – (MINTZBERG et al.,1998).

3.1 As definições de consenso

Consenso é tema central no campo de gerenciamento estratégico. Durante a formulação da estratégia corporativa, por exemplo, Ansoff (1965) e Andrews (1996) enfatizam sua importância para a estratégia da organização, relacionando-o com uma avaliação interna da firma e uma avaliação externa das oportunidades e ameaças do ambiente. Adicionalmente, consenso é importante não apenas no desenvolvimento da estratégia, mas também em sua implementação, a qual é fomentada pela concordância entre os principais processos e decisões, incluindo sistemas de recompensa, sistemas de informação, alocações de recurso, cultura, objetivos e prioridades organizacionais.

A falta de consenso em grupos organizacionais, entretanto, pode apresentar, além de um grande espectro de visões, oportunidades de revelar interesses dos membros, ideias não ouvidas de pessoas com força política reduzida e percepções equivocadas (ZANON e ALVES FILHO, 2008).

Se, por um lado, o consenso é importante para um alinhamento participativo, por outro lado, difíceis processos de atingimento de consenso podem ajudar a organização a detectar uma série de fatores, que reduzem a velocidade do desenvolvimento estratégico. Outro ponto importante é que, muitas vezes, as organizações atingem consenso ao perseguirem objetivos errados (NIE e YOUNG, 1997).

Wooldridge e Floyd (1989) categorizam consenso como um conceito multifacetado subdividido em três partes: conteúdo, nível e escopo. Para os autores, o primeiro aspecto – conteúdo – diz respeito ao que as pessoas estão acordando, ou seja, ao assunto em questão que deve estar muito bem definido e entendido por todos. As maiores discordâncias na literatura sobre consenso estão relacionadas ao conteúdo.

Uma das visões predominantes é que consenso deveria estar primeiramente relacionado a objetivos e métodos; enquanto outras perspectivas de conteúdo incluem prioridades, categorização dos competidores, forças e fraquezas organizacionais e percepções do ambiente. Essa diversidade de conceitos de conteúdo de consenso tem sido considerada por Dess (1987) como uma das razões das inconsistências dos resultados de pesquisas sobre as relações entre desempenho e consenso.

O nível de consenso se refere ao quão fortemente as pessoas envolvidas realmente concordam com o conteúdo. Essa faceta tem sido amplamente investigada nas

relações com desempenho. Baixo nível de consenso não é necessariamente indesejável na organização, se duas condições são satisfeitas: primeiro, se visões conflitantes orientam para considerações e avaliações críticas de pontos de vista alternativos; e, segundo, se a confrontação inicial de visões leva a uma consolidação do processo estratégico.

Dess e Priem (1995 apud MARKÓCZY, 2001) mencionam que a alta aceitação de certos cursos de ações nos estágios iniciais do processo estratégico pode bloquear determinadas condições de mudança, enquanto que a formação de consenso nos estágios mais avançados é desejável para garantir entendimento compartilhado e comprometimento dos membros da organização.

O entendimento compartilhado do racional permite aos gerentes agir independentemente, mas de modo que suas ações sejam consistentes com as dos outros e com o espírito de decisão. Há necessidade de uma apreciação coletiva das razões por trás da decisão estratégica bem como a consciência comum da ação pretendida. Além disso, entendimento compartilhado, na definição de Kellermanns et al. (2005), refere a consenso entre gerentes de múltiplos níveis da hierarquia.

O escopo, uma das facetas menos exploradas do consenso, é a quantificação das pessoas que compartilham desse consenso e dos temas a ele relacionados. A pequena atenção dada ao escopo se contrapõe à importância largamente enfatizada na literatura em relação à amplitude da participação dos profissionais na formação e na implementação da estratégia.

Esse descaso pode ser explicado pelo fato de pesquisadores acreditarem que as decisões estratégicas e o gerenciamento da implementação são limitados à alta administração. Segundo Wooldridge e Floyd (1989, p. 299), “[...] em alguns casos, o escopo do consenso pode ser mais intimamente relacionado com desempenho que o nível do consenso.”

Markóczy (2001) acrescenta mais um aspecto: lócus do consenso. Esse quarto aspecto compreende onde o consenso é formado na organização, seu desenvolvimento na alta administração, bem como entre membros de outros grupos de interesse.

Com foco na estratégia de operações, Boyer e McDermott (1999) conceituam consenso estratégico como sendo o nível de concordância dos profissionais em relação à importância relativa de custo, qualidade, entrega e flexibilidade para os objetivos operacionais da organização, bem como o relacionamento entre essas prioridades competitivas e as políticas operacionais. Robinson e Stern (1998) sugerem que o consenso estratégico é alcançado quando os interesses e ações de todos os funcionários estão focados nos principais objetivos da companhia.

Outras definições de consenso estratégico ao longo de três décadas bem como construtos relacionados são apresentadas no quadro 3.1, que representa uma adaptação do quadro elaborado por Kellermanns et al. (2005). Embora a definição dos autores considere recentes desenvolvimentos na literatura de consenso estratégico, é importante notar que o compromisso estratégico compartilhado tem sido sugerido como uma segunda dimensão do consenso estratégico (WOOLDRIDGE e FLOYD, 1989).

3.2 Características das pesquisas sobre consenso

Dess (1987) e Homburg et al. (1999) em seus trabalhos retratam uma visão histórica dos estudos relativos a consenso. Excetuando-se as pesquisas com estudantes em laboratório, a quase totalidade dos artigos tem como sujeitos desses estudos profissionais da alta administração – presidentes, vice-presidentes e diretores e um número de firmas por pesquisa, variando de 6 a 109. Se por um lado, essas pesquisas retratam avanços em estudos a partir do “recorte” dos sujeitos, por outro, apontam uma lacuna em trabalhos sobre consenso em níveis inferiores à alta administração, focadas em uma única unidade de análise.

Segundo Wooldridge e Floyd (1989), nas análises de consenso dos níveis inferiores à alta administração, há melhores oportunidades de se detectar as deficiências nas interfaces das estratégias.

Wooldridge e Floyd (1990) também afirmam que os estudos de escopo de consenso devem ser estendidos à média gerência. As percepções desse nível hierárquico, conforme Bowman e Ambrosini (1997), podem não estar alinhadas com as percepções dos gerentes, com a própria estratégia, ou com ambas. Isso indica que as prioridades estratégicas percebidas pelos níveis inferiores podem estar refletidas na estratégia realizada, ao passo que, para os gerentes, a percepção das prioridades está muito mais relacionada à estratégia pretendida.

No contexto da evolução da formação da estratégia, por exemplo, a atenção dos médios gerentes está focada em recursos gerenciais e sua aquisição.

Percepções de justiça, portanto, formam-se sobre os procedimentos administrativos que governam a alocação de recursos (KIM e MAUBORGNE, 1998). Quando o processo é visto como arbitrário e manipulativo, percepções de justiça declinam. Isso, provavelmente, enfraquece o nível de cooperação dos gerentes em relação às prioridades gerais da organização (KIM e MAUBORGNE, 1998).

Quadro 3.1 – Definições de consenso estratégico.

Autor(es)	Definição
Grinyer & Norburn (1977-1978)	Consenso como "um nível de percepção compartilhada estatisticamente significativa. Ele pode ser usado, portanto, para calcular a dimensão de concordância entre executivos".
Bourgeois (1980)	Consenso como acordo sobre meios e fins em uma coalizão dominante de formadores da estratégia.
Bourgeois & Singh (1983)	Acordo estratégico através das diferenças de percepções entre gerentes sobre como influenciar o ambiente, quais objetivos organizacionais são importantes e quais estratégias devem ser desenvolvidas.
Dess & Keats (1987)	Grau de compartilhamento das percepções dos gerentes sobre a natureza do ambiente.
Dess & Origer (1987)	Acordo de um grupo de decisão sobre todas as partes; ele ocorre somente após deliberação e discussão dos prós e dos contras, e quando todos (não a maioria) os gerentes estão de acordo.
Priem (1990)	Concordância geral sobre as opiniões defendidas por todos ou pela maioria.
Woodriddle & Floyd (1990)	Resultados do comprometimento e do entendimento da média gerência em relação a estratégia.
Dess & Priem (1995)	Grau de concordância entre a alta administração ou coalizão dominante sobre fatores tais como objetivos, métodos competitivos, e percepções do ambiente.
Bowman & Ambrosini (1997)	Grau de compartilhamento das percepções similares dos gerentes de uma unidade estratégica de negócios em relação a prioridades competitivas. Consenso é compreendido como entendimento compartilhado.
Homburg, Krohmer, & Workman (1999)	Nível de acordo entre gerentes seniores em relação às ênfases dadas a um tipo específico de estratégia.
Knight et al. (1999)	Cognições compartilhadas entre a alta administração. Este termo refere-se principalmente aos acordos ou sobreposições de modelos mentais de indivíduos da alta administração em relação a estratégia.
Menon, Bharadwaj, Adidam, & Edison (1999)	Compromisso de consenso como dimensão de concordância e apoio dos membros da alta administração em relação a estratégia escolhida.
Dooley, Fryxell, & Judge (2000)	Concordância de todas as partes de um grupo de decisão que a melhor decisão foi tomada.
Kellermanns (2005)	Consenso estratégico é o entendimento compartilhado das prioridades estratégicas entre a alta administração, corpo gerencial e/ou níveis operacionais da organização.

Fonte: Adaptado de Kellermanns et al. (2005)

Considerando-se a percepção dos gerentes sobre o processo ser justo, pode-se especular que eles são mais prováveis de desenvolver conhecimentos compartilhados e mostrar altos níveis de cooperação voluntária e comprometimento. Kellermanns et al. (2005) esperam que, para médios gerentes e níveis gerenciais inferiores, as percepções de justiça tenham um papel significativo na formação do consenso estratégico.

Fredrickson (1984) também enfatizou que a participação no processo estratégico não pode ser limitada a poucos indivíduos pertencentes à alta administração. Para Mintzberg (1978), a participação externa no processo estratégico tem se mostrado especialmente importante em ambientes complexos e incertos. Além disso, pode, às vezes, acontecer de o consenso na alta administração ser menos importante que o consenso entre outros grupos.

Mesmo que a coalizão inicial seja frequentemente mais envolvida nos detalhes do desenvolvimento estratégico, um claro conhecimento e comprometimento de outros grupos podem ser críticos para a eficácia da estratégia o que, conseqüentemente, pode “mascarar” esse importante elemento em pesquisas restritas à alta administração. Estratégias incrementais, por exemplo, podem requerer forte conhecimento e comprometimento muito mais fora da alta administração do que nela.

Boyer e McDermott (1999) afirmam que consenso estratégico pode, por definição, somente ser avaliado pela coleta de dados de vários indivíduos da organização, indicando, assim, forte necessidade de mais pesquisas desse tipo que procurem examinar a estratégia de operações na base intraplanta, através das percepções de diferentes áreas funcionais de uma mesma companhia.

3.3 Inconsistências nas pesquisas sobre consenso estratégico

Pesquisas em estratégia não têm mostrado relação consistente entre consenso na alta administração e desempenho organizacional. Resultados conflitantes são parcialmente explicados pela heterogeneidade dos ambientes, nos quais os gerentes tomam suas decisões estratégicas.

Dess (1987) sugere uma importante consideração das relações de desempenho e consenso para um contexto industrial. O autor apresenta a hipótese de que, numa indústria fragmentada e intensivamente competitiva, é necessário consenso na alta administração em relação aos objetivos e aos métodos competitivos. Seus resultados, entretanto, não confirmam isso. Enquanto que consenso nos objetivos e consenso nos métodos foram moderadamente associados com desempenho organizacional, as duas medições de consenso não tiveram a relação esperada. Em outras palavras, cada um, independentemente, contribuiu com desempenho, mas não juntos.

Uma vez que essas descobertas foram surpresas, Dess (1987) concluiu que pesquisas futuras deveriam delimitar as condições sobre as quais consenso é positiva ou negativamente, quando relacionado com desempenho. Wooldridge e Floyd (1989), nesse

sentido, afirmam que a delimitação dos estudos pode ser conseguida através do conhecimento detalhado do processo estratégico, o qual pode ser classificado em sinóptico e incremental ou ainda assumir uma forma híbrida entre esses tipos.

O processo estratégico sinóptico apresenta uma abordagem racional. A análise dos problemas estratégicos, os objetivos estratégicos e os métodos são sequencialmente identificados. A formulação da estratégia é seguida por uma distinta fase de implementação, que envolve uma série de táticas administrativas, incluindo atividades cognitivas que identificam objetivos, geram alternativas, análises, avaliações e escolhas. A alta administração formula a estratégia e delega para os demais níveis. Os avisos e conselhos da média gerência podem ser solicitados, mas seu envolvimento é restrito. O conteúdo do consenso desenvolve-se sequencialmente e seu escopo é restrito à alta administração. No processo estratégico incremental, o sistema decisório não é compreensivo, as organizações são entidades políticas e a estratégia resulta, frequentemente, de iniciativas autônomas nos níveis operacionais. O escopo do consenso inclui membros de uma coalizão inicial que pode não pertencer à alta administração.

Os mesmos autores enfatizam, também, que as prioridades parecem bem apropriadas para descrever o conteúdo do consenso e apresentam duas razões. Primeira, as prioridades são consistentes com o processo incremental. Desde que sejam observáveis das tomadas de decisões, as prioridades são transmitidas para cima, para baixo e através da organização, independentemente de haver ou não tentativas formais para comunicá-las. Como resultado, consenso sobre prioridades não depende de uma articulação explícita de fins e meios. Segunda, as prioridades podem ser derivadas de objetivos e meios formulados a partir do processo sinóptico. Por exemplo, se o objetivo de uma firma é dominar o mercado e a estratégia é liderança de custo, prioridades técnicas podem ser expressas pelo encorajamento de automação das operações, melhorias logísticas, redução do *overhead*. Então, desde que as prioridades tenham caráter emergente ou caráter pretendido, elas têm potencial para refletir o conteúdo do consenso no modelo sinóptico e no modelo incremental.

Os autores concluíram, portanto, que o desenvolvimento do conceito de prioridades como um processo neutro de construção facilitará a detecção de consenso no processo estratégico de decisão em ambos os processos.

Homburg et al. (1999) constataram que o consenso não orienta necessariamente para uma melhoria de desempenho, mas somente em caso de estratégia particular. Os resultados indicam que, quando se escolhe uma estratégia de diferenciação, é importante investir em atividades que aumentem o consenso entre os membros da alta

administração. Entretanto, gerentes funcionais precisam compreender as bases de diferenciação e suas contribuições em relação a elas. Por outro lado, os resultados indicaram que, quando se escolhe uma estratégia de liderança em custos, os gerentes não deveriam investir em muitos recursos para atingir consenso. Firms que optam por esse tipo de estratégia são, tipicamente, mais hierarquizadas e focadas em eficiência, além da menor discricção gerencial na implementação da estratégia.

Os autores constataram, também, que o ambiente pode reduzir a relação entre consenso e desempenho. Na estratégia de diferenciação, por exemplo, consenso é mais importante em ambiente estável que em turbulentos. Em períodos de rápidas mudanças no mercado, os benefícios do consenso são menores, uma vez que esse apenas é conseguido após as alterações terem sido concretizadas.

Skinner (1969), implicitamente, conceituou a necessidade de consenso estratégico das prioridades competitivas através da organização manufatureira. Entretanto, recentes pesquisas iniciaram estudos na área de operações sobre a relação entre desempenho e consenso. Papke-Shields e Malhotra (2001 apud JOSHI et al., 2003) constataram que a influência e o envolvimento de gerentes de manufatura afetam o consenso, o qual, por sua vez, afeta o desempenho do negócio. Similarmente, Lindman (2001 apud JOSHI et al., 2003) constatou ser o consenso entre gerentes de uma unidade de negócio relacionado positivamente aos objetivos da manufatura e este, por sua vez, exercer a mesma relação com o desempenho da unidade de negócio.

Joshi et al. (2003) analisaram se o desempenho da manufatura aumenta, quando há consenso sobre suas prioridades, a partir da percepção dos gerentes de fábrica e gerentes gerais. O estudo revelou uma relação não direta entre consenso e desempenho.

Pesquisadores, portanto, têm abordado consenso estratégico de maneiras diferentes. Teoricamente, no mínimo, dois níveis distintos de resultados podem ser conceituados para consenso estratégico. No nível do grupo de tomada de decisão, alto grau de consenso estratégico pode haver diferentes resultados incluindo cooperação, coesão e habilidade do grupo em alcançar consenso em contextos subsequentes. Embora tais variáveis tenham sido o maior foco nas pesquisas sobre consenso na literatura sobre estratégia, as pesquisas têm enfatizado efeitos nos níveis organizacionais. Maior eficiência na implementação da estratégia é consequência do resultado da coordenação e cooperação produzida pelo consenso. Trabalhos empíricos apresentam desempenho organizacional como um resultado chave.

A maioria dos estudos concorda com a relevância desse resultado, entretanto, há pouca consistência em como o desempenho organizacional é conceituada e medida na literatura.

Alguns estudos têm utilizado medidas objetivas; outros, subjetivas e, ainda outros têm usado a combinação dos dois. Medidas objetivas incluem indicadores de desempenho financeiro como retorno sobre os ativos e sobre as vendas, crescimento de vendas e de capital, crescimento em lucro líquido, bem como avaliações de desempenho centradas no cliente. Medidas subjetivas, geralmente, são fundamentadas por questionários que procuram extrair informações que comparem suas organizações com as de seus concorrentes. Para tanto, pesquisadores utilizam de relações entre níveis de desempenho reais e pretendidos. Uma exceção a esse respeito é a pesquisa de Dooley et al. (2000) que mediu o sucesso da implementação da estratégia como um resultado. Suas conclusões mostram que as relações entre consenso e desempenho organizacional têm sido equivocadas.

Kellermanns et al. (2005), com o objetivo de explicar relações não consistentes categorizou essas diferenças, distinguindo aquelas relacionadas à definição de construto e especificação de modelo – diferenças teóricas – daquelas relacionadas à metodologia de pesquisa. O autor explica como essas diferenças metodológicas e teóricas têm direcionado a conclusões inconsistentes sobre as relações de consenso e desempenho.

Diferenças na definição dos construtos

As pesquisas que focam apenas a alta administração como o lócus de consenso ignora que a implementação requer entendimento estratégico compartilhado nos níveis inferiores da hierarquia. Sem tal entendimento, os gerentes não têm condições de responder por eventos imprevistos de um modo coerente. A habilidade dos gerentes em governar o processo de implementação e influenciar o desempenho organizacional é limitada.

Como consequência, o impacto positivo do consenso sobre o desempenho é reduzido, a menos que o lócus de acordo for estendido para incluir um grupo maior.

Assim, a não inclusão de gerentes de níveis hierárquicos inferiores pode explicar porque alguns estudos sobre o consenso na alta administração têm falhado na sustentação dos efeitos positivos previstos sobre o desempenho.

Diferenças na especificação do modelo

Antecedentes: condições antecedentes possuem um importante papel ao determinar se consenso melhora o desempenho. Alguns pesquisadores não incluem

anteriores e outros incluem outros diferentes, significando que os resultados dos estudos variam por outras razões diversas às descritas nas hipóteses. Ou seja, o tratamento não apropriado dos antecedentes fornece outras explicações para os resultados inconsistentes de desempenho.

Relações entre resultado: modelos de pesquisa se diferem em como os resultados são conceitualizados, e isso tem efeitos relativamente óbvios sobre os resultados. Mesmo dentro de uma classe particular de resultados, tais como desempenho financeiro, a magnitude de relações de consenso pode diferir baseada em lentes teóricas subjacentes. Uma eficiência lógica para o papel do consenso, por exemplo, sugere que ele pode estar muito mais relacionado à lucratividade que ao crescimento. Além disso, parece razoável esperar maiores relações entre consenso e resultados mais específicos como o sucesso de uma estratégia específica, do que com resultados globais como o desempenho total da organização. Parece haver poucas dúvidas que a variedade de abordagens para medir desempenho seja provavelmente parte da explicação para as inconsistências dos resultados das relações entre essa variável e consenso.

Influenciadores: para Kellermanns et al. (2005), influenciadores são condições ambientais externas e variáveis organizacionais que podem ter impacto sobre as relações de consenso e desempenho.

O contexto externo, geralmente, considera teoricamente dinamismo, complexidade e disponibilidade de recursos financeiros, enquanto o interno, por exemplo, pode abranger o estágio do ciclo de vida organizacional ou sua estrutura.

A falha em considerar variáveis que influenciam as relações entre consenso e desempenho fornece uma explicação adicional para as conclusões equivocadas. Os resultados das pesquisas, que consideravam influenciadores, diferiam muito em relação a outras que não os empregavam. A discussão sobre influenciadores na literatura tem sido limitada.

Combinações: além das inconsistências causadas pelas diferenças de elementos teóricos individuais (definições de construtos, antecedentes, relações entre resultados e influenciadores), os modelos de pesquisa também diferem na combinação dessas variáveis para explicar as relações entre consenso e desempenho. Diferentes combinações, portanto, representam outra fonte potencial de conclusões inconsistentes.

Diferenças na metodologia: os projetos de pesquisa utilizados nos trabalhos mais recentes apresentam quatro abordagens distintas para a construção dos *surveys*:

- abordam múltiplos cenários e empregam mais de 43 perguntas por cenário;
- medem consenso como um produto do comprometimento e entendimento de uma estratégia organizacional específica;
- medem consenso como acordo sobre a importância de atividades organizacionais características das estratégias de vários níveis do negócio;
- coletam os dados de consenso através da comparação dos modelos mentais dos gerentes ou de seus mapas causais que representam percepções sobre as relações entre os fatores de sucesso organizacional.

Além das questões de medição, há também uma heterogeneidade significativa na análise dos dados. Em geral, a abordagem básica calcula os desvios-padrões de cada uma das questões levantadas. O significado desses desvios-padrões representa um grau de consenso de um nível hierárquico, de uma função ou de toda a organização. Outra comum abordagem utiliza diferentes *scores* de acordo com a influência e nível hierárquico do gerente.

Há dúvidas se os métodos resultam em um construto estável não real – refletindo o nível de acordo somente em determinado momento durante o processo de tomada de decisão estratégica.

Similar à situação teórica, cada abordagem de medição de consenso tem suas vantagens, entretanto contribui para a confusão das conclusões. Antes de defender determinada medição, é importante reconhecer que talvez diferentes medições sejam apropriadas em diferentes condições.

3.4 O consenso estratégico e as operações

Embora poucos autores tenham explicitado a discussão sobre a necessidade de consenso estratégico, a maioria dos estudos em estratégia de operações implicitamente

assume haver algum nível de concordância em uma organização quanto aos objetivos estratégicos.

O trabalho de Boyer e McDermott (1999), referente a uma conjugação de *survey* e estudo de caso, analisa o consenso estratégico nas operações através de uma análise exploratória de sete fábricas. Seus argumentos iniciais mostram a importância de se levar às operações o desenvolvimento do tema.

Um fator crítico para o desenvolvimento do consenso estratégico é uma definição clara dos objetivos estratégicos e de como eles são medidos. Pouca concordância de prioridades entre grupos de indivíduos de uma organização pode resultar em uma estratégia realizada totalmente diferente da que era pretendida. Isso acontece porque esses grupos podem trabalhar, direcionando a organização para diferentes direções.

Menda e Dilts (1997 apud BOYER e MCDERMOTT, 1999) examinaram uma única companhia, utilizando múltiplos respondentes para capturar diferenças em como os gerentes de várias áreas funcionais conheciam a estratégia da corporação. Eles constataram que afiliações funcionais constituíam um determinante de diferenças nas opiniões dos gerentes, quanto aos critérios ganhadores de pedidos. Então, esses autores sugeriram que o consenso deve ser um pré-requisito para a continuação do processo de desenvolvimento estratégico.

Essa proposta também é válida para a estratégia de operações, na qual o consenso pode ser desenvolvido de maneira a melhorar a qualidade do processo estratégico decisório sobre prioridades competitivas, investimentos estruturais e infraestruturais.

A eficácia da estratégia de operações pode ser medida pela avaliação do grau de conexão ou consistência entre as prioridades competitivas e as decisões correspondentes relativas à estrutura e à infraestrutura das operações. Embora iniciadas na alta administração, as decisões da estratégia de operações são feitas em todos os níveis da organização.

O grau de adequação entre as prioridades competitivas de uma organização e suas decisões-chave em relação aos investimentos estruturais e infraestruturais são elementos decisivos para o completo desenvolvimento do potencial das operações como uma “arma” competitiva (SANTOS e PIRES, 1998). As conexões entre elas e as decisões resultantes são tão importantes quanto à efetivação de um acordo difundido na companhia em relação à estratégia geral.

Boyer e McDermott (1999) analisaram o consenso estratégico através da mensuração do nível de consistência estratégica em organizações manufatureiras. Para tanto,

verificaram a homogeneidade das respostas, examinando se gerentes e funcionários operacionais tinham a mesma percepção de seus ambientes de trabalho.

A análise do consenso estratégico nas sete plantas indicou que, enquanto são comuns altos níveis de acordo entre gerentes e operadores, há também importantes e sistemáticas diferenças quanto a questões fundamentais sobre prioridades competitivas, investimentos estruturais e infraestruturais. Isso implica uma necessidade de as firmas focarem maior atenção à comunicação efetiva dos objetivos através de todos os seus níveis.

Essas constatações enfatizam a cautela a ser tomada em pesquisas que interpretam resultados de *survey* de apenas um respondente por firma. Respostas múltiplas, dentro de algumas firmas, indicam uma porção substancial de variação entre níveis organizacionais.

O nível geral quanto às prioridades competitivas foi relativamente elevado, mas uma investigação mais aprofundada, companhia por companhia, indicou que há problemas de comunicação em algumas plantas.

Diferenças de percepções de prioridade entre gerentes e operadores podem realmente ser a causa da falta de consenso estratégico, podendo limitar a habilidade da companhia em focar seus esforços na obtenção de um grupo unificado de objetivos. Os resultados indicaram que, para os gerentes, entrega era a prioridade mais importante e flexibilidade a menos importante, enquanto para os operadores, qualidade e custo eram mais importantes que entrega e flexibilidade. Constatou-se, também, que o grau de consenso estratégico varia consideravelmente de companhia para companhia. Uma vez que a estratégia deve oferecer uma “bússola” para guiar decisões por toda firma, os autores finalizaram, ressaltando a importância de que cada um conheça uma estratégia comum e concorde com ela. Certamente, as companhias podem diferir substancialmente em como tais acordos devem acontecer entre os gerentes e os operadores.

Os referenciais teóricos descritos neste capítulo apresentam as definições de consenso, sua aplicação na área de operações, características e inconsistências de pesquisas relacionadas ao tema.

A literatura sobre consenso favorece a compreensão das decisões sobre *trade-offs* interfuncionais que são comuns na interface entre as operações e marketing. Uma vez esperado a influência de tais *trade-offs* no estabelecimento do alinhamento das operações e na aplicação do ciclo de atividades, considerou-se importante sua inclusão no arcabouço teórico.

4 INTERFACE ENTRE AS OPERAÇÕES E MARKETING

O objetivo deste capítulo é apresentar os principais fundamentos teóricos que envolvem a interface entre as operações e marketing de modo a fornecer subsídios para uma melhor compreensão dos processos que ocorrem entre essas áreas.

A importância da integração entre as operações e marketing para que os objetivos corporativos e funcionais sejam alcançados é reconhecida pelo meio acadêmico. Dois precursos trabalhos, o artigo de Skinner (1969) e o de Shapiro (1977) contribuíram para chamar a atenção da academia e dos práticos sobre as oportunidades inexploradas desse tema, até então.

Ambos os artigos alegam que muitas limitações e restrições organizacionais surgem pela deficiência na conexão entre as operações e o mercado. A clássica questão de Skinner (1969) continua sendo um desafio para a gestão de negócios operacionais: se competirmos com o produto X, com preço Y para Z clientes, utilizando-se de certos canais de distribuição e formas de *advertising*, o que será exigido da manufatura em termos de custos, entregas, *lead times*, níveis de qualidade e confiabilidade?

Shapiro (1977), com outra clássica questão, provocou maiores discussões sobre o tema: podem marketing e manufatura coexistir? O autor argumenta que o insuficiente alinhamento entre as funções ocorre devido a diferentes e conflitantes interesses. Marketing é orientado aos clientes e aos mercados e tem interesse em um grande portfólio de produtos, em grande volume de vendas e em ampliar o *market share*; enquanto as operações estão focadas em custos e na eficiência de seus processos.

Nas últimas duas décadas, edições de importantes periódicos internacionais têm abordado as interfaces entre essas funções, como mostra o tabela 4.1.

Tabela 4.1 Edições especiais de periódicos sobre interface entre operações e marketing

Ano	Temas de edições especiais	Periódicos
1991	Estabelecendo conexões entre a formulação estratégica de marketing e das operações	<i>Journal of Operations Management</i>
2002	Gerenciando a interface entre marketing e as operações	<i>Journal of Operations Management</i>
2004	Coordenação e gerenciamento das interfaces entre marketing e as operações	<i>Management Science</i>
2008	Interface entre o gerenciamento das operações e marketing	<i>Production and Operations Management Journal</i>

Portanto, tendo em vista os objetivos descritos na introdução desse trabalho e a importância do estudo da interface entre as operações e marketing foram realizadas revisões bibliográficas acerca dos tópicos associados ao tema. Inicialmente apresentam-se um breve resumo sobre a função de marketing e na sequência referenciais teóricas específicas.

4.1 A função de marketing

Marketing é a função de descobrir, avaliar e satisfazer necessidades de clientes atuais e futuros, de medir sua extensão, intensidade e determinar se existe oportunidade para lucros (KOTLER, 1998).

A função de marketing apresenta cinco etapas principais, conforme Kotler e Armstrong (2008). A primeira delas é a pesquisa de mercado que consiste de um levantamento de oportunidades mercadológicas, do potencial de contribuição com os objetivos financeiros da empresa e a detecção de grupos de clientes com características e necessidades particulares denominados de segmentos de mercado.

A segmentação, definição de público alvo e posicionamento é a segunda etapa. A segmentação compreende a decisão de em quais segmentos de mercado atuar, enquanto que a definição do público-alvo é a seleção de uma população de clientes através da comparação de competências exigidas para atender certas necessidades desse público.

A terceira etapa é estabelecer as ferramentas do *mix* de marketing que devem sustentar e proporcionar o posicionamento do produto. Essas ferramentas são conhecidas como os quatro Ps e sua estrutura requer que os profissionais de marketing decidam sobre o produto e suas características, definam o preço, decidam sobre como distribuir o produto e selecionem métodos para promovê-lo. Elas estão caracterizadas abaixo.

- Produto: a oferta ao mercado em si, especialmente um produto tangível e um conjunto de serviços que o comprador irá adquirir. Os principais elementos que compõem essa categoria são: variedade de produtos, qualidade, design, características, nome de marca, embalagem, tamanhos, serviços, garantias e devoluções;

- Preço: a importância financeira do produto que inclui outros encargos como entrega e garantia. Os principais elementos que compõem essa categoria são: preço nominal, descontos, concessões, prazo para pagamento e condições de crédito;
- Praça: consiste das atividades que tornam o produto prontamente disponível e acessível no mercado-alvo. Pode ser desagregada em canais, variedade, pontos de venda, estoque e transporte;
- Promoção: atividades de comunicação e publicidade com o objetivo de informar, persuadir e lembrar o público-alvo da disponibilidade e dos benefícios do produto. Costuma-se ser desagregada em promoção de vendas, propaganda, força de vendas e relações públicas.

A quarta etapa caracteriza-se pelos esforços de todas as áreas da empresa em implementar os quatro Ps. Kotler (2000) alerta que a função de marketing frequentemente falha no estágio de implementação e cita algumas das falhas: deixar de fazer a pré-venda das qualidades do produto e de seu preço aos vendedores, concepção inadequada da propaganda e deixar de fornecer o atendimento prometido.

O autor destaca também muitos problemas de implementação resultantes de um relacionamento inadequado entre o gerenciamento de produto, a equipe de vendas em campo e o atendimento ao cliente. Kotler (2000) enfatiza a necessidade de um marketing integrado, ou seja, ligações mais estreitas e eficazes entre as funções essenciais da empresa.

A etapa final no processo de marketing é o controle que consiste em obter *feedback* do mercado, fazer auditorias, avaliar os resultados e efetuar correções destinadas à melhoria do desempenho.

Empresas modernas buscam fazer com que suas funções sejam orientadas para os clientes ou que atuem em função deste. Para Kotler (2000), as atividades das operações e marketing descritas nos quadros 4.1 e 4.2 respectivamente mostram orientação para o cliente.

Quadro 4.1 Atividades das operações que mostram orientação para o cliente

Operações orientadas para o cliente

Convidam clientes para conhecer e visitar suas instalações.
Visitam as instalações dos clientes para analisar como são utilizados os produtos fornecidos pela empresa.
Trabalham horas extras de bom grado quando é importante cumprir os prazos prometidos.
Buscam continuamente maneiras de produzir mais rapidamente e com menores custos.
Melhoram continuamente a qualidade dos produtos visando a ausência de defeitos.
Atendem as exigências dos clientes quanto à customização sempre que é possível fazê-lo sem prejudicar a lucratividade.
Buscam ativamente os melhores fornecedores em vez de selecioná-los apenas dentre os que se oferecem.
Desenvolvem relacionamentos de longo prazo com um número menor de fornecedores mais confiáveis e de melhor qualidade.
Não abrem mão da qualidade dos suprimentos em troca de preços mais baixos.
Estabelecem um alto padrão quanto ao tempo de atendimento ao cliente e cumprem esses padrões com regularidade.

Fonte: Adaptado de Kotler (2000).

Quadro 4.2 Atividades de marketing que mostram orientação para o cliente

Marketing orientado para o cliente

Estudam as necessidades e desejos dos clientes em segmentos bem definidos no mercado.
Alocam os esforços de marketing segundo o potencial de lucro de longo prazo dos segmentos-alvo.
Desenvolvem produtos e serviços eficientes para cada segmento-alvo.
Avaliam continuamente a imagem da empresa e a satisfação do cliente.
Coletam e avaliam continuamente ideias para novos produtos, para melhoria dos produtos existentes e para serviços que possam atender as necessidades dos clientes.
Influenciam todos os departamentos e funcionários da empresa para que se concentrem no cliente em intenção e na prática.
Conhecem bem o setor em que o cliente atua.
Esforçam-se para fornecer ao cliente as melhores soluções.
Informam as necessidades e ideias dos clientes aos responsáveis pelo desenvolvimento de produtos.

Fonte: Adaptado de Kotler (2000).

4.2 O desenvolvimento da manufatura enquanto função operacional e integrada

Skinner (1969) enfatiza o grave erro das corporações em conviver com acentuada falta de conexão entre a manufatura e a alta administração. Segundo o autor, isso se deve ao fato de que os gerentes de produção não são capacitados a entender a estratégia

empresarial e, dessa forma, muitas políticas e procedimentos desenvolvidos em níveis mais baixos refletem suposições sobre as diretrizes mestras, com elevada probabilidade de estarem incorretas ou mal construídas.

Outra causa dessa indesejada lacuna apresentada pelo autor é o fato da desqualificação técnica da alta administração para decisões da manufatura que, em virtude disso, é levada a manter os gerentes de fábrica em suas áreas técnicas, limitando-os em seu crescimento.

Wheelwright (1984) mostra os perigos quando não se atenta à função produção, alegando que o negócio pode estar míope para enxergar os benefícios potenciais de uma manufatura estrategicamente preparada. Os padrões de decisão nas grandes áreas das operações são determinados pela filosofia compartilhada entre funcionários e companhia. O autor conceitua essa filosofia, que é reforçada pelo comportamento consciente e inconsciente, como o conjunto de princípios, direções e atitudes que ajudam a comunicar metas, planos e políticas.

Após algumas décadas de discussão sobre essas constatações, dois recentes trabalhos mostram os resultados de um efetivo alinhamento estratégico para os gerentes de manufatura:

- fortalecimento político e motivação (DECOENE e BRUGGEMAN, 2006);
- suas funções são muito mais amplas que as de meramente fornecer apoio técnico e se envolver em questões centrais e diversificadas nos negócios da planta (BROWN et al., 2007).

Schneider (2000), em sua pesquisa sobre a interação das áreas de produção e de marketing e o impacto estratégico, estudou duas empresas com plantas no Brasil – Springer Carrier S.A. e a Indústria Micheletto S.A. – e verificou que, quando são abordadas questões estratégicas, ocorre a falta de raciocínio estruturado sobre o assunto. Nesse sentido, as preocupações estão basicamente voltadas a questões operacionais, não havendo domínio e nem mesmo uma linguagem desenvolvida sobre a estratégia de produção.

Camarotto et al. (2007) alertam para o impacto da correta definição e utilização de indicadores de desempenho sobre as atividades das áreas de produção. Conforme suas

conclusões, indicadores definidos, a partir de uma visão restrita, podem tender a estimular as áreas a estabelecerem metas próprias e a empreenderem ações que geram conflitos e não resultam no melhor para a organização. Além disso, a integração entre as áreas de marketing e de produção afeta o desempenho da empresa frente a critérios competitivos valorizados pelo mercado. Dessa forma, o grau de alinhamento entre as decisões e as atividades dessas áreas pode prejudicar ou alavancar o processo de criação e manutenção de vantagens competitivas, afetando a competitividade das empresas.

Ruyter e Wetzels (2000) aplicaram um instrumento inserido na teoria e prática de marketing conhecido como intercâmbio relacional, focado na construção em longo prazo das relações entre compradores e vendedores. Ultimamente, segundo os autores, a utilização desse instrumento vem sendo ampliada para as relações intraorganizacionais.

Eles conduziram uma investigação empírica para validar o uso desse instrumento entre marketing e manufatura a partir de quatro dimensões: confiança, vínculos, empatia e reciprocidade. Em seguida, realizaram uma análise comparativa do impacto de cinco determinantes situacionais e estruturais e verificaram como eles influenciam as dimensões individuais do intercâmbio relacional.

Os determinantes compreendidos foram: dependência de recursos, dificuldades de comunicação, procedimentos de imparcialidade, concorrência interfuncional e distância interfuncional. Um dos resultados apresenta um efeito negativo da dificuldade de comunicação no que se refere ao vínculo e à empatia entre as áreas. Gerentes operacionais esperam que seus colegas de marketing sejam *experts* no campo da comunicação, pois comunicar é uma das funções de marketing. Segundo a pesquisa, pode haver frustração e conflitos interfuncionais devido à linguagem.

Nogueira (2002) alerta para a recuperação do tempo perdido através da reorganização do sistema produtivo, pois, devido a uma forte e contínua pressão competitiva, muitas empresas não dão a devida atenção à organização de sua produção. Essa retomada, segundo o autor, é lenta e exige esforço contínuo, por vários anos, devido à necessidade de mudanças comportamentais das pessoas.

A tecnologia e globalização fizeram com que a competição abrangesse muito mais redes de fornecimento que as manufaturas individuais (ALVES FILHO et al., 2004). Malhotra e Sharma (2002) afirmam que a coordenação interfirmas tornou-se uma necessidade. Eles apresentam o seguinte questionamento: como as empresas podem esperar uma melhor coordenação interfirmas, se a coordenação interfuncional e o alinhamento interno

não são atingidos? Nesse contexto os autores direcionam a reflexão para outra questão: as operações e marketing podem se permitir não estarem integrados?

Diante dessas considerações, é possível afirmar que a importância de um melhor gerenciamento das interações entre marketing e as operações tem sido bem compreendida entre acadêmicos e práticos. Nas últimas três décadas, pesquisadores de marketing como Eliashberg e Steinberg (1993) e de operações Abernathy (1976), Hausman e Montgomery (1993), DeGroot (1994) têm estado atentos a discussões de problemas pertinentes ao gerenciamento de diferentes aspectos dessa interação.

4.3 As definições da interface entre as operações e marketing

O termo interface entre as operações e marketing é utilizado por Chen et al. (1992) e Karmarkar (1996) para definir os processos de interação entre essas funções.

Parente (1998) utiliza um sistema de classificação interfuncional que considera os processos de interface entre operações e marketing como transações ou interações e que podem ocorrer em níveis estratégico, tático e operacional. A figura 4.1 apresenta os pontos de interface.

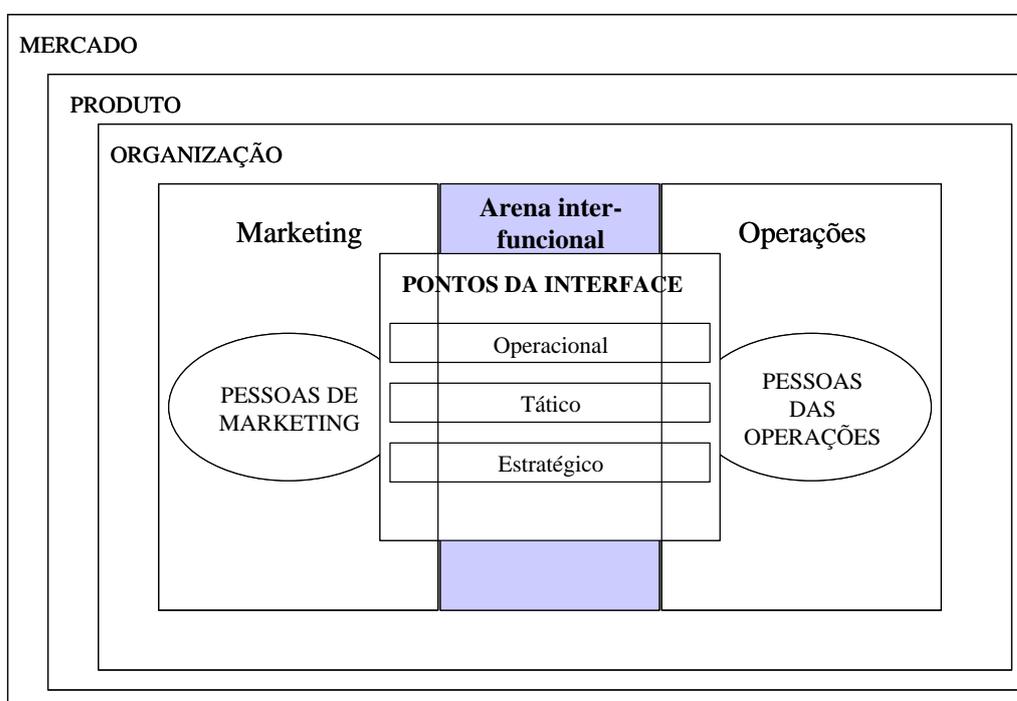


Figura 4.1 – Pontos de interface entre marketing e operações.
Fonte: Adaptado de Parente (1998)

Os aspectos desses níveis – pontos de interface – são mostrados no quadro 4.3.

Quadro 4.3 – Aspectos dos níveis na interface entre as operações e marketing

	Marketing	Operações
Estratégico	Mercados alvo	
	Portfólio de produtos	Capacidade
	Estratégia de precificação	Escolha de tecnologia
	Promoção	Infra-estrutura
	Escolhas dos canais de distribuição	Sistemas de controle
Tático	Previsão de vendas	Plano de produção agregado
	Tempo de introdução de novos produtos	Níveis de estoque
	Níveis de preço	<i>Mix</i>
		<i>Lead times</i>
		Questões de qualidade
Operacional	Planejamento de ordens	Volume
	Coordenação das ordens de clientes	Programa de produção mensal/semanal
	Preço	<i>Lead time</i>
	Data de entrega desejada	Custos
		Especificações
	Quantidade	

Fonte: Adaptado de Parente (1998)

Para Hausman et al. (2002), a definição de interface estratégica consiste na habilidade de marketing e operações trabalharem integrados na implementação da estratégia corporativa, enquanto que para Parente (1998), a interface estratégica entre marketing e as operações corresponde aos processos e decisões relacionados a essas funções no âmbito do plano estratégico. Marketing e Operações são exemplos de funções que possuem muitos processos de interação nas atividades estratégicas e, na maioria das vezes, são essenciais para o sucesso e longevidade da organização (PRABHAKAR 2001).

4.4 A importância da interface entre as operações e marketing

Pesquisadores têm enfatizado a importância das interfaces através do conceito de adequação da estratégia de operações, como indicam os trechos a seguir:

“Um simples, mas profundo conceito principal está no coração de muitas organizações e nas descobertas das pesquisas sobre gerenciamento... O conceito é a adequação entre as estratégias de uma organização, sua estrutura e seus processos de gerenciamento. Organizações de sucesso atingem uma adequação com seu ambiente de mercado e suportam suas estratégias com processos de gerenciamento e estruturas apropriadamente projetados” (MILES; SNOW, 1994, p. 14).

“O propósito da adequação é atingir um balanço aproximado entre o desempenho do mercado e o das operações” (SLACK; LEWIS, 2001, p. 397).

Karmakar (1996) afirma, também, que é crescente a importância dessa interface devido ao aumento da velocidade de mudanças externas dos negócios. E, segundo Parente (1998), há oportunidades para estudos detalhados dos vários efeitos das transações de interface estratégica tais como flexibilidade das operações, desempenho, posicionamento de mercado e capacidade.

A integração entre diferentes funções representa um importante aspecto da estrutura organizacional em termos dos tipos de relações laterais e do grau de colaboração e de participação existente entre elas (O'LEARY-KELLY; FLORES, 2002). Várias decisões necessitam de um elevado nível de integração entre as operações e marketing e são altamente relacionadas, pois terão um impacto direto sobre as decisões e as ações da outra função.

O quadro 4.4 apresenta alguns exemplos citados por O'Leary-Kelly e Flores.

Quadro 4.4 – Importantes áreas de decisão entre manufatura e marketing

Área de Decisão	Domínio Funcional	
	Manufatura	Marketing
Desenvolvimento de produto e processo	Determinação das mudanças nas capacidades dos processos de produção existentes	Determinação das mudanças nas especificações dos projetos de produtos
	Desenvolvimento de novos processos de produção	Desenvolvimento de novos projetos de produto
Manufatura e o plano de vendas de marketing	Determinação da necessidade de capacidades a longo prazo (planejando recursos)	Desenvolvimento da previsão de demanda de longo prazo
	Desenvolvimento dos planos de produção a longo prazo (planejando a produção)	Desenvolvimento do plano de vendas Determinação do tempo de introdução de novos produtos

Fonte: O'Leary-Kelly e Flores (2002)

4.5 O desempenho organizacional e a interface entre as operações e marketing

Para Montgomery e Webster (1997) a construção de capacidades e prioridades complementares das operações e de marketing têm valor estratégico e, uma vez alinhadas, produzem melhorias na desempenho organizacional. Kathuria e Porth (2003) corroboram essa afirmação, mencionando que empresas que atingem altos níveis de alinhamento estratégico tanto nas unidades de negócios, quanto corporativamente apresentam, de forma correspondente, altos níveis de desempenho organizacional.

A pesquisa exploratória de Hausman et al. (2002) questiona as razões pelas quais marketing e as operações deveriam trabalhar integrados. Os resultados enfatizam uma significativa lacuna na literatura de estratégia de operações, indicando que os aspectos comportamentais das implementações das estratégias podem ser realmente um *missing link* no avanço da teoria e da prática. Suas conclusões mostram que ocorre melhor desempenho do negócio, quando marketing e operações trabalham integrados para atingir os objetivos e, sugere-se a partir delas, que os gerentes devem encorajar a harmonia de interface e trazer essas duas funções para a “mesa” estratégica da organização.

A pesquisa de Kim e Mauborgne (1998) também apresenta um exemplo sobre melhor desempenho. Eles avaliaram como a integração das cadeias de fornecimento internas e externas de empresas de manufatura japonesas e coreanas podem explicar algumas das inconsistências descritas na literatura sobre o impacto da diversificação de mercados no desempenho das organizações. Por análise de regressão dos dados coletados com gerentes de *supply chain* e com diretores, os pesquisadores mostraram uma redução no impacto do portfólio de produtos, da diversificação de mercados internacionais e da interação desses dois fatores devido à integração das cadeias de suprimentos. Isso mostra a importância da integração dos projetos de sistemas de *supply chain* com as estratégias de diversificação das empresas.

Piper e Sawhney (2002) estudaram o impacto da interface em empresas de placas de circuitos integrados referentes à agregação de valor ao cliente. Através da análise do conteúdo das informações e da velocidade que elas são compartilhadas, verificaram o impacto através de alterações em indicadores de custos, qualidade, entrega e *lead time* dos processos industriais. Eles utilizaram análise de regressão para demonstrar que as empresas podem ter ganhos significativos em qualidade do produto e em pontualidade de entrega através de melhorias na velocidade e na qualidade dos processos de interface. Um dos diferenciais dessa pesquisa consiste na relação entre a comunicação interfuncional dos gerentes e a medição de valor ao cliente no nível operacional.

Também em operações de serviço, há exemplos sobre melhorias de desempenho. Rhee e Mehra (2006, 2006a) realizaram um *survey* com executivos de uma rede de bancos e investigaram como o papel das áreas de operações e marketing pode contribuir para o aprimoramento de suas estratégias competitivas. Concluíram, similarmente às pesquisas com empresas manufatureiras, que decisões estratégicas integradas das funções de operação e marketing têm um impacto significativo sobre o desempenho organizacional.

4.6 Os conflitos e as dificuldades na interface entre as operações e marketing

Na maioria das organizações, as estratégias funcionais são concebidas para suportar seu papel e resolver seus próprios problemas (HILL, 2005). Muitas vezes, descobrem, durante a implementação de uma estratégia funcional, desacordos com as estratégias de outras áreas (HAYES et al., 2004).

A inabilidade das funções em trabalhar integradas geralmente tem, como consequência, um desempenho organizacional reduzido (GONZALEZ et al., 2004; MUKHOPADHYAY e GUPTA, 1998).

Infelizmente, as operações e marketing frequentemente diferem em suas abordagens para encontrar os objetivos estratégicos da organização. Marketing tende a enfatizar as características melhoradas do serviço, enquanto as operações tendem a focar na eficiência e no controle de custos (NIE e YOUNG, 1997).

Outra interessante descoberta ocorre, pois os gerentes de manufatura percebem que sobre eles se impõe um maior número de variáveis competitivas que o imposto a seus pares em marketing (SWAMIDASS et al., 2001). Esses fatores associados a ambientes externos instáveis e com recursos internos escassos levam a conflitos interfuncionais e à falta de harmonia. Um dos problemas principais consiste na constante tensão entre a diferenciação dos projetos de produtos e a complexidade das operações (SHARMA e LAPLACA, 2005; SWINK e SONG, 2007).

Shapiro (1977) retrata muito bem a questão dos conflitos a partir de comentários de profissionais das áreas de operações e marketing, conforme o quadro 4.5. A introdução de novos produtos, por exemplo, é uma das áreas geradoras de conflito entre operações e marketing.

Vandavelde e Dierdonck (2003), através de um modelo de integração para as áreas de manufatura e de projeto, mostram bons resultados – um *start-up* de produção suave, por exemplo – a partir da sobreposição de barreiras dos processos de interface.

Calantone et al. (2002) investigou a interface entre marketing e manufatura no desenvolvimento de novos produtos. Eles examinaram quatro construtos: o conhecimento de marketing sobre a manufatura, a avaliação da manufatura sobre a comunicação de marketing, a integração entre as duas áreas e, também, a qualidade das relações entre elas.

Quadro 4.5 – Áreas de conflito entre marketing e as operações

Área problema	Típico comentário de marketing	Típico comentário das operações
Capacidade e previsão de vendas de longo prazo	"Por que nós não temos capacidade suficiente?"	"Por que nós não temos a devida acuracidade na previsão de vendas."
Programação de produção e previsão de vendas de curto prazo	"Nós precisamos ter respostas mais rápidas. Nossos <i>lead times</i> são ridículos."	"Nós precisamos de uma visão mais realista das demandas dos clientes e a previsão de vendas não pode alterar como a direção do vento."
Distribuição física e entrega	"Por que nós não temos os produtos certos nos estoques?"	"Nós não podemos manter tudo no estoque."
Garantia de qualidade	"Por que nós não podemos ter uma qualidade razoável a um custo razoável?"	"Por que nós devemos oferecer opções que são tão difíceis para a manufatura e que oferecem pouca utilidade aos clientes?"
Amplitude da linha de produtos	"Nossos clientes precisam de variedade."	"Nossa linha de produtos é tão grande que precisamos produzir lotes não econômicos?"
Controle de custos	"Nossos custos são tão altos que não somos competitivos no mercado."	"Nós não podemos fornecer entrega rápida, alta variedade, alterar rapidamente a programação e ter alta qualidade com baixos custos."
Introdução de novos produtos	"A introdução de novos produtos é o sangue da vida da organização."	"Alterações desnecessárias de projetos são caras."
Serviços de suporte tais como peças de reposição, instalação e reparos	"Os custos de serviços são muito caros."	"Os produtos são utilizados de formas não contempladas no projeto."

Fonte: Shapiro (1977)

Um modelo de equações estruturais foi utilizado e os temas conhecimento e comunicação foram representados como antecedentes da qualidade de relações e integração. As análises estatísticas mostraram que, quanto mais marketing conhece da manufatura e possui credibilidade de comunicação, maior será a integração entre as duas áreas, além de promover alta qualidade de relacionamento entre elas. A modelagem foi amplamente usada para confirmar que incertezas de mercado e a taxa de introdução de novos produtos reduzem algumas dessas relações.

Pesquisando, também, sobre o desenvolvimento de produtos e as interfaces, os autores propuseram e aplicaram uma metodologia para identificar ideias de novos produtos através de uma abordagem conjunta de sua criação com aceitabilidade técnica e de mercado. O estudo de caso apresentou os seguintes resultados: onze ideias de novos produtos, sendo seis extensões de categorias existentes, aumento de 48% nas vendas e de 12% no giro dos estoques; um indicativo, portanto, de que metodologias de abordagens conjuntas podem favorecer os resultados de introdução de novos produtos.

4.7 O planejamento de operações e vendas (*Sales and Operations Planning – S&OP*)

S&OP é um processo de negócio que conecta o plano estratégico corporativo com os planos operacionais diários e permite que a organização balanceie a demanda e o fornecimento de seus produtos (Dwyer, 2000). Muitos vêem o S&OP como um processo que constrói um plano de operações, baseado no consenso, para atender a previsão de demanda, enquanto outros sugerem que é uma técnica em tempo real para ajustar rapidamente as mudanças de mercado e as situações operacionais (Olhager et al., 2001).

S&OP geralmente cria planos de 1 a 18 meses e é frequentemente aplicado para famílias de produtos que para itens individuais – SKUs (*Stock keeping Units*). Entretanto, há exemplos recentes de empresas que discutem SKUs em suas reuniões de S&OP como o descrito por De Kok et al. (2005) que trata do processo de planejamento corporativo da Philips Electronics.

Conforme Grimson e Pyke (2007), o conceito de S&OP tem, no mínimo, 25 anos, embora um aumento de publicações sobre ele tenha ocorrido apenas recentemente. De forma geral, o processo de S&OP é de fácil entendimento, mas pode ser muito difícil implementá-lo.

Geralmente o processo de S&OP, segundo os autores, apresenta cinco estágios. O primeiro deles é a construção de uma previsão de demanda que não considera restrições operacionais, mas que é fundamentada nos planos de marketing (propagandas, promoções e ações nos pontos de venda). Inclui também, informações de introdução de novos produtos e SKUs obsoletos ou de baixa demanda não esperada (itens sem movimentação comercial – baixo giro). No consenso dos profissionais de marketing e vendas é elaborada essa previsão sem restrições operacionais.

Uma decisão chave do processo de previsão é o horizonte de planejamento que varia conforme especificidades da manufatura e da sazonalidade dos produtos. Indústrias que possuem elevados tempos de produção ou alta sazonalidade frequentemente apresentam

maiores períodos, enquanto que horizontes curtos são empregados em manufaturas com menores tempos de produção e baixa sazonalidade. Esses períodos geralmente variam de seis a dezoito meses e há empresas em que seus processos de S&OP são desenvolvidos para coincidir com os processos orçamentários do ano fiscal. Há também outras que planejam continuamente atualizando seus planos e previsões nas reuniões formais de S&OP.

O segundo estágio consiste da criação do plano inicial de fornecimento pelos profissionais das operações que reúnem informações sobre a estratégia de estocagem, as capacidades internas e a cadeia de fornecimento. Esse plano objetiva atender a previsão de demanda do primeiro estágio e pode utilizar de rotinas de MRP (*manufacturing resources planning*) para o estabelecimento de uma programação dos planos futuros e das necessidades.

O terceiro estágio é realizado por gerentes de marketing e vendas responsáveis pela gestão de demanda e pelas previsões, por gerentes das operações responsáveis por gestão de estoques, programação da produção e logística e por gerentes financeiros. Geralmente executivos experientes são nomeados como coordenadores do processo de integração dos planos. Eles participam das reuniões formais para atingir consenso sobre os planos e aprovar em conjunto com os gerentes suas implementações.

Portanto, a reunião formal do terceiro estágio apresenta como prática a deliberação dos planos e a orientação para tratar com exceções, tais como ações dos concorrentes (promoções/preços) ou problemas operacionais (rendimento da produção ou falhas na cadeia de suprimentos).

O quarto estágio consiste em comunicar e implementar o plano. As áreas de vendas e operações são as primeiras a agirem nesse sentido. Tem-se observado que o time de operações tem a responsabilidade de atender as metas de produção requeridas, enquanto que o time de vendas é raramente solicitado a ajustar seu plano.

O quinto e último estágio é medir os resultados e a eficácia do processo de S&OP, embora seja conhecida a raridade de medições de eficácia. Exemplos de indicadores normalmente utilizados são: ocupação das linhas de produção, cobertura de estoques (*days on hands*), estoques obsoletos, frequência de expedição, variação do custo padrão, indisponibilidade de SKUs e utilização de capacidade. No caso de introdução de novos produtos pode haver inclusão dos seguintes indicadores: custo de desenvolvimento, período de tempo entre ideia e disponibilidade do novo produto (*time to market*) e percentual de introduções de sucesso. Marketing e vendas são avaliados através do crescimento das vendas (valores faturados por categoria), *market share*, acurácia da previsão sua variação em relação à previsão inicial do período (*baseline forecast*).

Os cinco estágios descritos compõem o processo padrão de S&OP, entretanto é esperado que tanto os processos descritos em cada estágio como a maturidade das organizações em realizá-los variem amplamente.

Segundo os autores a implementação do S&OP exige das organizações alterações tanto nos processos de negócios quanto na cultura organizacional. Particularmente, nos processos de áreas não dispostas a colaborar com a integração funcional e no comportamento de gerentes com incentivos diferentes que devem trabalhar para metas comuns. Portanto a implementação demanda mudanças estruturais dos programas de incentivo e conseqüentemente maiores esforços no gerenciamento das mudanças. É sugerido que a implementação aconteça respeitando a ordem dos estágios e seja iniciada com uma família de produtos piloto. A família deve ser de complexidade relativamente baixa, mas também importante para o negócio de modo que a alta administração possa verificar o efeito do S&OP nos planos estratégicos e no desempenho financeiro.

4.8 Os modelos de integração

Segundo Shapiro (1977), as organizações dirigidas aos mercados devem ter procedimentos interfuncionais bem definidos, de modo que as informações fluam através das funções. Dessa forma, as decisões táticas e estratégicas devem ser realizadas a partir de visões interfuncionais, considerando o gerenciamento de objetivos conflitantes.

Nesse sentido, faz-se necessário apresentar alguns modelos de integração apontados na literatura, tendo em vista suas colaborações para minimizar as barreiras mencionadas na discussão anterior.

4.8.1 O modelo de Walters

Walters (1999) apresenta uma abordagem integrada referente ao gerenciamento de operações e marketing que sugere novos caminhos para entregar valor aos clientes. O autor propõe um modelo que oferece meios para um diálogo na interface entre as operações e marketing e assume que decisões sobre as orientações de marketing devem resultar em uma opção estratégica fundamentada em valor.

A figura 4.2 apresenta o modelo de Walters, que utiliza as quatro estratégias genéricas da manufatura desenvolvidas por Sweeney (1991). O modelo considera que uma proativa estratégia de operações estenda sua influência sobre o mercado e que as operações explorem com marketing o impacto de aumentar o valor dos produtos e serviços entregues.

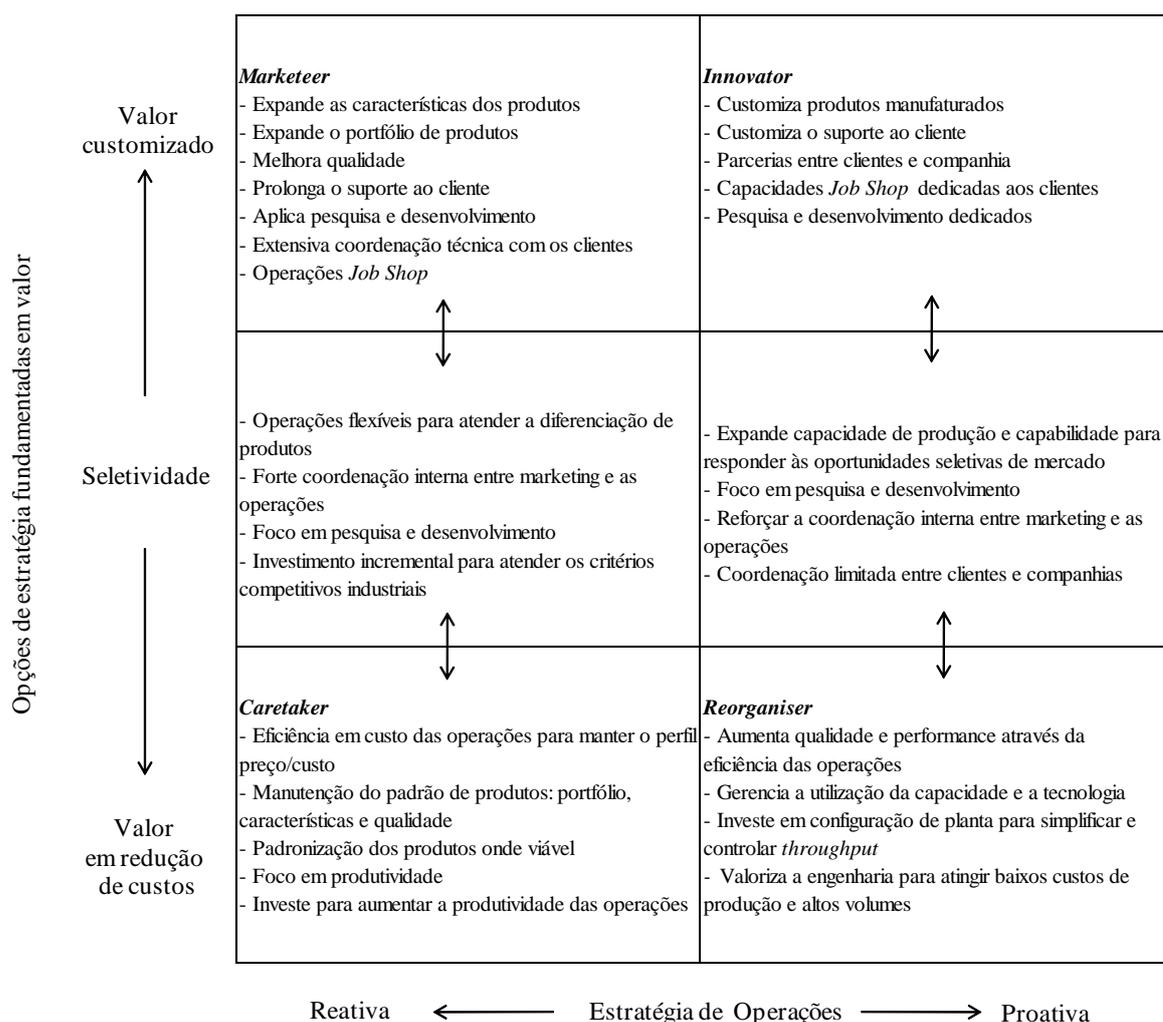


Figura 4.2 – A interface entre as operações e marketing: um diálogo para aumentar a entrega de valor

Fonte: Walters (1999)

Os principais aspectos de cada uma dessas estratégias são descritos a seguir:

- Estratégia *Caretaker*:
 - Pouca vantagem competitiva com diferenciação;
 - As tarefas da manufatura são produzir eficientemente e fornecer entrega confiável.
- Estratégia *Marketeer*:
 - Aumentar ou estender os padrões de serviço ao cliente (ampliar linha de produtos, obter distribuição mais ampla, melhorar qualidade e especificação dos produtos oferecidos);

- Melhoria contínua de todas as atividades que agregam valor;
- Flexibilidade Operacional: lidar com alta complexidade.

- *Estratégia Reorganiser:*
 - Aumentar a qualidade e o desempenho de seus produtos;
 - Mudar suas operações de manufatura com o objetivo de reduzir o lead time de entrega;
 - Desenvolver novos processos de produção para novos produtos e em manufatura eficiente;
 - Gerenciar elementos tangíveis da estratégia de manufatura: capacidade, instalações e gestão de tecnologia;
 - Fornecer um projeto de produto eficiente para as competências da manufatura;
 - Alta *produtividade* do processo de manufatura.

- *Estratégia Innovator:*
 - Síntese das estratégias *marketeer e reorganiser*;
 - Ganhar vantagem competitiva para a empresa implica desenvolvimento adicional de ambas as estratégias;
 - O objetivo consiste em superar os concorrentes;
 - Melhoria de integração do projeto, manufatura e apoio à manufatura: vantagem competitiva baseada em tempo;
 - Identificar oportunidades de melhoria de competitividade;
 - Critérios Ganhadores de Pedido: preço, inovação de produto e desempenho, qualidade e resposta rápida à demanda do cliente.

4.8.2 O modelo de Altamirano

Altamirano (1999) propõe uma metodologia para a integração entre e marketing e a manufatura com o objetivo de atingir melhoria na competitividade empresarial. Essa metodologia, composta por seis fases, conforme mostra a figura 4.3, busca atingir

maiores níveis de desempenho dos fatores competitivos ganhadores de demanda sob uma orientação estratégica para o cliente. Dessa forma, o autor fez uma análise da integração interfuncional sob a visão estratégica e operacional.

A integração estratégica, por um lado, relaciona os objetivos do *mix* de marketing e as prioridades competitivas da manufatura, resultando nos fatores competitivos. Por outro lado, a integração operacional trata da gestão dos procedimentos, da tecnologia de comunicações, do fluxo das informações, fluxo organizacional e dos recursos humanos.

A partir dessas análises, definem-se os parâmetros para a tomada de decisões na interface marketing-manufatura e determina-se a configuração do projeto de integração ao longo de uma família ou de um conjunto de famílias de produtos.

Há a intenção de descentralizar os objetivos e as decisões relativos aos processos gerenciais de marketing e da manufatura para cada família. Sua proposta inclui, também, auditorias e revisão dos parâmetros das políticas de resposta à demanda e fornecimento para manutenção e melhoria da integração. O autor espera uma maior eficácia nos fatores competitivos de interesse para o cliente e eficiência no uso dos recursos.

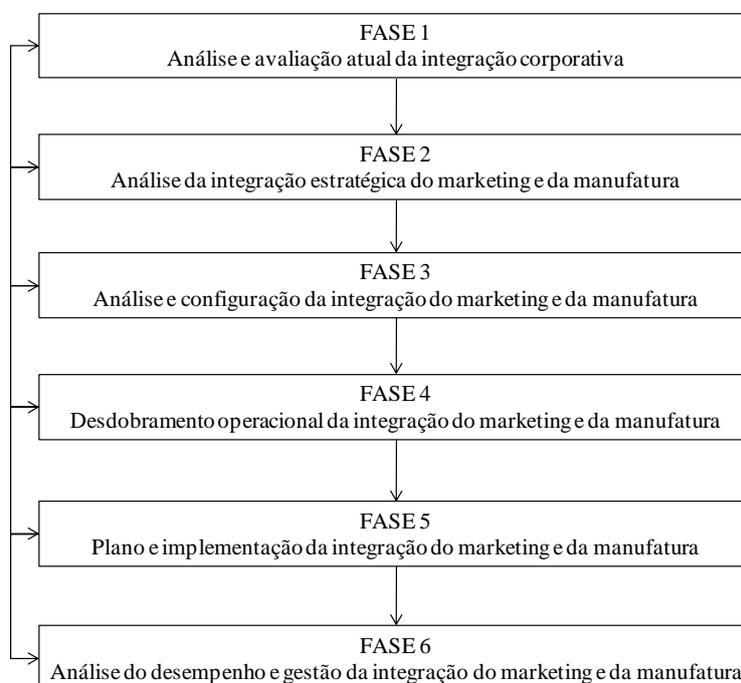


Figura 4.3 – Estrutura da metodologia de integração do marketing e da manufatura
Fonte: Altamirano (1999)

4.8.3 O modelo de Malhotra e Sharma

Malhotra e Sharma (2002) discutem a importância da interface entre as operações e marketing e suas motivações em criar uma edição especial no *Journal of Operations Management*. Eles avaliaram e resumiram os artigos apresentados nessa edição especial, e apresentaram suas observações sobre como o estudo da interface tem, metodologicamente, evoluído ao longo dos anos. Alguns dos temas comuns dominantes enfatizados nos seis documentos contidos na edição especial foram: a comunicação entre as operações e marketing, como também o valor da confiança e harmonia entre essas áreas funcionais na melhoria de desempenho das empresas. A maioria dos estudos dessa edição especial endereça tópicos mais relacionados ao nível estratégico que aos tático e operacional.

Baseado nessas observações e na literatura existente sobre as operações e marketing, os autores propuseram um modelo simples que delineia áreas de interesse mútuo e de integração entre elas. Esboçaram um grupo de projetos de pesquisa que poderá, potencialmente, orientar pesquisadores nesse domínio para promover uma melhor compreensão da interface.

Esse modelo, mostrado na figura 4.4, destaca as áreas-chave do processo de decisão em uma firma, onde há oportunidades de integração interfuncional entre a operação e marketing. O modelo aponta as principais áreas de decisão de interesses mútuos e tem como objetivo melhorar o entendimento das oportunidades de integração entre as duas áreas. Segundo os autores, o modelo inclui as decisões conjuntas apresentadas por Karmarkar (1996) – *mix* de produto, posição competitiva, preço, produção e estoques – e é ampliado pela integração das dimensões táticas com as estratégicas para melhorar o desempenho organizacional.

No nível estratégico do modelo, a integração do plano deve ocorrer através do alinhamento das estratégias das duas funções. Ele apresenta o desenvolvimento de novos produtos como questão estratégica e os autores defendem sua inclusão pelo fato de haver muitos aspectos interfuncionais relacionados às decisões do processo de desenvolvimento.

O modelo separa a previsão tática da estratégica, considerando que na previsão estratégica está incluída a previsão tecnológica e, em conjunto com o desenvolvimento de produtos e processos deve impulsionar o crescimento futuro.

Diferente da previsão estratégica, a previsão tática está mais relacionada à operação da organização. Para os autores, ela está no mesmo nível das decisões sobre o planejamento das operações e vendas (*S&OP - Sales and Operations Planning*).

Conforme descrito anteriormente o S&OP é um processo de controle e planejamento que procura alinhamento entre as diferentes funções da organização. Decisões tomadas nesse nível devem balancear as demandas dos clientes com os recursos de suprimentos. O modelo, entretanto, mostra a previsão tática em um nível superior por fornecer *inputs* ao S&OP. Ela pode ser considerada o panorama inicial do planejamento de operações e vendas, na qual há oportunidades para atingir uma visão comum das demandas de mercado. Outros dois pontos importantes são: sua interação com as estratégias de preço e promoção, e o controle das melhorias e visibilidade de mercado que fornece para toda a organização.

Segundo os autores, a integração operacional é um largo “guarda-chuva” que, segundo Karmarkar (1996), reúne todas as interações entre as funções e representa a união dos processos de decisão que podem, potencialmente, melhorar a qualidade dos produtos e serviços, reduzir *lead times* e custos, além de aumentar a flexibilidade das operações e responder, a tempo, às mudanças das condições de mercado.

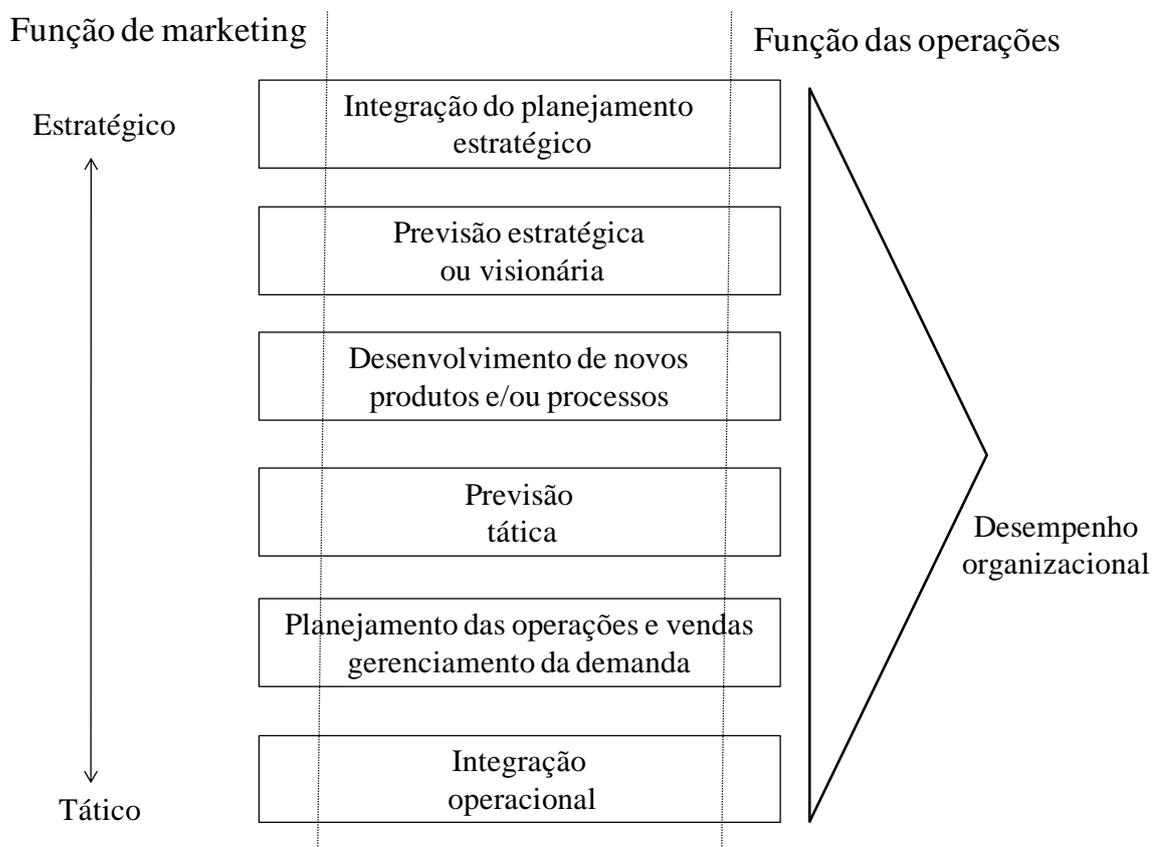


Figura 4.4 – Modelo de integração entre operações e marketing
Fonte: Malhotra e Sharma (2002)

4.8.4 O modelo de Douglas e Strutton

Douglas e Strutton (2009) utilizam-se dos princípios de união militar das forças armadas dos Estados Unidos para fomentar uma maior integração na interface entre as operações e marketing. Eles propuseram uma metodologia que pode – através de um planejamento – auxiliar os gerentes na formação de um sistema estratégico que proteja e suporte a integração através da organização e do gerenciamento do pessoal de operações e marketing. Os gerentes são responsáveis em prover os recursos e a infraestrutura necessária para garantir as seguintes pré-condições de integração: complementaridade, hierarquia, necessidade, coesão e diversidade. As três primeiras facilitam a integração, enquanto as duas últimas tendem a regular seu nível. A figura 4.5 exibe o modelo desenvolvido pelos pesquisadores.

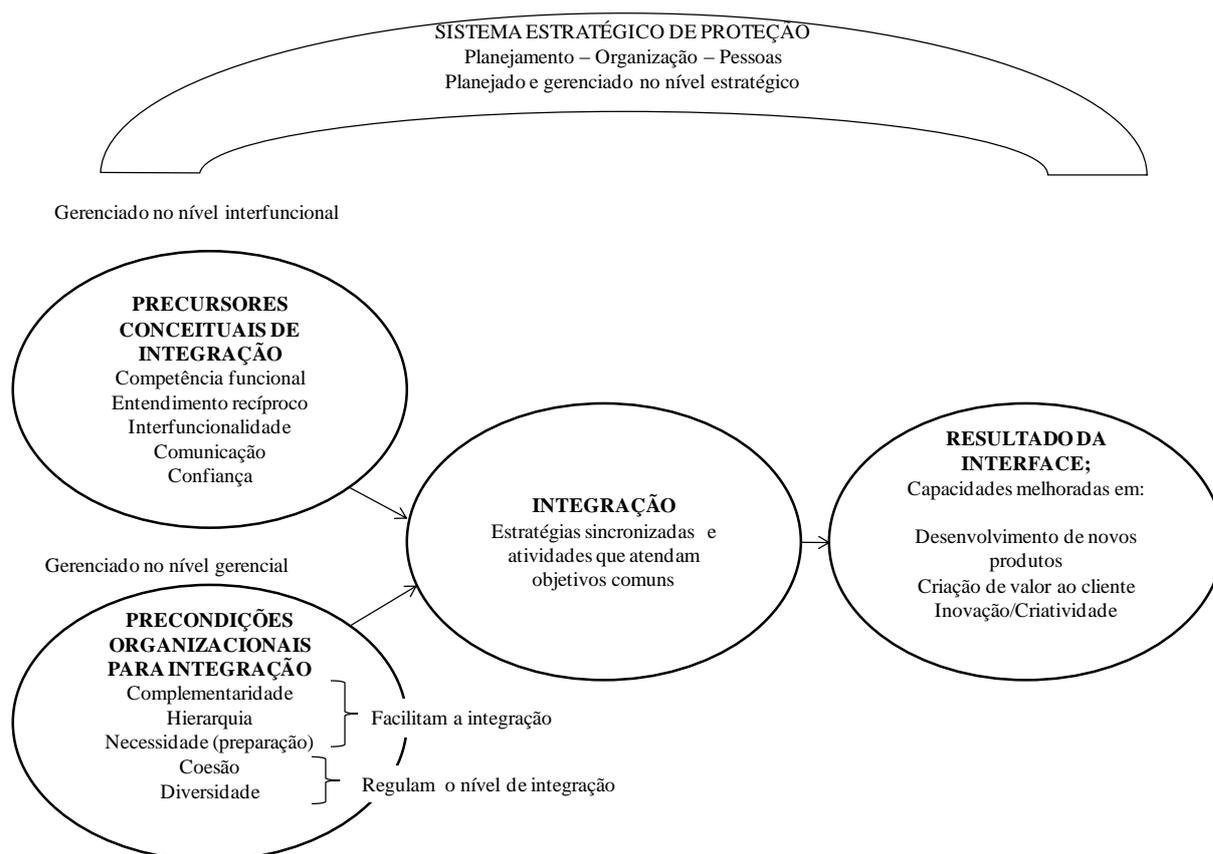


Figura 4.5 – Modelo para atingir sucesso na interface entre operações e marketing
Fonte: Douglas e Strutton (2009)

4.9 As tendências metodológicas das pesquisas na área

Malhotra e Sharma (2002) avaliam as tendências metodológicas das pesquisas sobre interface através das análises dos trabalhos das edições de 1991 e de 2002 do periódico *Journal of Operations Management*.

Segundo os autores, há um alto grau de similaridade nas metodologias de pesquisa entre a edição especial de 1991 e de 2002. Focados em plantas de manufatura como unidade de análise, os pesquisadores afirmam que ainda há um longo caminho para se obter uma revisão atual e detalhada de negócio de uma planta ou organização. Cinco dos seis estudos de 2002 utilizaram *surveys* para coletar e analisar dados empíricos.

Dada à complexidade e à natureza interfuncional de conduzir pesquisas que, simultaneamente, abordem questões operacionais e de marketing, análises profundas de casos e entrevistas detalhadas com gerentes de operações e marketing são desejáveis para reunir significativamente tópicos de pesquisa relacionados à interface.

Em termos de escolhas metodológicas apropriadas, o estudo da interface entre operações e marketing não se desenvolveu tanto quanto o necessário. Os autores consideram que, mesmo nos *surveys*, o foco precisa ser alterado em direção a uma coleta de dados conjunta entre executivos de operações e marketing.

Os autores apresentam ainda a seguinte lista de direções futuras para a pesquisa sobre a interface entre operações e marketing:

- alinhamento entre os objetivos das funções das operações e de marketing;
- alinhamento entre preço de produtos e custos operacionais;
- alinhamento entre canais de distribuição e manufatura;
- as questões da cadeia de fornecimento e suas interações com os diferentes segmentos de mercado;
- gerenciamento das relações com os clientes (CRM – *Customer Relationship Management*);
- estudos de modelos relacionados à interface, configurações e paradigmas.

Para Swamidass et al. (2001), muitos novos temas sobre interface entre marketing e as operações permanecem inexplorados. Vários modelos sugeridos por pesquisadores têm sido discutidos e fomentam mais estudos conceituais e o aprimoramento das pesquisas na área.

Justifica-se, portanto, a escolha do foco teórico sobre as interfaces nessa pesquisa, uma vez que a literatura indica grande potencial de melhoria de competitividade na exploração dessas interações e, também, pela possibilidade de diagnosticar oportunidades na gestão estratégica. Levando-se em conta os argumentos de Malhotra e Sharma (2002), fez-se uso nessa pesquisa de uma metodologia – detalhada no próximo capítulo – fundamentada em estudos de caso, que considera questionários, observações do pesquisador e entrevistas com executivos de operações e marketing.

Em síntese esse capítulo apresentou um panorama da interface entre as funções de operações e marketing através de seus conceitos, de sua importância, de sua relação com o desempenho organizacional e dos conflitos e das dificuldades nos seus processos. Complementando esse contexto foi apresentado o processo de planejamento de operações e vendas – S&OP, os modelos de integração e as tendências metodológicas das pesquisas nessa área.

A contribuição deste capítulo para esta pesquisa centra-se no fornecimento de pré-requisitos teóricos essenciais para a elaboração das cadeias de evidências.

5 ESTUDOS DE CASO

O objetivo deste capítulo é descrever o método de pesquisa utilizado, caracterizar as empresas participantes, discutir os resultados das análises dos dados e apresentar as cadeias de evidências que fundamentam as conclusões deste trabalho.

A descrição do método de pesquisa compreende as razões pelas quais se adotaram os estudos de caso e selecionaram-se as empresas, a abordagem da pesquisa, o racional para seleção dos gerentes, as fontes de dados, a estruturação das categorizações, enfim; os projetos dos protocolos para as questões. A caracterização das empresas consiste, essencialmente, das descrições de seus grupos empresariais, de seus principais produtos e operações, e de suas estruturas organizacionais. A obtenção dos dados foi realizada de 2008 a 2010. Os resultados são apresentados através das tabelas de categorização e as conclusões descritas a partir das cadeias de evidências.

5.1 O método de pesquisa

O estudo de como se estabelece o alinhamento estratégico entre as operações e marketing nos processos de interface requer que os sujeitos de pesquisa tenham direto envolvimento com trabalhos estratégicos em suas organizações. Portanto, foram envolvidos gerentes de três empresas e considerado que suas perspectivas – seus olhares e reflexões em relação aos processos – e o contexto da interface estratégica são importantes elementos de análise. Conforme mencionado na introdução desse trabalho, essa questão refere-se a um domínio pouco explorado e sujeito a percepções, comportamentos, interesses, conflitos e poder, revelando representações gerenciais em relação a suas atividades. Assim, optou-se por uma abordagem qualitativa. A procura pela compreensão de como se estabelece o alinhamento das operações determinou os estudos de caso como método mais adequado para essa pesquisa.

Similarmente às condições impostas pela primeira questão dessa pesquisa, a investigação de quais fatores relacionados à aplicação do ciclo de atividades podem afetar o alinhamento estratégico das operações na interface com marketing exigiu um aprofundamento de análise. Assim, cada atividade executada pelos gerentes foi tratada, considerando a interpretação de fenômenos sujeitos à influência de aspectos humanos que não podem ser quantificados. Portanto, uma abordagem qualitativa e a delimitação do estudo em uma unidade foram obrigatórias.

Para responder a primeira questão de pesquisa investigaram-se três casos, enquanto que a questão 2 exigiu o aprofundamento de um desses três casos. Segundo Voss (2002), devido à natureza da tarefa gerencial em operações (ao mesmo tempo física e humana), o método de pesquisa de casos é importante pelo seu potencial de fornecer novos *insights* e para o desenvolvimento de novas teorias, sobretudo, considerando-se as grandes mudanças na área ao longo das últimas décadas.

5.1.1 O projeto dos estudos de caso para responder a primeira questão

As três empresas consideradas no projeto são: uma montadora de veículos, uma fabricante de materiais escolares e uma fabricante de embalagens e filmes plásticos; renomeadas, respectivamente, como empresa Alfa, Beta e Gama.

Essas empresas foram selecionadas, considerando-se os seguintes critérios: ter funções de marketing e operações distintas, apresentar manufaturas distintas com a intencionalidade de reduzir a influência de elementos comuns de um negócio específico que possam afetar a validade externa, permitir contato direto do pesquisador com os gerentes de operações e marketing.

Participaram da pesquisa trinta e seis gerentes que possuem atividades estratégicas, sendo vinte gerentes de operações e dezesseis de marketing. Eles foram selecionados por sua representatividade na interface entre marketing e as operações. A empresa Alfa disponibilizou oito gerentes de cada uma das funções, enquanto a empresa Beta permitiu a participação de seis executivos de marketing e oito das operações. Por fim, os participantes da empresa Gama foram quatro gerentes de operações e dois de marketing. A tabela 5.1 apresenta o número e distribuição dos participantes por área e empresa.

Tabela 5.1 – Número e distribuição dos gerentes por área e empresa

Empresas Gerentes	Empresa Alfa	Empresa Beta	Empresa Gama	Total das Empresas
Operações	8	8	4	20
Marketing	8	6	2	16
Total de gerentes	16	14	6	36

No contexto de estudos de caso, conforme Martins (2006), o protocolo é um instrumento orientador e regulador da condução da estratégia de pesquisa. O protocolo constitui-se em um forte elemento para mostrar a confiabilidade de uma pesquisa, isto é,

garantir que os achados de uma investigação possam ser assemelhados aos resultados da replicação do estudo de caso, ou mesmo de outro caso em condições equivalentes ao primeiro, orientado pelo mesmo protocolo.

O ponto central do protocolo, segundo o autor, é um conjunto de questões que, de fato, refletem a investigação real. Questões e prévios avisos registrados no protocolo ajudam o pesquisador a se manter no rumo correto à medida que a coleta avança. Cada questão deve vir acompanhada de uma lista de prováveis fontes de evidências e do instrumento de coleta que poderá ser utilizado, como, por exemplo: nomes de possíveis entrevistados, tipos documentos a serem consultados, observações de determinados fatos, roteiros de entrevistas, questionários, agendamentos, etc. É importante reforçar o diferencial dessa estratégia de pesquisa: não são distintas as etapas de coleta e de análise, conforme ocorre nas outras estratégias convencionais.

Nesta pesquisa, os protocolos foram elaborados conforme as orientações de Stuart et al. (2002) e Voss (2002). Os questionários e as entrevistas, principais elementos dos protocolos, foram organizados através do “modelo funil”, ou seja, sua parte inicial apresenta questões gerais e, à medida que os gerentes respondem as questões, elas tornam-se mais específicas sobre alinhamento e interfaces.

O apêndice A apresenta o protocolo dos casos que, essencialmente, contém os seguintes elementos: informações gerais sobre a empresa, contato inicial, procedimentos para a coleta de dados, autorização, acesso a documentos, disponibilidade dos gerentes, possibilidade de publicação e condições, contato inicial com os gerentes, contextualização da pesquisa, possíveis fontes de evidências – instrumentos de pesquisa, questões para o estudo de caso, procedimentos de envio dos questionários e de controle do retorno dos mesmos, procedimento de recebimento dos questionários, categorias de informação e análises cruzadas.

Conforme tática descrita por Voss (2002), foram aplicados dois questionários em instantes diferentes, para que alguns temas importantes pudessem ser devidamente explorados e, também, para confirmar a convergência de alguns elementos essenciais da pesquisa.

Suas elaborações fundamentaram-se em contribuições teóricas sobre competitividade e atividades estratégicas descritas no apêndice B: análise SWOT, o modelo das estratégias genéricas de Porter (1980), análise VRIO de Barney (1995), abordagem de Hill (2005) para entender os mercados, o modelo das quatro ações de Kim e Mauborgne (2005).

Os conceitos dessas contribuições foram relacionados com os principais elementos dos processos de interface estratégica das funções descritos por Parente (1998) e

Slack e Lewis (2008). Para as operações, os autores mencionam que esses elementos são: capacidade, tecnologia, infraestrutura, redes de suprimentos, sistemas de controle, desenvolvimento e organização. E para marketing: mercados alvo, portfólio de produtos, estratégia de precificação, promoções e canais de distribuição. Portanto, essa relação se dá a partir de um cruzamento entre os elementos dos processos de interface e os conceitos das contribuições teóricas.

Para facilitar o entendimento de como as questões foram elaboradas, a figura 5.1 mostra os processos de interface através de duas setas horizontais ligadas às estratégias, representadas por círculos. As direções dessas setas indicam que parte dos processos tem origem na estratégia de operações e a outra parte, na estratégia de marketing. As setas verticais representam os conceitos das contribuições sobre competitividade e atividades estratégicas. Dessa forma, optou-se por utilizar a relação entre esses conceitos e os processos de interface como meio de verificar como se estabelece o alinhamento estratégico.

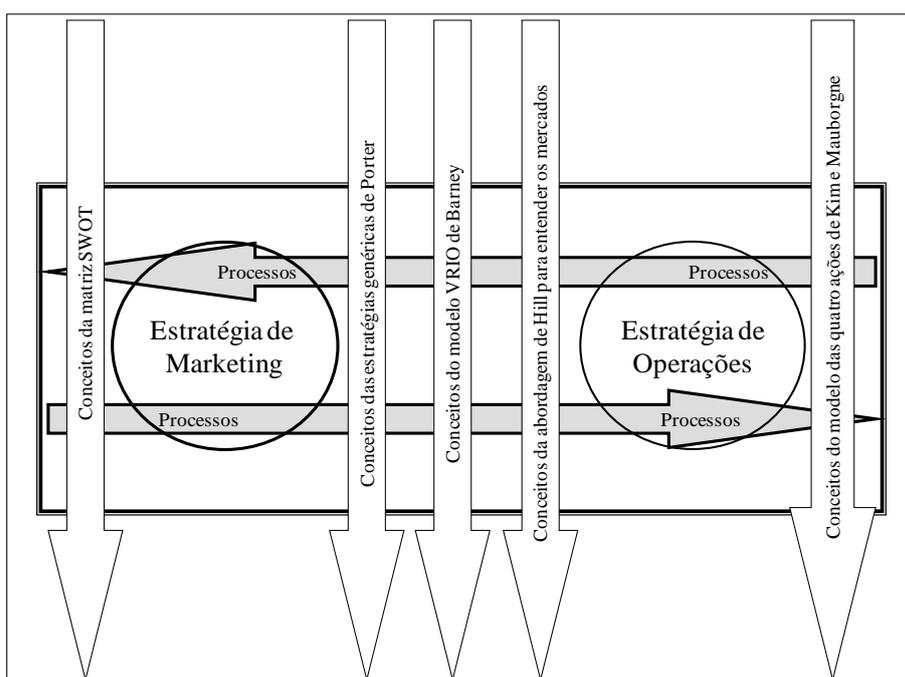


Figura 5.1 Diagrama do projeto do primeiro questionário

A elaboração dos questionários, portanto, fundamenta-se na leitura gerencial dos conceitos competitivos – descritos em referenciais teóricos de expressão na área – associados aos processos de interface estratégica entre as funções. As questões foram elaboradas de forma que as respostas – relacionadas com processos estratégicos,

competitividade e interface – pudessem fornecer meios de verificar como se caracteriza o alinhamento.

Outro objetivo do projeto do questionário foi abordar condicionantes que pudessem influenciar no estudo de alinhamento. A análise histórica da organização, como exemplo de condicionante, é um importante recurso para auxiliar o entendimento de fatores resistentes ou facilitadores em relação à interação dos processos de interface. Em específicos momentos, certas escolhas foram determinantes para a valorização de alguns conceitos e depreciação de outros.

As atitudes dos gerentes impactados por essas escolhas são norteadas por referenciais que nem sempre facilitam uma integração futura. Pode-se tomar, como exemplo, a escolha de uma família de produtos ser administrada com maior foco em rentabilidade do que em longevidade. Isso, naturalmente, fomenta uma atenção maior a custos que pode se perpetuar como direcionador e gerar divergências em um segundo momento. Sendo assim, condicionantes resultantes de fatores históricos também foram considerados na elaboração do primeiro questionário.

A partir de um piloto de aplicação do primeiro questionário com dois profissionais de uma das empresas, verificou-se a necessidade de mudar algumas questões para melhor compreensão das mesmas e incluir outras de modo a abranger aspectos não contemplados durante o projeto.

Segundo Voss (2002), é fundamental para uma efetiva pesquisa de casos a codificação das observações e dados coletados no campo, ou seja, quaisquer eventos de um fenômeno nos dados devem ser codificados em categorias. Assim, cada evento, por comparação com eventos anteriores na mesma categoria, faz com que o pesquisador desenvolva propriedades teóricas de categorias e as dimensões dessas propriedades.

A criação de um banco de dados com todas as respostas dos gerentes indexadas por empresa, função, menção de conceitos teóricos e elementos dos processos de interface possibilitou a verificação da frequência de temas importantes ao alinhamento das operações nas repostas dos gerentes. Dessa maneira, identificaram-se nove categorias:

- Desempenho – A (associada a indicadores, metas e ao desempenho dos gerentes);
- Alinhamento estratégico das operações – B (propositadamente, presente nos temas das questões);
- Introdução de novos produtos – C;
- Capacidade operacional e plano de marketing – D;
- Formação da estratégia operacional – E;
- Implementação da estratégia de operações – F;

- *Trade-offs* – G;
- Consenso – H;
- Questões organizacionais - I.

Através do mesmo banco de dados reuniram-se respostas similares que deram origem às evidências. Classificadas por categoria, as evidências comuns às três empresas e as complementares de cada uma delas foram agrupadas em tabelas. Dessa forma, criaram-se quatro grupos de tabelas apresentadas e discutidas no próximo capítulo. Cada um desses grupos contém nove tabelas (uma para cada categoria) e os resultados são apresentados através da discussão das relações entre as evidências por empresa e por categoria.

Por fim, as relações entre evidências de cada um dos grupos que apresentaram encadeamentos coerentes com os objetivos do trabalho originaram as conclusões desta tese.

Com o objetivo de apresentar a estruturação do tratamento dos dados coletados, elaborou-se a figura 5.2, que mostra a distribuição das evidências nas categorias e exemplifica uma cadeia de evidências, que suporta uma determinada conclusão. As letras de A a I representam as nove categorias definidas, as letras x, y e z são evidências originadas de respostas similares dos gerentes e as letras x, y e z, internas aos triângulos, representam uma cadeia de evidências, que sustenta uma conclusão.

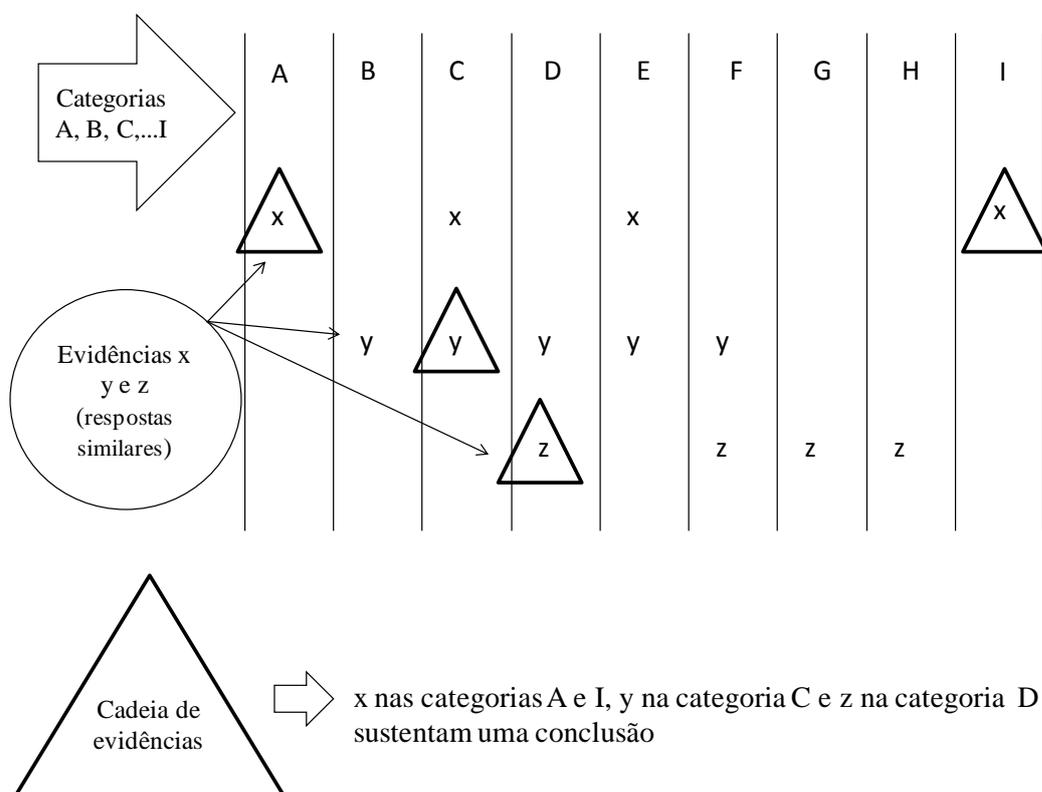


Figura 5.2 Estruturação do tratamento dos dados coletados

Apresenta-se, no quadro 5.1, um resumo dos principais elementos levantados para responder a primeira questão de pesquisa.

Quadro 5.1 Síntese do projeto de pesquisa para a primeira questão

Abordagem da pesquisa	Qualitativa
Método de pesquisa	Estudo de casos
Primeira questão de pesquisa	Como se estabelece o alinhamento estratégico das operações na interface com marketing?
Primeiro objetivo da pesquisa	Analisar os processos de alinhamento estratégico das operações na interface com marketing em três empresas manufatureiras.
Unidades de análise	3 empresas: 1 montadora de veículos 1 fabricante de filmes plásticos 1 fabricante de materiais escolares
Número de gerentes de operações	20
Número de gerentes de marketing	16
Fonte de dados para a 1ª questão	Dois questionários aplicados em momentos diferentes
Critérios de seleção dos três casos	Ter funções de marketing e operações distintas. Ter manufaturas distintas com a intencionalidade de reduzir a influência de elementos comuns de um negócio específico que possam afetar a validade externa. Permitir contato direto do pesquisador com os gerentes de operações e marketing.
Critérios de seleção dos respondentes	Sua representatividade na interface entre mkt e as operações
Lacunas Teóricas tratadas	Para problemas táticos e operacionais entre as operações e marketing (desenvolvimento de produtos/processos e capacidades da produção versus plano de vendas de marketing) a literatura aponta, na maioria das vezes, soluções táticas e operacionais, mas, na verdade, a origem do problema pode estar num processo de desenvolvimento estratégico recortado (Swamidass - 2001); Os estudos dos processos de interface estratégica podem fornecer soluções mais eficazes (Tatikonda e Montoya-Weiss, 2001; Hsu e Chen, 2004).

5.1.2 O projeto do estudo de caso para responder a segunda questão

Tratando-se da aplicação do ciclo de atividades foram estabelecidos três pré-requisitos para a seleção da empresa: ter as funções de operações e marketing distintas, permitir que o pesquisador se reunisse e entrevistasse seus gerentes, e que estes participassem frequentemente do processo de formação das estratégias dessas funções. Uma das empresas participantes desse trabalho atendeu as condições e disponibilizou três gerentes de operações das áreas de logística e manufatura e três gerentes de marketing das áreas de *trade*, planejamento e vendas. Para cada função, havia dois gerentes participantes da alta administração e um médio gerente.

Uma família de produtos de faturamento representativo para a organização foi considerada para a aplicação. Considerou-se a necessidade da realização de dois ciclos, de modo que cada um contemplasse a execução das oito atividades propostas, em um total de seis reuniões ao longo de três meses. Diretores da empresa foram convidados a participarem das reuniões e, ao final de cada ciclo, os gerentes deveriam validar ações integradas entre as funções.

O projeto do protocolo considerou as seguintes fontes de dados: entrevistas, análises de documentos e observações do pesquisador. Conforme Rosa e Arnoldi (2008), toda entrevista é feita para responder a uma série de questionamentos e hipóteses. Por isso, insiste-se na necessidade de se descrever o protocolo de entrevista, cuja versão preliminar deve servir, pelo menos, para identificar eventuais necessidades.

As entrevistas apresentam algumas vantagens que podem aqui ser evidenciadas:

- permitem a obtenção de grande riqueza informativa por utilizarem questionamentos semiestruturados;
- proporcionam ao entrevistador uma oportunidade de esclarecimento diante das perguntas e respostas, possibilitando, então, a inclusão de roteiros não previstos. Dessa forma, possibilita uma interação mais direta, personalizada, flexível e espontânea que a entrevista estruturada;
- cumprem um papel estratégico na previsão de erros, por ser uma técnica flexível, dirigida e econômica.

Similar a todas as técnicas de coleta de dados, as entrevistas também têm suas limitações: demandam mais tempo do entrevistado, tanto em sua realização como no tratamento; só podem ser viabilizadas através da plena interação entre o entrevistador e o entrevistado; exigem conhecimento profundo por parte do entrevistador e oferecem alguns tipos de problemas quanto à flexibilidade e validação.

Considerando as orientações do trabalho de Voss et al. (2002) sobre a condução de entrevistas em diferentes períodos de tempo, a procura por convergência e clarificação, e o reconhecimento de vieses, a avaliação da aplicação foi baseada em entrevistas com os gerentes participantes, após o término do primeiro e segundo ciclos e as observações diretas do pesquisador durante todas as reuniões. Procurou-se observar, nas reuniões, o uso espontâneo de pontes conceituais que auxiliassem os participantes para uma

discussão mais abrangente, a objetividade das discussões, as percepções dos gerentes os encaminhamentos de ações e as defesas de pontos de vista contrários.

Como exemplo de ponte conceitual, é possível citar o *mix* de marketing: produto, preço, praça e promoção associado a quatro importantes fundamentos do padrão de comportamento do time de vendas: relacionamento, produto, confiança e parceria, caracterizado por Stuart-Kotze (2006). E associado, também, aos critérios qualificadores e ganhadores de pedidos de Hill (2005) que auxiliam os participantes na reflexão sobre os valores percebidos e desejados pelos clientes. As pontes conceituais são os inter-relacionamentos concebidos pelos gerentes entre dimensões competitivas específicas de cada função. No momento em que um dos gerentes cita preço, parceria e custo em uma de suas argumentações, ele estabelece pontes conceituais entre as dimensões competitivas das funções de marketing, vendas e operações respectivamente.

As entrevistas foram estruturadas com o objetivo de verificar o rigor em cumprir as atividades e o sequenciamento, a opinião dos gerentes sobre o ciclo, as principais dificuldades para a obtenção do objetivo, os desvios entre as expectativas teóricas e os resultados práticos e a necessidade de possíveis ajustes no ciclo.

Para essa pesquisa, o protocolo da aplicação, apresentado no apêndice C, compreende os seguintes elementos: informações gerais sobre a empresa, contato inicial com a empresa, procedimento para a coleta de dados, contato inicial com os gerentes, contextualização da pesquisa, fontes de evidências, critérios para a seleção de entrevistados, seleção de critérios para o registro dos dados e transcrição, roteiro da entrevista – tópicos a serem abordados, observações do pesquisador durante as reuniões, lista de verificações, documentos coletados, categorias de informação, e sistema de análise e avaliação dos dados obtidos.

A categorização se deu pela frequência das observações, respostas comuns, informações de documentos elaborados durante a aplicação do ciclo e por referenciais teóricos de Rytter et al. (2007), Hill e Brown (2007), Mullins (2006), Rhee e Mehra (2006), Johansen e Riis (2005), Mintzberg et al. (2003), Hausman et al. (2002), Swamidass (2001), Boyer e McDermott (1999), Parente (1998), Nie e Young (1997).

As seguintes categorias foram definidas:

- Prioridades competitivas – A;
- Pontes conceituais – B;
- Atividades do ciclo – C;

- Alinhamento estratégico – D;
- Formação da estratégia de operações – E;
- Implementação da estratégia de operações – F;
- *Trade-offs* – G;
- Consenso – H;
- Questões organizacionais – I;

Similarmente à estruturação metodológica para responder a primeira questão da pesquisa, criou-se um banco de dados com informações provenientes das fontes de dados e indexadas por função, menção de conceitos teóricos e elementos dos processos de interface. As evidências e seus encadeamentos seguiram a estruturação do tratamento de dados conforme a figura 5.2.

O quadro 5.2 mostra um resumo dos principais elementos levantados para responder a segunda questão de pesquisa.

Quadro 5.2 Síntese do projeto de pesquisa para a segunda questão

Abordagem da pesquisa	Qualitativa
Método de pesquisa	Estudo de caso
Segunda questão de pesquisa	Quais os fatores relacionados à aplicação do ciclo de atividades que afetam o alinhamento estratégico das operações na interface com marketing?
Segundo objetivo da pesquisa	Aplicar um ciclo de atividades desenvolvido pelos autores para identificar os fatores que afetam o alinhamento estratégico das operações e analisar a importância desse ciclo como suporte gerencial no processo de formação da estratégia.
Unidades de análise	Uma das três empresas participantes
Número de gerentes de operações	3
Número de gerentes de marketing	3
Fonte de dados para a 2ª questão	Primeira entrevista semiestruturada Observações do pesquisador Análises de documentos Segunda entrevista semiestruturada
Razão da seleção do caso	Ter funções de marketing e operações distintas. Permitir reuniões do pesquisador com os gerentes de operações e marketing.
Racional para seleção dos respondentes	Sua representatividade no processo de formação das estratégias de suas funções.
Lacunas Teóricas tratadas	Há vários modelos/procedimentos na literatura: o modelo de Hill (1993), o procedimento de Platts-Gregory (1998), o modelo de Walters (1999), o modelo de Altamirano (1999), o modelo de Malhotra e Sharma (2002) e o modelo de Douglas e Strutton (2009). Entretanto, poucos trabalhos científicos mostram os resultados das aplicações desses modelos. Alguns modelos tratam da integração entre as áreas, outros tratam de alinhamento, outros de interface, interação, colaboração. Há várias literaturas para todos esses conceitos. Nenhum deles utiliza a literatura sobre consenso para alinhar os processos da interface estratégica com foco em <i>trade-offs</i> .

5.2 Caracterização das empresas

O contexto organizacional é um importante elemento para a análise de questões estratégicas e de alinhamento das operações, haja vista sua contribuição ao entendimento do estado atual das empresas em relação a aspectos, considerados determinantes para os objetivos dessa pesquisa como competitividade, estrutura funcional e perfil dos gerentes. Dessa forma, a caracterização das empresas tem por fim prover as análises de informações que auxiliem a interpretação do que se investiga, ou seja, do estabelecimento do alinhamento estratégico das operações.

5.2.1 A empresa Alfa

A empresa atua no Brasil há 55 anos e seus principais produtos consistem em automóveis nacionais e importados. Ela faz parte de um grupo que opera 45 unidades de produção em onze países na Europa, assim como em sete países na América, Ásia e África. Os modelos do grupo são vendidos em mais de 150 países.

O objetivo da organização é oferecer veículos atraentes e seguros, utilizando critérios de proteção ambiental, que sejam competitivos no exigente mercado, além de constituírem uma referência global em suas respectivas classes. A companhia brasileira emprega cerca de 24.000 dos 345.000 funcionários do grupo e seu faturamento é de aproximadamente 11 bilhões de euros, o que representa, aproximadamente, 10% do faturamento global e 7% do total de trabalhadores do grupo.

Ela conta com quatro fábricas localizadas nos estados de São Paulo e Paraná. As funções de Manufatura, Engenharia e Logística compõem sua divisão de operações e essas funções abrangem todas as plantas e concessionárias.

A manufatura é responsável pelas produções dos motores e carrocerias, e também pela montagem final dos veículos através de um sistema de gestão particular da organização que, essencialmente, fundamenta-se em técnicas e ferramentas de produção enxuta. Esse sistema apresenta nove bases:

- grupos semiautônomos;
- gerenciamento visual;
- organização;
- padronização do trabalho;
- solução de problemas por técnicas específicas;

- disponibilidade dos suprimentos;
- procedimentos de prevenção de falhas;
- manutenção produtiva total;
- capacitação dos recursos.

O setor de engenharia compreende a tecnologia dos processos de manufatura e está subdividida em processos principais como estampagem, pintura, montagem de motores e de veículos.

Complementando a divisão de operações da empresa Alfa, a área de Logística é responsável por todas as atividades de transporte de suprimentos e veículos, quer internas ou externas às plantas produtoras e em âmbito nacional e internacional. Essa área, também, incorpora as atividades de planejamento e programação da produção de todas as unidades.

A função de Marketing engloba os setores de Vendas, Exportação, Propaganda, Web Marketing, Promoções e *Merchandising*, e está localizada em uma das plantas de São Paulo, junto à alta administração.

O setor de Propaganda é responsável pela comunicação da marca e dos produtos no Brasil. Seu principal objetivo é desenvolver e concretizar a imagem da marca frente ao consumidor e estabelecer o posicionamento dos produtos, através de campanhas institucionais, de produtos e de varejo. O setor de Web Marketing desenvolve ações *on-line* que complementam as campanhas *off-line* e tem como objetivo manter a liderança em audiência entre os sites de montadoras.

O setor de promoções aplica técnicas de incentivo às vendas e de prazo determinado, objetivando estimular e criar oportunidades para a compra de produtos e serviços, e conseqüentemente, um incremento no volume de vendas. O setor de *Merchandising* amplia a visibilidade dos produtos através da divulgação dos mesmos para o público, utilizando mídias específicas.

Participaram da pesquisa 16 gerentes, compreendendo oito de operações e oito de marketing. Os gerentes de operações apresentam um tempo médio de trabalho na companhia de 19 anos e tempo profissional médio de 21 anos.

Essencialmente, administradores ou engenheiros mecânicos, os oito gerentes operacionais ocupam os cargos gerenciais de manufatura, de planejamento de produção e de engenharia de processos.

Os oito gerentes de marketing também possuem formação em Engenharia ou Administração – alguns com pós-graduação em Propaganda e Marketing – e ocupam os seguintes cargos: gerente de propaganda, de planejamento de marketing, de estratégia de produtos, de estratégia de preços, de planejamento de volumes, de planejamento de *mix*, de vendas nacionais e de pós-vendas. Eles apresentam um tempo médio de trabalho na companhia de 12 anos e tempo profissional médio de 14 anos.

Desde 2003, a linha de produtos foi completamente renovada, foram lançados novos carros e linhas antigas foram remodeladas. Ao mesmo tempo em que lançou produtos no Brasil, modernizou processos, desenvolveu novas tecnologias e implantou um sistema de sustentabilidade ambiental e social.

Os três elementos principais da estratégia de marketing que direcionam as campanhas e os planos de comunicação são: modernização da marca, durabilidade e inovação. A estratégia de operações foca na eficácia operacional através de um maior número de prioridades. As principais dimensões são: produtividade, qualidade, redução de custos, trabalho em equipe, processos *lean*, agilidade, flexibilidade e melhoria contínua.

Segundo os gerentes de marketing, a última movimentação estratégica da empresa mostra sua preocupação em agregar à marca o valor da modernidade, o que compreende uma série de alterações no campo operacional. Para os gerentes de operações, a rápida adequação ao novo conceito torna-se prioridade, entretanto as demais dimensões continuam sendo muito importantes. Sobre essa necessidade um dos gerentes de operações afirma:

Tudo continua válido independente das mudanças que acontecerão em toda a cadeia. Buscamos a eficácia operacional continuamente.

A estrutura organizacional, como mostra a figura 5.3, apresenta três níveis gerenciais: a alta administração (diretores), os gerentes executivos e os médios-gerentes. Fundamentalmente, as divisões executivas das operações são seis. Três delas tratam da manufatura de veículos e as outras três compreendem a manufatura de motores, a logística e a tecnologia de processos.

As duas divisões executivas de marketing centram-se em vendas, propaganda e nas atividades de planejamento de marketing.

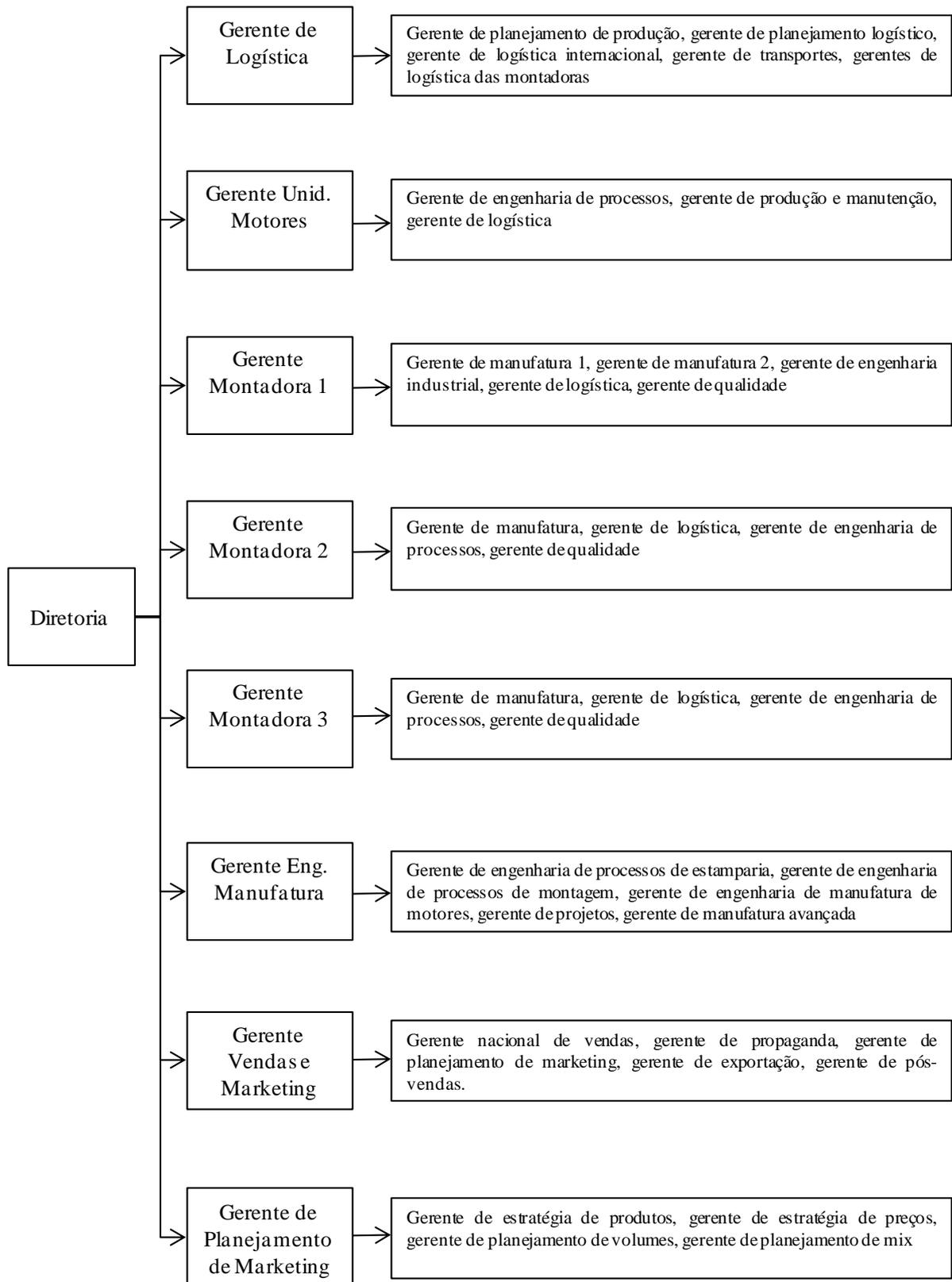


Figura 5.3 Estrutura organizacional da empresa Alfa

5.2.2 A empresa Beta

Propriedade de um grupo empresarial, que atua mundialmente nos segmentos de escrita, pintura e cosmético, possui 15 fábricas e 19 organizações de vendas. Seus produtos são comercializados em mais de 100 países e possui, aproximadamente, 5.500 funcionários, 53 % dos quais trabalham no Brasil.

O grupo produz, por ano, cerca de 1,8 bilhões de peças de sua principal linha de produtos, o que o torna o maior fabricante mundial. Além disso, conta também com outras categorias de produtos que possuem consideráveis participações no faturamento.

As fábricas do grupo estão localizadas nos seguintes países: Alemanha, Austrália, Áustria, Brasil, China, Colômbia, Costa Rica, Índia, Indonésia, Malásia e Peru.

Atua no Brasil há 80 anos e suas atividades produtivas estão essencialmente concentradas na região Sudeste, nos estados de São Paulo e Minas Gerais.

A corporação no Brasil possui unidades de negócios classificadas basicamente pela segmentação de mercado e pela questão estratégica da principal matéria-prima. As unidades de produção da empresa possuem dados expressivos, quando comparados com os totais da corporação mundial.

A manufatura brasileira emprega 46,8 % dos funcionários e é responsável por 31% do faturamento total.

A unidade de negócios em questão, encarregada pela produção da principal linha de produtos do grupo, possui uma expressiva participação, tanto em nível nacional como mundial: 49,6% dos funcionários brasileiros atuam na unidade e, em relação ao grupo, essa participação é de 23,2%.

Os volumes produzidos representam 80,5 % da produção nacional e 66,7 % da produção mundial. O faturamento dessa unidade representa 58,7 % do valor total das vendas no país e 18,3 % do valor global.

O objetivo estratégico da unidade de negócios é o de atender às solicitações de clientes e consumidores de modo a satisfazer às expectativas dos acionistas, quanto ao desempenho da unidade sem agressão ao meio ambiente e com responsabilidade social.

É conhecido que uma das dificuldades de disseminar a estratégia de operações nas companhias manufatureiras reside na estruturação hierárquica da organização. Poucos níveis hierárquicos podem facilitar e encurtar o caminho do processo de implantação da estratégia.

Adicionalmente a isso, a estrutura, vinculada mais a processos que a áreas, tende a facilitar a implementação da estratégia, pois há menor interferência de interesses e conflitos em comparação ao organograma funcional. A figura 5.4 esquematiza a estrutura hierárquica da unidade de negócios. Participaram da pesquisa 14 gerentes, compreendendo oito de operações e seis de marketing.



Figura 5.4 Estrutura organizacional da empresa Beta

O organograma mostra, resumidamente, que a diretoria industrial é composta pela área de desenvolvimento de produtos e pelas operações, a qual abrange as áreas de manufatura, engenharia de processos, manutenção e logística. A diretoria comercial apresenta três áreas: vendas para mercado interno, marketing e vendas para mercado externo.

Ambas as direções apresentam dois níveis gerenciais: os gerentes responsáveis pelas áreas mencionadas acima, e os médios gerentes que gerenciam setores constituintes dessas áreas.

A função marketing/vendas está organizada em dois grandes blocos: mercado interno e mercado externo. A principal linha de produtos exige que se administrem cerca de 700 itens com demanda sazonal.

As atividades de exportação possuem uma representativa participação no negócio e tornam a unidade participante de diferentes mercados. Os clientes, situados em mais de 70 países, possuem necessidades específicas devido a fatores culturais, econômicos e políticos, gerando grande diversificação de produtos acabados. A alta customização força a

produção por pedidos. Há pouco compartilhamento de itens com o mercado nacional e também entre seus próprios clientes (itens diferentes para cada cliente), de modo que mais de 90 % dos itens de exportação são classificados como *make to order* (MTO) - fazer contra pedido. Para garantir entrega em tempo a clientes estratégicos, há também um pequeno percentual de itens com política *assemble to order* (ATO) - montar contra pedido, o que pressupõe fabricação de componentes para estoque.

O escritório central de exportação, onde se encontram os gerentes de mercado, está situado na mesma planta em que se encontra a manufatura responsável pelo término do processo produtivo.

A unidade é líder no mercado nacional com participação aproximada de 90% e a concorrência vem especialmente de produtos importados e de poucos itens produzidos em pequenas manufaturas nacionais, que incomodam devido à política de preços baixos praticada. Com o objetivo de manter ou mesmo fazer crescer essa participação, há uma tendência de aumento de portfólio. A grande maioria dos itens do mercado nacional possui produção para estoque e também é requerida no mercado externo.

As áreas de marketing e vendas para o mercado interno não estão fisicamente próximas à manufatura, colaborando assim, para que a gerência de desenvolvimento sirva como meio de conexão entre elas.

Essa gerência atua na área de planejamento e projeto de produtos, de modo a dar suporte tecnológico à função de manufatura. Essencialmente, ela recebe as necessidades mercadológicas de marketing, vendas e recebe, também, as necessidades tecnológicas dos processos de fabricação. Essas entradas, associadas à geração de novas ideias de produtos e processos, levam essa função a ser uma grande fornecedora de tecnologia para a manufatura e, ao mesmo tempo, uma grande fornecedora das áreas de mercado no sentido de viabilizar a execução de projetos dessas áreas.

A estratégia de marketing fundamenta-se na ampliação do negócio, investindo em novos produtos, inovação, diferenciação, qualidade, produtos que desenvolvam a criatividade, novos *designs*, pontos de vendas e em *outsourcing*.

Os seis gerentes de marketing apresentam um tempo médio de trabalho na companhia de 10 anos e tempo profissional médio de 16 anos. Graduados em Administração e Marketing, esses profissionais atuam como gerentes de categoria ou como gerentes de produtos.

A manufatura dessa unidade de negócios é composta por três departamentos. O primeiro é responsável pela produção em lotes de um dos principais componentes do portfólio

de produtos. Por questões físico-químicas, o tempo de produção desse componente é longo, o que o torna diferenciado dos demais setores, que trabalham em linha e com pequenos estoques intermediários. A organização do trabalho é orientada pelos tipos de processos e, portanto, os operadores são dedicados a uma função específica. Parte da produção é exportada para outras manufaturas, o que transforma os componentes em produtos acabados. Há um controle de qualidade específico para o componente no fim de seu processamento, com ensaios físicos que liberam o lote ou o direcionam para retrabalho. Possui uma manutenção mecânica específica e, nesse estágio, cerca de 200 semimanufaturados tornam a variedade representativa.

O segundo departamento é responsável pela montagem do produto. A produção está organizada em linhas com pequenas variações no processo e há revezamento de funções, portanto, a organização de trabalho é orientada pelo tipo de produto e há flexibilidade da mão-de-obra. O tempo de processamento gira em torno de 4 horas e a variedade de semimanufaturados passa a ser maior que o do primeiro: aproximadamente 380 semimanufaturados. Diferentemente do setor anterior, a linha favorece baixos níveis de estoque em processo.

O terceiro departamento é responsável pelas operações de acabamento, pintura, por exemplo, e pelas operações de empacotamento. Há um amplo *mix* de produção (700 itens) e os equipamentos estão organizados em células com revezamento de funções por parte da mão-de-obra.

Os oito gerentes de operações participantes dessa pesquisa apresentam um tempo médio de trabalho na companhia de 17 anos e tempo profissional médio de 20 anos.

Todos são engenheiros e suas funções operacionais estão distribuídas nos seguintes cargos: gerente de unidade de negócio, industrial, de manutenção de fábrica, de logística e de manufatura.

Um dos gerentes operacionais apresenta sua opinião sobre o posicionamento de negócio da organização:

[...] nossa organização trabalha visando todos os mercados, porém prioritariamente os mercados de topo, buscando desenvolver, produzir e colocar nesses mercados produtos de alta qualidade, alto valor agregado, sempre que possível com apelo/preço premium. Também participa dos mercados de baixo preço, porém nesses mercados também busca diferenciação. Busca constante para ser o melhor da categoria em todas as categorias em que participa.

5.2.3 A empresa Gama

O grupo proprietário da empresa é líder mundial em sistemas de embalagem especiais e de proteção, possui operações em 52 países, 100 plantas de manufatura e emprega mais de 17000 funcionários. A organização é líder em tecnologias de empacotamento que protegem os produtos da oxidação e umidade e garantem certos atributos de qualidade como aroma, cor e odor. Além disso, propõe aos clientes materiais adequados às suas necessidades, projetos de equipamentos e integração de processos.

As unidades da organização procuram o aprimoramento de tecnologia de processos e de manufatura avançada. São especialistas em extrusão de filmes e espumas, tecnologias de orientação polimérica e impressão de filmes.

Os materiais plásticos são produzidos a partir de processos patenteados e para compor o portfólio utilizam vários tipos de materiais que atribuem diferentes propriedades aos produtos como barreiras contra oxigênio e umidade, resistência, encolhimento, transparência, entre outros.

Há uma equipe global de aproximadamente 500 pessoas focadas no objetivo de tornar a organização uma parceira estratégica de seus clientes. Para tanto, essa equipe os auxilia a automatizar e integrar seus processos de empacotamento com a produção e os processos de distribuição. Oferecem, assim, equipamentos e serviços de integração de processos, procurando estar conexos com as operações dos clientes.

Suas principais linhas de produtos são: embalagens para alimentos e de proteção, filmes e bandejas para aplicações médicas, embalagens retráteis e materiais plásticos utilizados em artigos esportivos, construção civil e indústria automotiva.

Por se tratarem de famílias com aplicação restrita às indústrias, comércios e hospitais, pode-se dizer que as atividades comerciais da empresa são do tipo *business to business*, ou seja, seus clientes são outras empresas.

O faturamento global em 2009 do grupo atingiu 4,2 bilhões de dólares. A representatividade percentual das principais famílias de produtos foram as seguintes: embalagens para alimentos 64%, embalagens e filmes de proteção 28% e aplicações especiais 8%.

O objetivo estratégico da empresa Gama é aumentar seu *market share* global, utilizando-se da inovação e da excelência em serviços para viabilizar melhores resultados aos

seus clientes. A aplicação de tecnologia para a redução de desperdício de tempo e de materiais nas plantas dos clientes é um dos pilares da estratégia de marketing.

A planta brasileira tem 50 anos de atividade no país, emprega cerca de 700 funcionários e está localizada na cidade de São Paulo. As operações nacionais contribuem com 10% do faturamento do grupo e a representatividade percentual das principais famílias de produtos é similar à do grupo.

Suas principais unidades de negócios são filmes termo-retráteis e embalagens para alimentos. Plásticos laminados é uma terceira unidade, em desenvolvimento, mas ainda com baixa representatividade.

Todas as atividades de pesquisa e desenvolvimento de novos materiais e novos processos de fabricação são realizadas na matriz norte-americana. A filial brasileira conta com divisões de projeto e processos, exclusivamente para melhorar o desempenho dos processos atuais.

Por se tratar de um negócio essencialmente *business to business*, os clientes da empresa Gama são geralmente engenheiros de manufatura com necessidade de obter bons rendimentos de seus processos e reduzir custos de produção. Assim, a unidade investigada centra-se em fornecer produtos e serviços que vão ao encontro das exigências desses clientes.

A manufatura em conjunto com as divisões de projeto e processos procura, por exemplo, reduzir a espessura dos filmes sem afetar o desempenho dos seus produtos e dos processos a que estes filmes serão submetidos. Uma das gerentes de marketing corrobora a afirmação:

[...] tentamos sempre lançar produtos diversificados para as diversas necessidades dos clientes, para que nenhum cliente utilize um produto sub ou superdimensionado.

As áreas de marketing e vendas focam na busca de alternativas para melhorar o desempenho dos processos dos clientes e garantir uma parceria estável, conforme diz um dos gerentes de vendas:

[...] hoje ofertamos equipamentos em comodato para trabalhar com nossos materiais. Buscamos com isso a fidelização do cliente, e a concorrência não oferece este tipo de serviço.

Os departamentos de manufatura, logística, manutenção e processos compõem a divisão operacional de *supply chain*, enquanto a divisão comercial é composta por

marketing e vendas. Todos os departamentos e divisões estão localizados na mesma planta. Participaram da pesquisa 6 gerentes, compreendendo quatro de operações e oito de marketing.

Os gerentes de manufatura, de projetos e de processos apresentam formações diversificadas. Graduados em Engenharia, Economia e Administração, apresentam um tempo médio de trabalho na companhia de 24 anos e tempo de profissão médio de 35 anos.

A estratégia de operações da unidade brasileira, segundo esses gerentes, fundamenta-se em três bases: a melhoria de processos, a manufatura próxima ao time de vendas e aos clientes, e um sistema de produção denominado pela empresa de *World Class Manufacturing*, que utiliza algumas técnicas de produção enxuta. A figura 5.5 apresenta a estrutura organizacional da diretoria de *supply chain* da empresa Gama.

Cada unidade de negócio, definida por categoria de produtos, possui sua própria manufatura e, devido às particularidades de seus processos, contam com um gerente para cada uma dessas unidades. Embalagens para alimentos é a unidade investigada nesta pesquisa.

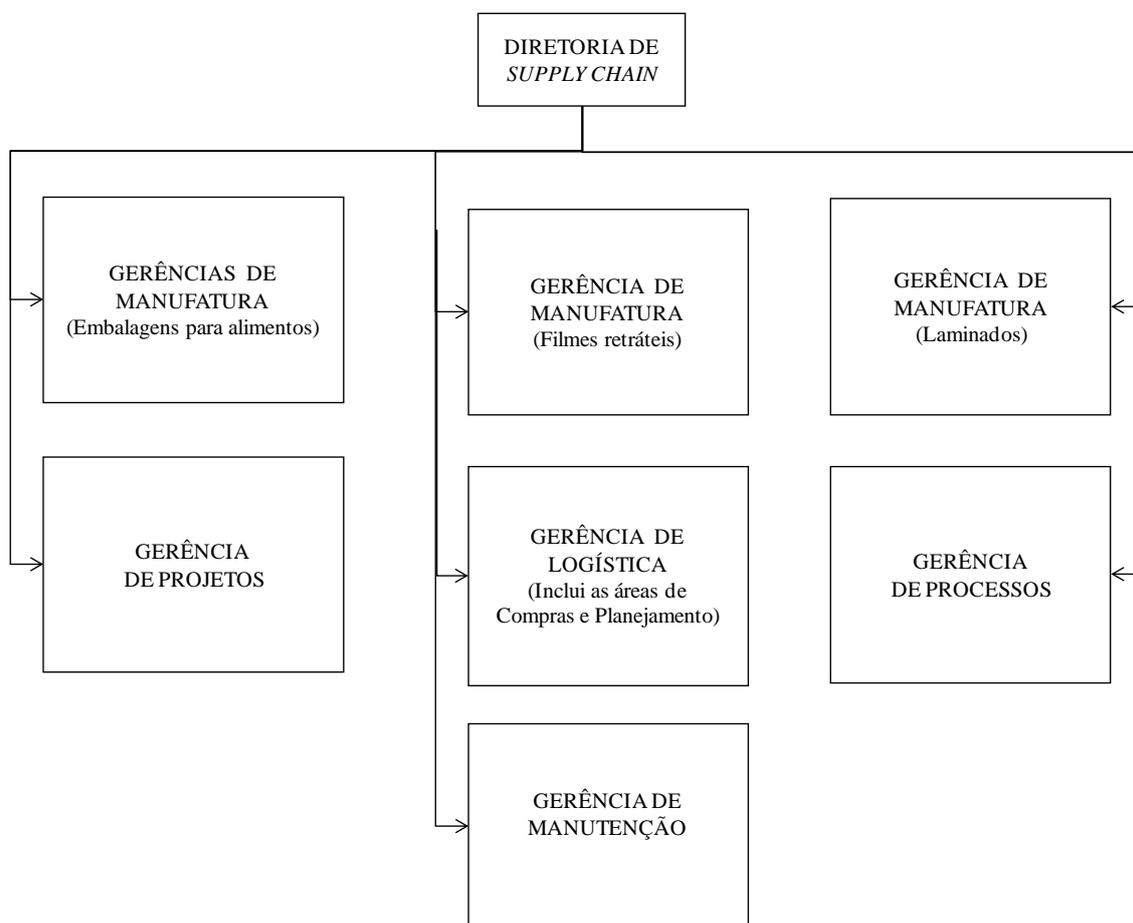


Figura 5.5 Estrutura organizacional da diretoria de *supply chain* da empresa Gama

As gerências de projetos, processos e de manutenção são responsáveis pelo suporte às três manufaturas e, respondem, diretamente, ao diretor de *supply chain*. Por fim, a gerência de logística também conexas ao mesmo diretor, assume a responsabilidade de planejamento das manufaturas, compra de matérias-primas e entrega de produtos. Devido a essas atribuições, estabelece um relacionamento frequente com todas as gerências da diretoria comercial.

Os gerentes de marketing e vendas são formados em Administração, apresentam um tempo médio de trabalho na companhia de 10 anos e tempo de profissão médio de 19 anos.

Os principais elementos da estratégia de marketing no Brasil são: a inovação (através da importação de novos produtos), a consolidação da marca, a customização de produtos e atendimento técnico e comercial ao cliente.

A estrutura organizacional da diretoria comercial apresenta quatro frentes: duas gerências de vendas determinadas por diferentes categorias de produtos, uma gerência de pós-vendas que analisa o desempenho dos produtos e processos dos clientes que os utilizam, e uma gerência de marketing.

Consolidação da marca, avaliação de atendimento da equipe de vendas, desenvolvimento de *e-commerce* e planejamento de *mix* são as principais atribuições da área de marketing. A figura 5.6 mostra o organograma convencional da área comercial da empresa Gama.

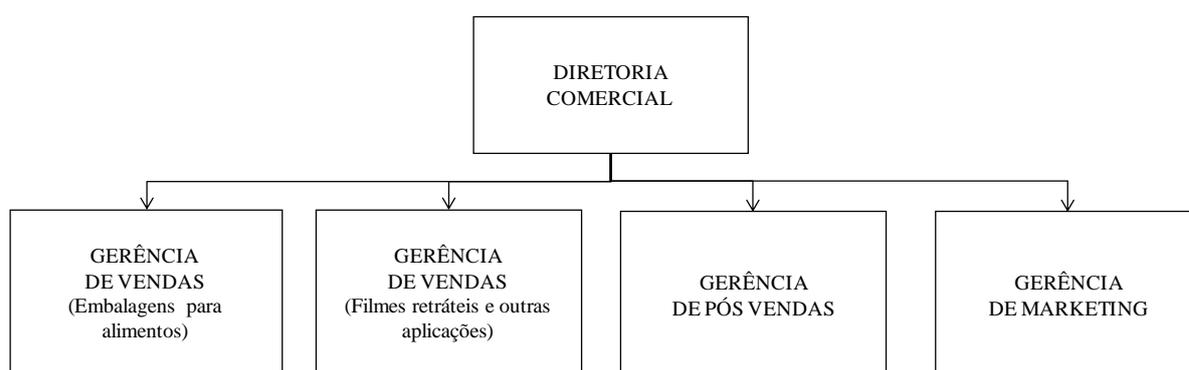


Figura 5.6 Estrutura organizacional da diretoria comercial da empresa Gama

5.3 Resultados e discussão

Esta seção apresenta as análises dos dados coletados, a partir de questionários, entrevistas, documentos e observações do pesquisador.

Através de um padrão de associações entre repetições de fenômenos, especificidades das organizações pesquisadas e questões da literatura, elaboraram-se as análises de modo que seus formatos fossem análogos e, assim, mais apropriados às correlações necessárias para estes estudos de caso. Dois conjuntos de análises foram estruturados. O primeiro conjunto – subseções 5.3.1 a 5.3.4 – apresenta as categorias criadas para facilitar o agrupamento das evidências, os resultados e análises comuns e complementares dos casos. As propostas de análises de Voss et al. (2002) foram bases para se estabelecer um procedimento que abrangesse análises complementares às organizações e suas correlações. O segundo conjunto – subseção 5.3.5 – trata dos resultados da aplicação do ciclo e também apresenta as categorias e evidências, com o objetivo de responder à segunda questão de pesquisa.

Conforme o processo de categorização descrito no capítulo anterior, as seguintes categorias foram identificadas para estruturar as análises: medição de desempenho, alinhamento estratégico das operações, introdução de novos produtos, capacidade operacional e plano de marketing, formação e implementação da estratégia de operações, *trade-offs*, consenso e questões organizacionais.

A identificação das categorias fundamenta-se nas relações entre as bases teóricas desse trabalho e temas afins verificados na literatura. Por exemplo, a medição de desempenho, a formação e a implementação da estratégia são temas, frequentemente, relacionados com o alinhamento estratégico das operações, enquanto que *trade-offs* apresentam relações com consenso estratégico. A categorização fundamenta-se, também, na relação entre as bases teóricas e os processos e questões mencionados pelos gerentes. A introdução de novos produtos, a capacidade operacional e questões organizacionais são exemplos de categorias que se originaram a partir dessa relação.

As evidências, a quantificação de suas repetições através do número de gerentes e do percentual em relação ao total de respondentes e suas associações com as categorias são apresentadas em tabelas para proporcionar um melhor entendimento e visualização dos resultados e favorecer as análises.

Apesar do enfoque e uso nesta pesquisa de uma avaliação qualitativa que busca compreender e explicar comportamentos sobre o alinhamento estratégico das operações, fez-se uso também de uma avaliação quantitativa. Para Martins (2006), a estratégia de pesquisa de estudos de caso comporta essas duas avaliações, sendo falsa a dicotomia entre ambas.

Inicialmente, apresentam-se as evidências comuns às três organizações e, na sequência das subseções, as evidências complementares de cada uma das empresas

pesquisadas. De acordo com o foco desse trabalho, a escolha deu-se pelo fato de que, fundamentalmente, interessa identificar repetições de fenômenos entre os casos e, em seguida, analisar fenômenos isolados que complementarão as análises de cada organização.

5.3.1 Resultados e análises comuns às três empresas

Joshi et al. (2003) e Brown et al (2007) são alguns, dentre muitos pesquisadores, que ressaltam a importância da relação entre desempenho e alinhamento. Os questionários, portanto, direta ou indiretamente procuraram obter dados sobre as relações entre desempenho e o alinhamento estratégico das operações.

A tabela 5.2 apresenta duas evidências importantes sobre as relações entre desempenho e o alinhamento estratégico das operações na interface com marketing. Para cada evidência é informada na tabela a quantidade de gerentes que a consolidaram através de suas respostas e seu percentual em relação ao total de respondentes. Essas informações estão separadas por empresa (colunas α , β e γ), por função (linhas Ope e Mkt) e pelos somatórios. As tabelas dos resultados comuns às três empresas apresentam este formato.

Tabela 5.2 – Evidências comuns às três empresas na categoria Desempenho

Evidência	categoria Desempenho (A)	Σ		α		β		γ	
		n	%	n	%	n	%	n	%
		A1 Metas conflitantes	Σ	28	78	13	81	11	79
	Ope	15	75	7	88	6	75	2	50
	Mkt	13	81	6	75	5	83	2	100
A2 Indicadores e metas estabelecidos separadamente	Σ	34	94	15	94	13	93	6	100
	Ope	19	95	7	88	8	100	4	100
	Mkt	15	94	8	100	5	83	2	100

Há metas dos gerentes de operações que conflitam com metas dos gerentes de marketing. Reduzir inventários e aumentar a velocidade de entrega é um clássico exemplo de choque de objetivos que, mesmo sendo viáveis obtê-los simultaneamente, apresentam limites difíceis de se definir e que dependem muito de fatores contextuais específicos de cada organização. Dessa forma, balanceamentos não apropriados convergem para metas que só serão atingidas em detrimento de outras. Consequentemente, o conflito de metas muitas vezes

é inevitável. Sendo mais evidente nas empresas α e β , 78% do total de gerentes respondentes afirmam conviver com metas conflitantes.

Outra importante evidência com alta taxa de repetitividade (94% do total de gerentes) e uniforme nas três organizações é o fato de que indicadores e metas são estabelecidos pelas funções separadamente, ou seja, sem qualquer integração horizontal. De acordo com as respostas, há uma grande preocupação com o alinhamento vertical. Em outras palavras, existe a preocupação de as funções se orientarem pela estratégia corporativa, mas a integração estratégica das funções é nula ou restrita. Todos os gerentes da empresa γ são unânimes em afirmar a separação funcional durante o estabelecimento de metas e indicadores.

No que se refere ao foco desse trabalho – alinhamento estratégico das operações – a maior parte das questões aborda esse tema e, conseqüentemente, há uma grande incidência de respostas relacionadas a ele. É esperado, portanto, que haja uma categoria específica para esse foco e com um número expressivo de evidências, conforme mostra a tabela 5.3.

A primeira evidência mostra que a introdução de novos produtos é um processo capaz de fomentar alinhamento pela necessidade inerente de envolvimento do pessoal de marketing e das operações. Entretanto, especificações, volumes, tempo de entrega, exemplos de questões centrais desse processo, geralmente não são estratégicas. Assim, há um alinhamento estratégico reduzido, focado na maioria das vezes na capacidade de produção de itens (não categorias) que se mantém até o primeiro lote de produção. Importante notar que esse alinhamento é muito mais legitimado pelos gerentes de marketing (88%) que pelos gerentes de operações (apenas 40%). Ocorrendo esse mesmo comportamento para as três empresas, pode-se debater sobre o quão representativo é o processo de introdução de novos produtos para os gerentes das operações no contexto de alinhamento. Os percentuais parecem apontar para uma maior expectativa de alinhamento por parte desses gerentes, que dos gerentes de marketing durante a execução desse processo. Pode ser que haja certa ansiedade dos gerentes operacionais em ampliar seu envolvimento nesse processo, de modo a trazer maior visibilidade e importância às suas atividades, além de informações suficientes para a eficaz introdução de um novo produto. Por outro lado, gerentes de marketing podem considerar que o processo tem um desempenho adequado e as informações são suficientes para que os profissionais de desenvolvimento de produtos e das operações finalizem as últimas etapas.

A abordagem de Hill (2000) para entender os mercados, descrita no capítulo 2, utiliza o conceito de critério ganhador de pedido de modo que auxilie um melhor

entendimento das necessidades dos clientes, fundamental quando se trata de alinhamento estratégico das operações.

Tabela 5.3 – Evidências comuns às três empresas na categoria Alinhamento Estratégico das Operações

Evidência	categoria	Alinhamento Estratégico das Operações (B)								
		Σ		α		β		γ		
		n	%	n	%	n	%	n	%	
B1	Procura por alinhamento nos processos de introdução de novos produtos	Σ	22	61	11	69	7	50	4	67
		Ope	8	40	4	50	2	25	2	50
		Mkt	14	88	7	88	5	83	2	100
B2	Discordâncias sobre os critérios ganhadores de pedidos	Σ	33	92	16	100	12	86	5	83
		Ope	18	90	8	100	7	88	3	75
		Mkt	15	94	8	100	5	83	2	100
B3	Procura por alinhamento nas reuniões de S&OP	Σ	26	72	13	81	9	64	4	67
		Ope	15	75	7	88	5	63	3	75
		Mkt	11	69	6	75	4	67	1	50
B4	Menção de questões táticas e operacionais nos questionamentos sobre alinhamento estratégico	Σ	32	89	13	81	13	93	6	100
		Ope	19	95	7	88	8	100	4	100
		Mkt	13	81	6	75	5	83	2	100
B5	Preocupação dos gerentes de operação: ponderar as necessidades de mercado com as informações sobre tecnologia que recebem de outras áreas e com questões técnicas das linhas de produção (custos e flexibilidade)	Σ	24	67	10	63	10	71	4	67
		Ope	17	85	7	88	7	88	3	75
		Mkt	7	44	3	38	3	50	1	50
B6	Discordâncias sobre o que é valor percebido pelo cliente	Σ	28	78	13	81	10	71	5	83
		Ope	17	85	7	88	6	75	4	100
		Mkt	11	69	6	75	4	67	1	50
B7	Reduções de custos alinhadas com a área de marketing quando referem-se a inclusões ou exclusões de atributos dos produtos	Σ	24	67	10	63	9	64	5	83
		Ope	14	70	6	75	5	63	3	75
		Mkt	10	63	4	50	4	67	2	100
B8	Descrença em relação aos argumentos dos gerentes de marketing sobre o que é valorizado pelo consumidor.	Σ	28	78	12	75	12	86	4	67
		Ope	19	95	8	100	8	100	3	75
		Mkt	9	56	4	50	4	67	1	50

Assim, esse conceito foi apresentado no primeiro questionário e as respostas dos gerentes originaram a evidência de maior percentual da categoria. A discordância sobre critérios ganhadores de pedidos é quase unânime entre os gerentes das operações e marketing entrevistados. Isso significa um reconhecimento de que há muitas divergências sobre quais são as necessidades de mercado e, portanto, é um resultado crucial pela importância do seu significado no que se refere a alinhamento, consenso e interface entre as funções.

Da mesma forma que no processo de introdução de novos produtos, os gerentes também mencionaram haver uma procura por alinhamento nas reuniões de S&OP pelo fato de que esse processo de planejamento busca analisar e alinhar situações de demanda com os recursos da organização. Considerando que capacidade é um dos elementos estratégicos da área de operações citados por Slack e Lewis (2008), e Parente (1998), as respostas contextualizaram um envolvimento estratégico das funções haja vista, por exemplo, a discussão de temas como quantidade, tamanho e localização das plantas. Segundo os gerentes, os problemas momentâneos de atendimento de curto prazo originam importantes argumentos para iniciar mudanças estruturais e infraestruturais. A empresa α apresentou altas percentagens dessa evidência, provavelmente, por estar em situação de forte demanda.

A quarta evidência, B4, é resultado de muitas repetições de tendências dos respondentes em mencionar aspectos táticos e operacionais, quando questionados sobre questões estratégicas de suas organizações. Para esclarecer tal evidência, a seguir, apresentam-se dois exemplos de questões táticas e operacionais mencionadas a partir de questões estratégicas. Quando questionados sobre quais esforços existem para alinhar as estratégias das funções, a maioria dos gerentes mencionou adequação dos níveis de estoques, planejamento de ordens e programas de redução de custos – aspectos táticos e operacionais, segundo Parente (1998). Outro exemplo é a argumentação dos respondentes sobre os fundamentos que nos últimos três anos nortearam a estratégia de operações. Novamente, as respostas foram direcionadas a aspectos operacionais como atendimento de prazos de entrega, planejamento de ordens e programas de produção mensal.

Essa quarta importante evidência da categoria de alinhamento fomenta a reflexão sobre suas possíveis causas: desconhecimento estratégico de gerentes envolvidos com essa área? Esquiva para não mencionar assuntos confidenciais? Esquiva para não se comprometer com informações de outra função? Forte envolvimento tático e operacional que preenche suas rotinas e os distancia dos aspectos estratégicos? Os grupos empresariais “blindam” suas estratégias, formando-as em suas matrizes? Tais questões, portanto, são vitais para o delineamento das conclusões, uma vez que são conexas com os propósitos desse

trabalho e vêm enfatizar a complexidade e suscetibilidade do tema. O alto número de repetições dessa constatação (89%) não deixa dúvidas sobre a definição desta evidência.

O estudo dos processos tecnológicos é realizado pelos gerentes de operações que ponderam as necessidades de mercado com as informações sobre tecnologia recebidas de outras áreas e com questões técnicas das linhas de produção principalmente sobre custos e flexibilidade. Portanto, há uma articulação por parte desses gerentes que parece direcionar para um balanceamento técnico e político. Constata-se, que nesses balanceamentos, as principais variáveis são: as necessidades de mercado e inovações apontadas pela área de marketing, as necessidades de redução de custos e aumento de flexibilidade das operações, e a necessidade de levar em consideração as recomendações da área de pesquisa e desenvolvimento, além das recomendações de técnicos de suas matrizes no exterior.

O balanceamento político refere-se ao fato de que em muitas respostas havia a preocupação de considerar as sugestões técnicas das matrizes com o provável objetivo de assegurar validação dos especialistas. No caso dessa evidência, o percentual de gerentes operacionais (85%) preponderou em relação aos gerentes de marketing (44%). Fato esperado, uma vez que a escolha de tecnologia é atividade estratégica dos gerentes operacionais. O papel de marketing nesse caso é o de apresentar diferenciais dos produtos dos concorrentes, as tendências de novos atributos para o ano, mudanças nas especificações dos produtos, de modo que as áreas de projeto, engenharia e operações avaliem a necessidade de inclusão de nova tecnologia para as operações. Não houve evidências de um maior envolvimento entre as operações e marketing para determinar a escolha de tecnologia. As orientações de marketing são limitadas ao período de um ano e intermediadas pelos gerentes de desenvolvimento de produtos e pelos gerentes de engenharia. As relações de médio prazo entre portfólio de produtos e tecnologia não foram percebidas através dos instrumentos de pesquisa. Respostas de alguns gerentes mostraram que elas devem acontecer entre as áreas de marketing e desenvolvimento de produtos. Os gerentes operacionais são envolvidos no final do processo, quando participam da análise de investimento e compra. Portanto, sem uma interface estratégica efetiva sobre tecnologia entre as operações e marketing pode haver perda de oportunidades estratégicas, inovações, por exemplo, devido ao desconhecimento dos recursos não explorados das operações. Como exemplo, pode-se pensar na situação hipotética de que as operações possuam uma máquina que tenha certos recursos e possam diferenciar um atributo, mas o pessoal de desenvolvimento de produtos e de marketing não os conhece. A possibilidade de interação no tema de tecnologia, com o conhecimento dos recursos pelas

operações e com a criatividade de marketing permite descobrir a viabilidade de atributos ainda não explorados.

Outra evidência importante e, possivelmente, consequência de processos de interface restritos, é a discordância entre as funções sobre o que é valor percebido ao cliente. Grande parte do corpo gerencial (78%) confirma a divergência de opiniões sobre o que é valor aos seus clientes. Enquanto os gerentes de marketing consideram alguns atributos primordiais, as operações consideram irrelevantes e, conseqüentemente, essas diferenças acabam por causar certas discussões e conflitos que bloqueiam o desenvolvimento de outros aspectos estratégicos.

Custos, por outro lado, parece ser o objetivo de desempenho mais tratado entre essas funções. Tanto a competitividade (manter/ganhar mercados) quanto a contribuição marginal (manter/aumentar rentabilidade) pressionam por reduções que impactam diretamente essas áreas. Dessa forma, diferentemente da introdução de novos produtos e da escolha de tecnologia que apresentam funções de intermediação na relação operações/marketing, nesse caso, a relação é direta, uma vez que as operações alinham com a área de marketing quais os impactos nos produtos e serviços pelas reduções. De fato, esse alinhamento é muito mais uma anuência de marketing que propriamente uma reflexão e acordo sobre o que as funções podem fazer em conjunto, para reduzir custos. Dados mostraram, entretanto, que raramente marketing permite excluir atributos e, assim, apresenta-se, muitas vezes, com uma imagem não colaborativa para as operações. Outra evidência constatada nas três organizações é a descrença dos gerentes de operações em relação aos argumentos dos gerentes de marketing sobre o que é valorizado pelo consumidor. A alta incidência das respostas dos gerentes operacionais (95%) permite considerar outro ponto crucial que limita o alinhamento das operações. Quando se associa a evidência B6 com a B8, verifica-se uma desarmonia das funções sobre o que o mercado (clientes e consumidores) valoriza nos produtos e serviços que as organizações oferecem. Portanto, se não há um entendimento compartilhado das necessidades de mercado e, inversamente, há percepções muito diferentes, aumenta a dificuldade de alinhamento e a probabilidade de forças políticas prevalecerem no campo estratégico e determinarem o desempenho organizacional.

Conforme O'Leary-Kelly e Flores (2002), uma importante área de decisão entre as operações e marketing é o desenvolvimento de produtos e processos e, como esperado, verificou-se menções específicas dos gerentes sobre como os novos produtos são incorporados nas operações. Dessa forma, pela frequência do assunto nas respostas e sua

importância enfatizada na literatura, considerou-se como uma das categorias a introdução de novos produtos. A tabela 5.4 apresenta as três evidências que compõem a categoria.

Tabela 5.4 – Evidências comuns às três empresas na categoria Introdução de Novos Produtos

Evidência	categoria	Introdução de Novos Produtos (C)								
		Σ		α		β		γ		
		n	%	n	%	n	%	n	%	
C1	Operações participam do processo de introdução de novos produtos quando as principais decisões já foram tomadas pelas áreas de marketing e desenvolvimento de produtos	Σ	16	44	9	56	6	43	1	17
		Ope	12	60	7	88	4	50	1	25
		Mkt	4	25	2	25	2	33	0	0
C2	Alinhamento através de reuniões de desenvolvimento de produto	Σ	30	83	11	69	13	93	6	100
		Ope	17	85	6	75	7	88	4	100
		Mkt	13	81	5	63	6	100	2	100
C3	Definição e gestão do portfólio por marketing	Σ	33	92	14	88	14	100	5	83
		Ope	20	100	8	100	8	100	4	100
		Mkt	13	81	6	75	6	100	1	50

A maioria dos gerentes de operações (60%) afirma que as operações participam do processo de introdução de novos produtos, quando as principais decisões já foram tomadas pelas áreas de marketing e desenvolvimento de produtos. Compartilham a mesma opinião apenas 25% do total de gerentes de marketing participantes. Portanto, essa evidência indica que não há um entendimento sobre a atuação dos gerentes de operações no processo de introdução de novos produtos. Essa grande diferença de percepção em relação ao envolvimento das operações em uma importante área de decisão mostra uma interação deficitária prejudicial ao alinhamento. Por outro lado, a próxima evidência dessa categoria indica que 83% dos gerentes acreditam que as reuniões de desenvolvimento de produtos auxiliam o alinhamento das operações. Portanto, essa divergência entre essas duas evidências expõe diferenças entre o que se espera do processo de desenvolvimento e o que de fato acontece. A maioria declara que melhorias nas questões infraestruturais como a capacitação das pessoas envolvidas com as operações e correção de falhas dos sistemas de controle como a gestão de qualidade e prazos de fornecedores internacionais são estabelecidas em reuniões e endereçadas durante o planejamento estratégico das organizações.

Considerando que a definição e gestão do portfólio são realizadas sem qualquer participação das operações, última evidência da categoria, pode-se fazer uma reflexão sobre os aspectos comuns às três empresas que envolvem alinhamento e introdução de novos produtos. Apesar da importância para marketing e as operações, citada na literatura sobre esse processo, foi verificado que há uma expectativa de alinhamento das operações por parte de ambas as funções no desenvolvimento do mesmo, mas a participação das operações é ainda deficiente no que se refere a relações estratégicas entre portfólio e capacidade, por exemplo.

Se por um lado, variedade pode representar maiores chances de ampliar os canais de distribuição, por outro pode representar maiores custos e menor capacidade. Essa equação, no caso da introdução de novos produtos, é um dilema para os envolvidos no processo. Nesse sentido, o segundo questionário esclareceu, para as três empresas pesquisadas, que raramente se reduz ou se impede o aumento de variedade por questões de custo ou capacidade.

A categoria D trata da capacidade que, segundo Prabhakar (2001), é um importante elemento de alinhamento com a função de marketing e um dos componentes da matriz da estratégia de operações. Para O'Leary-Kelly e Flores (2002), ela está contida no domínio funcional das operações e é elemento chave para o plano de marketing e para desenvolvimento dos planos de produção de longo prazo. Citada por Shapiro (1977) como área de conflito entre as funções, sua definição como categoria foi devido a seis importantes evidências associadas ao tema e à importância que a literatura tem enfatizado nas últimas décadas, tanto pela questão estratégica, quanto pela questão de alinhamento com marketing.

A primeira evidência dessa categoria, como mostra a tabela 5.5, estabelece relações entre alinhamento com o planejamento de operações e vendas - S&OP. Tanto os gerentes de operações (75%), como os gerentes de marketing (63%) mencionaram que o alinhamento estratégico das operações possui importantes conexões com S&OP. Algumas citadas foram: o conhecimento de quando e em quanto alterar a capacidade, o entendimento das implicações dessas alterações, e o alinhamento por ser um processo, que através de consenso, objetiva construir o plano de operações para atendimento do plano de marketing.

Através das análises, foi verificado que o plano de marketing consiste da demanda real dos produtos que, muitas vezes, difere da previsão de vendas planejada. A adequação das operações para atendimento da demanda real envolve coordenação das ordens de clientes, programa de produção mensal, *lead times* e volume.

Tabela 5.5 – Evidências comuns às três empresas na categoria Capacidade Operacional e Plano de Marketing

Evidência	categoria	Capacidade Operacional e Plano de Marketing (D)								
		Σ		α		β		γ		
		n	%	n	%	n	%	n	%	
D1	Estabelecimento de relações entre os processos de desenvolvimento de produtos e S&OP	Σ	25	69	10	63	11	79	4	67
		Ope	15	75	6	75	6	75	3	75
		Mkt	10	63	4	50	5	83	1	50
D2	Assuntos não abordados nas reuniões de S&OP: mercados e canais de distribuição	Σ	32	89	13	81	14	100	5	83
		Ope	18	90	7	88	8	100	3	75
		Mkt	14	88	6	75	6	100	2	100
D3	Assuntos abordados nas reuniões de S&OP: previsão de vendas, programação de produção, variedade e volume.	Σ	25	69	12	75	9	64	4	67
		Ope	14	70	6	75	5	63	3	75
		Mkt	11	69	6	75	4	67	1	50
D4	Falhas na interface estratégica devido desalinhamento entre o projeto de marketing, capacidade operacional e infraestrutura	Σ	14	39	7	44	5	36	2	33
		Ope	7	35	4	50	2	25	1	25
		Mkt	7	44	3	38	3	50	1	50
D5	Promoções analisadas nas reuniões de S&OP: foco em atendimento da demanda	Σ	33	92	14	88	13	93	6	100
		Ope	19	95	7	88	8	100	4	100
		Mkt	14	88	7	88	5	83	2	100
D6	Impasses sobre capacidade tratados nas reuniões de S&OP	Σ	33	92	15	94	12	86	6	100
		Ope	19	95	8	100	7	88	4	100
		Mkt	14	88	7	88	5	83	2	100

Assim, os processos de S&OP podem favorecer a compreensão da capacidade operacional e, dentro de uma perspectiva *bottom-up*, auxiliar a estratégia, no sentido de fornecer informações sobre os problemas do dia-a-dia.

Há, entretanto, temas estratégicos importantes para alinhamento que não são abordados nas reuniões de S&OP, como mercados e canais de distribuição. Esses temas são importantes para as operações, uma vez que, tanto mercados como canais de distribuição possuem necessidades específicas que as operações devem atender. Licitações e *e-commerce* são exemplos de canais que podem demandar linhas de produtos adaptados à condições

específicas, exigindo das operações alterações em tecnologia, em sua rede de suprimentos e na infraestrutura.

Por outro lado, previsão de vendas, programação de produção, variedade e volume são temas, frequentemente tratados nas reuniões de S&OP e, conforme os respondentes, os debates sobre eles mostram o desalinhamento estratégico entre as funções. Devido à participação limitada dos gerentes de operações no processo de desenvolvimento de produtos, as reuniões de S&OP passam a ser oportunas aos gerentes de operações apresentarem propostas de mudanças nos projetos de marketing de modo a ampliar a capacidade operacional e adequar a infraestrutura.

Nesse momento, as operações possuem um maior poder de negociação, uma vez que a rapidez de atendimento está atrelada aos resultados financeiros de curto prazo. Essa situação é favorável para discutir impasses sobre capacidade e receber informações de marketing – especialmente sobre promoções. Portanto, o foco das reuniões de S&OP em atender à demanda com o objetivo de conseguir o melhor resultado financeiro no curto prazo oferece aos gerentes de operações condições de socializar com marketing suas restrições e o potencial de seus recursos. Dessa forma, inicia-se uma melhor interação dos processos de interface.

As duas próximas categorias tratam da formação e implementação da estratégia de operações, diretamente relacionados ao alinhamento estratégico com marketing, uma vez que essa função é responsável por traduzir às demais funções da organização as necessidades e tendências dos mercados.

A primeira evidência sobre formação da estratégia de operações, apresentada na tabela 5.6, possui elevada taxa de repetitividade (92%), e afirma que a instabilidade dos mercados e o dinamismo do ambiente competitivo direcionam a formação para planos de redução de custos e de melhorias de qualidade. As respostas dos gerentes operacionais trouxeram indícios de que esses focos os deixam confortáveis em relação ao alinhamento com marketing. O seguinte comentário de um dos gerentes de operações exemplifica a afirmação anterior:

Nossa estratégia é focada em dois grandes pilares: redução de custos e melhoria de qualidade. É isso que marketing quer.

Entretanto, as desagregações desses focos em projetos de redução e projetos de melhorias podem não estar alinhadas com as necessidades de mercado, conforme o comentário de outro gerente de operações:

Existe grande oportunidade de aproximação entre as áreas. Há ações visando redução de custo que nem sempre estão alinhadas com as estratégias de marketing. Também existem ações de marketing que não estão necessariamente alinhadas com iniciativas da operação.

Tabela 5.6 – Evidências comuns às três empresas na Formação da Estratégia de Operações

Evidência	categoria Formação da Estratégia de Operações (E)	Σ		α		β		γ		
		n	%	n	%	n	%	n	%	
		E1	Instabilidade dos mercados e dinamismo do ambiente competitivo determina foco em custos e em questões de qualidade.	Σ	33	92	13	81	14	100
		Ope	19	95	7	88	8	100	4	100
		Mkt	14	88	6	75	6	100	2	100
E2	Grande influência dos especialistas das matrizes na escolha de tecnologia empregada nas operações.	Σ	32	89	14	88	12	86	6	100
		Ope	19	95	8	100	7	88	4	100
		Mkt	13	81	6	75	5	83	2	100
E3	As áreas de Marketing e Desenvolvimento de Produtos analisam os lançamentos dos concorrentes sem a participação dos gerentes operacionais	Σ	26	72	11	69	13	93	2	33
		Ope	13	65	4	50	7	88	2	50
		Mkt	13	81	7	88	6	100	0	0
E4	Tecnologia de processos: consideram as recomendações da área de engenharia e do setor de pesquisa e desenvolvimento	Σ	33	92	14	88	13	93	6	100
		Ope	18	90	7	88	7	88	4	100
		Mkt	15	94	7	88	6	100	2	100
E5	Análises de estratégias de preços não incorporadas na formação da estratégia	Σ	32	89	15	94	14	100	3	50
		Ope	18	90	8	100	8	100	2	50
		Mkt	14	88	7	88	6	100	1	50
E6	Foco em redução de custos: otimização da cadeia de suprimentos e dos processos de manufatura	Σ	33	92	14	88	13	93	6	100
		Ope	20	100	8	100	8	100	4	100
		Mkt	13	81	6	75	5	83	2	100

Portanto, parece que a pretexto de mostrar uma estratégia alinhada com marketing, utiliza-se de objetivos comuns convenientes ao ramo de negócios dessas empresas.

A evidência E6 trata, também, da questão de custos, mostrando que os projetos de redução estão focados na otimização da cadeia de suprimentos e nos processos de manufatura. Para Porter (1995), a eficiência operacional não é considerada como questão estratégica e tende a criar uma competição destrutiva. Kathuria e Porth (2003), por exemplo, afirma que custos são aspectos operacionais e qualidade aspectos táticos. Assim, a formação da estratégia dessas organizações parece conter distorções conceituais que podem contribuir para seu afastamento das reais questões estratégicas.

Diferentemente de custo e qualidade, a escolha da tecnologia dos processos, conforme Brown et al. (2005) e Waters (2006), é questão crucial para a estratégia de operações, em virtude do dinamismo tecnológico das últimas décadas. As evidências E2 e E4 referem-se à questão tecnológica e revelam importantes influências durante a escolha, que deve acontecer no momento da formação da estratégia, durante suas revisões, ou mesmo como parte de uma estratégia emergente. A evidência E2 apresenta uma grande influência por parte dos especialistas das matrizes das três organizações e a evidência E4 mostra que os gerentes de operações consideram as recomendações das áreas de engenharia e de desenvolvimento de produtos. Isso parece revelar que: os gerentes de operações são responsáveis pela decisão final sobre qualquer aquisição tecnológica dos processos operacionais, há uma articulação com outras áreas e pode haver um aspecto político no sentido de ser hábil no trato com a matriz, com o objetivo de evitar qualquer conflito por uma decisão não compartilhada. Dessa forma, as evidências mostram que as matrizes desejam um alinhamento tecnológico entre suas plantas, e que os gerentes de operações são responsáveis por isso e, também, por alinhar com as necessidades dos mercados.

Como fatores restritivos de alinhamento nessa categoria, destacam-se dois fatos manifestos: as áreas de marketing e desenvolvimento de produtos analisam os lançamentos dos concorrentes sem a participação dos gerentes operacionais e as análises de estratégias de preços não são incorporadas na formação da estratégia. O primeiro fator mostra que em atividades importantes sobre mercados – nesse caso específico, ele refere-se à concorrência – não há participação dos gerentes de operações. O segundo fator trata de uma importante lacuna no processo de formação da estratégia de operações, haja vista que as estratégias de preços e suas análises podem influenciar a escolha tecnológica e as redes de suprimentos. Por exemplo, a política de financiamento para clientes de determinado canal pode acelerar a demanda e provocar um efeito “chicote” na rede – aumento de estoques que pode onerar as operações e aumentar os custos.

A tabela 5.7 apresenta as três evidências relativas à implementação da estratégia de operações. Uma alta taxa de repetitividade nas respostas dos gerentes de marketing (94%) é verificada na afirmação de que há um longo tempo de implementação dos investimentos necessários. Essa evidência apresentou relações com o processo de definição de tecnologia e com justificativas financeiras para viabilizar o recurso. A evidência F2 contribui para a percepção de longo tempo de implementação, uma vez que, segundo 67% dos gerentes, há uma defasagem de tempo entre o plano de implementação de marketing e o das operações. Há, portanto percepções, de que existe uma demora no alinhamento das operações.

Tabela 5.7 – Evidências comuns às três empresas na categoria Implementação da Estratégia de Operações

Evidência	categoria Implementação da Estratégia de Operações (F)	Σ		α		β		γ		
		n	%	n	%	n	%	n	%	
		F1	Longo tempo de implementação dos investimentos necessários	Σ	25	69	14	88	8	57
		Ope	10	50	6	75	3	38	1	25
		Mkt	15	94	8	100	5	83	2	100
F2	Defasagem de tempo entre o plano de marketing e o plano de operações	Σ	24	67	11	69	8	57	5	83
		Ope	15	75	7	88	5	63	3	75
		Mkt	9	56	4	50	3	50	2	100
F3	Foco nos detalhes da contabilização dos custos	Σ	30	83	12	75	13	93	5	83
		Ope	19	95	8	100	7	88	4	100
		Mkt	11	69	4	50	6	100	1	50

A terceira e última evidência dessa categoria refere-se ao envolvimento dos gerentes operacionais com detalhes da contabilização dos custos. Reflexo das evidências E1 e E6, que tratam do foco em custos na formação da estratégia, verificou-se que considerável parte do tempo dos gerentes de operações é despendida em atividades relacionadas à análise dos custos e às ações que atinjam o objetivo acordado sobre essa prioridade. As respostas dos gerentes de operações demonstraram acentuada preocupação em justificar desvios em relação aos gastos planejados. Para tanto, aprofundam-se em investigações nos sistemas de informação das organizações.

A próxima categoria analisada trata de *trade-offs*, pois há uma forte relação entre eles e a estratégia. Conforme Hayes et al. (2004), há o imperativo estratégico de longo prazo que desafia os gerentes das operações a descobrir meios de superar os *trade-offs* intrínsecos causados pelas restrições impostas pelos recursos operacionais. Para Porter (1995), uma posição estratégica única implica claros *trade-offs* para ser competitiva e sustentável.

A evidência G1 da tabela 5.8 apresenta a dificuldade de alinhamento dos objetivos e, através das respostas, constatou-se que essa dificuldade é devida aos *trade-offs* interfuncionais – condição entre objetivos que uma ação construtiva em um objetivo de uma das funções pode afetar negativamente um objetivo da outra função. Também se verificou, que nessas condições, a principal preocupação é alinhar os objetivos funcionais com os objetivos corporativos. Os impasses entre objetivos funcionais, geralmente, não são tratados no nível estratégico, pois conforme indicam as evidências G2 e G3, as metas específicas das funções são definidas, sem considerar discussões sobre *trade-offs* interfuncionais e os processos de interface estratégica os ignoram.

Tabela 5.8 – Evidências comuns às três empresas na categoria *Trade-offs*

Evidência	categoria <i>Trade-offs</i> (G)	Σ		α		β		γ	
		n	%	n	%	n	%	n	%
		G1 Dificuldade de alinhamento dos objetivos	Σ	22	61	11	69	10	71
	Ope	10	50	5	63	5	63	0	0
	Mkt	12	75	6	75	5	83	1	50
G2 Metas específicas das funções definidas sem considerar discussões sobre <i>trade-offs</i> interfuncionais	Σ	32	89	15	94	14	100	3	50
	Ope	18	90	8	100	8	100	2	50
	Mkt	15	94	7	88	7	117	1	50
G3 Processos de interface ignoram <i>trade-offs</i>	Σ	23	64	11	69	11	79	1	17
	Ope	12	60	6	75	6	75	0	0
	Mkt	11	69	5	63	5	83	1	50

A análise dessas importantes evidências considera alguns pontos de reflexão sobre suas possíveis causas. Primeiro, pode-se verificar que a complexidade em se determinar com exatidão o impacto negativo em objetivos operacionais, devido a uma ação construtiva em um objetivo de marketing e vice-versa inibe discussões gerenciais sobre o assunto. Por exemplo, para aumentar o faturamento e, conseqüentemente o lucro, marketing decide entrar

em um novo canal de distribuição, em que suas especificidades demandem lotes menores de produção e um incremento de itens no portfólio. Isso, naturalmente, impactará na capacidade operacional, em uma possível revisão de tecnologia e alterações na rede de suprimentos. O desdobramento desses impactos em custos, qualidade, flexibilidade, velocidade podem até ser avaliados. No entanto, sua interação é tão complexa e dependente de outras variáveis como volume real de vendas da nova variedade de itens, processos compartilhados com outras linhas de produtos que, conseqüentemente, um balanceamento efetivo torna-se improvável. Segundo, nota-se nas respostas dos gerentes operacionais que discussões sobre *trade-offs* podem parecer resistência a melhorias para se evitar esforços adicionais em suas áreas, o que pareceria falta de compromisso profissional por parte dos gerentes das operações. Terceiro, detectou-se também a habilidade do corpo gerencial em evitar essas discussões entre as funções e entre as funções e a alta administração. Há uma preferência em implementar as estratégias e aguardar suas repercussões nas atividades táticas e operacionais. Portanto, esperam que os conflitos sobre *trade-offs* resolvam-se nos níveis tático e operacional, apesar de eles mesmos estarem muito envolvidos com esses níveis. Conforme a magnitude do conflito, a articulação política é mais ou menos evidente.

É importante mencionar que as relações entre consenso e alinhamento ainda são pouco exploradas na literatura, mas acredita-se na existência de um grande potencial de melhorias de desempenho através da interação desses temas. Segundo Nie e Young (1997), o consenso é importante para um alinhamento estratégico participativo. Conforme mencionado na introdução desse trabalho, para Mintzberg (1998), quando a formação é um processo político e coletivo, o consenso torna-se importante, pois está fortemente fundamentado na interação social, nas crenças e nas interpretações comuns aos membros de uma organização, ocorrendo no processo de negociação e concessões entre indivíduos, grupos e coalizões. Assim, procurou-se explorar o alinhamento das operações sob a luz do consenso estratégico. A tabela 5.9 mostra um agrupamento de cinco evidências, que tratam de consenso extraído das respostas dos gerentes.

De todos os dados coletados com a intenção de se verificar atividades de consenso, descobriu-se que a única atividade formal de consenso nas três empresas ocorre nas reuniões de S&OP (92% dos gerentes – evidência H1) e trata de como atender à demanda através da capacidade disponível (86% dos gerentes – evidência H2). Isso, provavelmente, é devido ao fato de o processo S&OP ser visto, muitas vezes, de atingimento de consenso sobre como o plano de operações deve atender à demanda prevista.

Assim, essas duas primeiras evidências têm sua origem nos próprios procedimentos do processo S&OP que abrange atividade de consenso.

A terceira evidência da categoria, H3, mostra que não há consenso sobre os benefícios de se reduzir o portfólio. Considerado como elemento importante do *mix* de marketing, o portfólio é questão chave para o alinhamento estratégico das operações. Portanto, essa evidência indica que as operações podem estar submetidas ou obrigadas a trabalhar sob condições, com as quais os gerentes não concordem.

Tabela 5.9 – Evidências comuns às três empresas na categoria Consenso

Evidência	categoria Consenso (H)	Σ		α		β		γ		
		n	%	n	%	n	%	n	%	
H1	Única atividade formal de consenso ocorre nas reuniões de S&OP	Σ	33	92	15	94	13	93	5	83
		Ope	19	95	8	100	8	100	3	75
		Mkt	14	88	7	88	5	83	2	100
H2	Consenso entre atendimento e capacidade é tratado nas reuniões de S&OP	Σ	31	86	14	88	12	86	5	83
		Ope	18	90	8	100	7	88	3	75
		Mkt	13	81	6	75	5	83	2	100
H3	Não há consenso sobre os benefícios de se reduzir o portfólio	Σ	32	89	14	88	13	93	5	83
		Ope	20	100	8	100	8	100	4	100
		Mkt	12	75	6	75	5	83	1	50
H4	Não há consenso sobre as reais necessidades do mercado	Σ	28	78	13	81	12	86	3	50
		Ope	17	85	7	88	7	88	3	75
		Mkt	11	69	6	75	5	83	0	0

Outra evidência a destacar é o fato de não haver consenso sobre as reais necessidades do mercado. Conforme Joshi et al. (2003), o entendimento dessas necessidades é fundamental para o alinhamento e, quando o consenso não é atingido sobre elas as organizações correm o risco de decisões gerenciais incongruentes, dependendo de como a alta administração trata as dissensões. A coleta de dados constatou que os gerentes de operações queixam-se que as informações de marketing não são específicas e, assim eles se veem obrigados a trabalhar com muitos objetivos de desempenho para todas as famílias de produtos. Essa constatação vem ao encontro de uma das conclusões da pesquisa de

Swamidass (2001) a qual afirma que os gerentes de operações percebem que sobre eles se impõem um maior número de variáveis competitivas em relação a seus pares em marketing. As informações não específicas de marketing sobre as necessidades de mercado podem ser uma das causas da evidência H4.

Conforme mencionado no início desse capítulo, a criação das categorias considerou a relação entre as bases teóricas e os processos e questões mencionados pelos gerentes e temas afins verificados na literatura. Durante a categorização, percebeu-se que alguns fenômenos sofrem certos efeitos do meio organizacional, no qual os gerentes trabalham. Sem desconsiderar a diversidade desses efeitos e de suas causas agregaram-se as evidências em uma única categoria. Portanto, tal categoria comum às três empresas e apresentada através da tabela 5.10, reúne evidências sobre questões organizacionais.

Tabela 5.10 – Evidências comuns às três empresas na categoria Questões Organizacionais

Evidência	categoria	Questões Organizacionais (I)								
		Σ		α		β		γ		
		n	%	n	%	n	%	n	%	
I1	Linguagens e interesses diferentes	Σ	23	64	10	63	10	71	3	50
		Ope	13	65	5	63	6	75	2	50
		Mkt	10	63	5	63	4	67	1	50
I2	Foco em problemas táticos e operacionais	Σ	22	61	11	69	9	64	2	33
		Ope	12	60	7	88	4	50	1	25
		Mkt	10	63	4	50	5	83	1	50
I3	Questões de marketing não foram respondidas por gerentes de operações	Σ	19	53	7	44	8	57	4	67
		Ope	19	95	7	88	8	100	4	100
		Mkt	0	0	0	0	0	0	0	0
I4	Acomodação da área operacional em relação a situação competitiva: despreza mudanças frequentes do mercado	Σ	22	61	9	56	10	71	3	50
		Ope	8	40	3	38	4	50	1	25
		Mkt	14	88	6	75	6	100	2	100
I5	Dificuldade de análise do ambiente competitivo pelos gerentes de operações devido pouco contato com o mercado	Σ	30	83	12	75	13	93	5	83
		Ope	18	90	7	88	8	100	3	75
		Mkt	12	75	5	63	5	83	2	100
I6	Viés na afirmação: estratégias integradas	Σ	17	47	7	44	6	43	4	67
		Ope	10	50	4	50	3	38	3	75
		Mkt	7	44	3	38	3	50	1	50

A primeira evidência mostra que 64% do corpo gerencial acreditam haver diferenças de linguagens e interesses entre os executivos das funções. Um aspecto bem peculiar das respostas dos gerentes foi justificar que as operações e marketing estão inseridos em contextos muito diferentes, mesmo estando inseridos na mesma organização. Os gerentes de marketing interagem mais com a alta administração que os gerentes de operações. Assim, não apenas o conflito de objetivos e a formação de cada gerente, mas todo o contexto parece influenciar interesses e definir especificidades de linguagem.

Outra questão importante verificada: 61% dos gerentes consideram que a organização os leva a se concentrarem em problemas táticos e operacionais. O fato de que os gerentes possuem participação reduzida na formação da estratégia foi, em algumas vezes, associado à justificativa de que as estratégias de cada organização são traçadas em um contexto global pelas matrizes.

A partir de questões gerais sobre a estratégia de marketing incluídas nos questionários, pode-se verificar que 95% dos gerentes deixaram de responder, no mínimo, a uma delas. Esse número elevado mostra o baixo compartilhamento de informações estratégicas entre as funções, o que conseqüentemente afeta o alinhamento das operações. Uma explicação para isso pode ser o fato de que o meio não estimula a interação ou colaboração entre as funções, o que é esperado em um ambiente focado em resultados de curto prazo (fins) e não em processos (meios). Assim, o reduzido contato das operações com o mercado devido às proteções organizacionais (evidência C1) e pouco interadas com a estratégia de marketing (evidência I3) são restrições ao alinhamento que auxiliam o entendimento das evidências I4 e I5. Essas restrições, associadas a uma atuação limitada na formação da estratégia, podem dificultar a análise do ambiente competitivo para os gerentes de operações e, até mesmo fazê-los rejeitar mudanças dos mercados.

Para 88% dos gerentes de marketing, há uma acomodação da área operacional em relação à situação competitiva da sua organização, fato confirmado por 40% dos gerentes operacionais. Em circunstâncias parecidas e, retomando evidências anteriores, as três organizações apresentam ainda outras restrições ao alinhamento estratégico como, por exemplo, a falta de consenso sobre as reais necessidades de mercado (evidência H4) e a ausência da reflexão interfuncional sobre *trade-offs* (evidência G2).

O conjunto de tais restrições, mais que mostrar a fragilidade do estado de alinhamento atual favorece a compreensão do potencial de exploração das interfaces funcionais. Sabe-se, entretanto que há, além das restrições citadas, outros fatores mais subjetivos e políticos que também devem ser levados em consideração. Um exemplo é a

observação de que 47% dos gerentes responderam que as estratégias de operações e marketing são integradas. Essa contraposição frente às demais evidências mostra viés, ou seja, a tendência de alguns gerentes de, consciente ou inconscientemente, mudarem o sentido da informação em favor de seus interesses e devido a seus receios.

Conforme mencionado no início desse capítulo, as três próximas subseções tratam de discutir evidências complementares de cada uma das empresas, relacionando-as com suas operações e processos de interface. Outra importante menção é que as categorias são as mesmas da seção anterior com o objetivo de manter o padrão das análises.

Algumas evidências complementares podem ser consequência das comuns às três organizações, ou mesmo, similares a essas. Considerou-se pertinente categorizá-las como uma evidência complementar devido sua frequência verificada nas respostas dos gerentes da organização.

5.3.2 Resultados e análises complementares da empresa Alfa

A empresa Alfa possui um sistema de medição de desempenho que compreende metas funcionais e não fomenta reflexão sobre os impasses entre as funções. Esses impasses, conforme a maioria dos respondentes, geralmente causam conflitos prejudiciais ao alinhamento entre as operações e marketing e, quando esses conflitos tornam-se manifestos, sua gestão é submetida a articulações políticas.

Segundo os gerentes, o projeto desse sistema considera o alinhamento *top-down*, significando que as metas das áreas são derivadas dos objetivos corporativos e estabelecidas separadamente. Tal sistema é suportado por uma estrutura organizacional, que segue o modelo tradicional com funções bem definidas e alocadas em diferentes diretorias.

Outro ponto de análise é a evidência de que a margem de contribuição, um elemento financeiro que trata de despesas variáveis de vendas, custos e estoques, é meta para ambas as funções. Isso mostra haver um vínculo financeiro com o desempenho das funções, possivelmente como meio de equilibrar possíveis decisões unilaterais sobre *trade-offs* interfuncionais. Os focos do sistema de produção da empresa Alfa estão direcionados para atender aos objetivos de custo de produção e de estoques.

Foi comum a 75% dos gerentes da empresa a afirmação de que as metas são estabelecidas anualmente, com definição fundamentada no histórico de desempenho e na superação de *trade-offs*. Entretanto, as respostas indicam nem sempre haver uma conexão entre elas e os investimentos realizados. Isso significa que metas mais exigentes a cada ano não necessariamente estão vinculadas aos investimentos realizados. Isso leva a supor que a

organização acredita no desenvolvimento de seus processos internos, independentemente da aplicação de recursos destinado às suas melhorias.

Frente às metas mais exigentes que compreendem superação de *trade-offs* históricos, os gerentes mencionaram que no momento da definição dos valores não há preocupação de como serão alcançadas. Há a necessidade de garantir que o sistema de desempenho leve o corpo gerencial a buscar tais objetivos.

A categoria medição de desempenho, suas evidências, o número de respostas e o percentual em relação ao total de respondentes são apresentados na tabela 5.11. Para cada evidência na tabela é informada a quantidade de gerentes que a consolidaram através de suas respostas e seu percentual em relação ao total de respondentes. Essas informações estão separadas por função (linhas Ope e Mkt) e pelo somatório. As tabelas dos resultados complementares de cada uma das empresas apresentam este formato.

Tabela 5.11 – Evidências da empresa Alfa na categoria Medição de Desempenho

Evidência	categoria	n	%
	Medição de Desempenho (A)		
$\alpha A1$	Σ	11	69
	Ope	5	63
	Mkt	6	75
$\alpha A2$	Σ	11	69
	Ope	5	63
	Mkt	6	75
$\alpha A3$	Σ	12	75
	Ope	7	88
	Mkt	5	63
$\alpha A4$	Σ	14	88
	Ope	6	75
	Mkt	8	100
$\alpha A5$	Σ	10	63
	Ope	6	75
	Mkt	4	50
$\alpha A6$	Σ	12	75
	Ope	7	88
	Mkt	5	63

A necessidade de rápidos e frequentes alinhamentos foi mencionada por sete dos oito gerentes operacionais da empresa Alfa, que participaram das respostas dos questionários, entretanto apenas 50% dos gerentes de marketing acreditam que isso seja importante.

A evidência $\alpha B5$ consta do atraso no alinhamento das operações, quando conceitos de marketing são introduzidos sem discussão prévia. Uma considerável distorção entre os gerentes das funções nessa evidência é verificada através da tabela 5.12.

Tabela 5.12 – Evidências da empresa Alfa na categoria Alinhamento Estratégico das Operações

Evidência	categoria Alinhamento Estratégico das Operações (B)			
		n	%	
$\alpha B1$	Necessidade de rápidos e frequentes alinhamentos	Σ	11	69
		Ope	7	88
		Mkt	4	50
$\alpha B2$	Esforço de marketing para fornecer rápida interpretação de mercado	Σ	10	63
		Ope	4	50
		Mkt	6	75
$\alpha B3$	Influência e orientações da matriz sobre questões relativas a portfólio de produtos	Σ	12	75
		Ope	5	63
		Mkt	7	88
$\alpha B4$	Foco na eficiência operacional para reduzir custos	Σ	15	94
		Ope	8	100
		Mkt	7	88
$\alpha B5$	Atraso no alinhamento das operações quando conceitos de marketing são introduzidos sem discussão prévia	Σ	9	56
		Ope	7	88
		Mkt	2	25
$\alpha B6$	As reuniões de S&OP determinam investimentos em capacidade	Σ	13	81
		Ope	7	88
		Mkt	6	75
$\alpha B7$	Percepção de alinhamento superficial: reduzir custos e aumentar a qualidade	Σ	13	81
		Ope	6	75
		Mkt	7	88

A diferença entre a taxa de repetição dos gerentes de marketing (25%) em relação aos de operações (88%) indica que alguns desses profissionais não conseguem notar a importância de compartilhar novos conceitos que, de alguma forma, representam necessidades dos clientes.

Por outro lado, identificou-se a evidência $\alpha B2$ que menciona esforços de marketing em fornecer rápida interpretação dos mercados. Embora pareça existir uma contraposição em relação às duas últimas evidências, há uma questão de interpretação dos esforços como tentativas, mas nem sempre se obtém sucesso com elas. Assim, a evidência $\alpha B2$ está relacionada com tendências que possam se transformar em conceitos como novos acabamentos e tecnologias de conexão – internet, telefonia móvel. Enquanto $\alpha B2$ trata de tendências, a evidência $\alpha B5$ se atém especificamente à introdução dos conceitos.

Na empresa Alfa ocorrem influência e orientações da matriz sobre questões relativas a portfólio de produtos. É evidente, portanto, que gerentes de marketing da matriz participem da formação da estratégia da função, mas por estarem distantes podem não conhecer as limitações, recursos e, conseqüentemente, o impacto de alterações do portfólio no alinhamento das operações.

Os gerentes de operações mencionaram várias vezes a existência de um sistema de produção da empresa Alfa, que consiste essencialmente de técnicas de produção enxuta e uma participação mais significativa dos funcionários de manufatura em relação aos seus processos. Como exemplos, citam maior participação no controle dos processos e nas manutenções dos equipamentos. Essencialmente, esse sistema ancora as evidências $\alpha B4$ e $\alpha B7$, que enfatizam o foco na eficiência operacional para reduzir custos melhorar a qualidade.

O termo “alinhamento superficial” revela existir uma preocupação dos gerentes em enfatizar, à primeira vista, que reduzir custos e melhorar qualidade são elementos suficientes para se provar o alinhamento entre as operações e marketing. Se por um lado esse alinhamento pode garantir certa eficiência operacional, por outro, ele pode dar a falsa percepção aos gerentes de que esses objetivos são suficientes para garantir uma posição estratégica sustentável.

A evidência $\alpha B6$ confirma haver um atraso para alinhar estrategicamente as operações, pois menciona que os investimentos em capacidades são determinados a partir de reuniões de S&OP. Isso significa que se utiliza de ações gerenciais de correção para adequar a capacidade devido à ausência ou baixa qualidade de informação sobre as tendências de vendas.

Na categoria Introdução de Novos Produtos, apresentada na tabela 5.13, a evidência $\alpha C1$ mostra o resultado da participação efetiva das operações nos fóruns de introdução de novos produtos que, segundo os gerentes operacionais, foi uma colaboração específica para um projeto especial. Confirmado por 75% dos gerentes de marketing, houve a possibilidade de fornecer mais opções aos clientes, devido à rápida verificação das possibilidades junto aos gerentes operacionais e suas alternativas.

Tabela 5.13 – Evidências da empresa Alfa na categoria Introdução de Novos Produtos

Evidência	categoria	n	%
	Introdução de Novos Produtos (C)		
$\alpha C1$	Mais opções aos clientes após	Σ	81
	participação efetiva das operações nos fóruns de introdução de novos produtos	Ope	88
		Mkt	75
$\alpha C2$	Análise conjunta de fornecedores globais por marketing e operações	Σ	69
		Ope	63
		Mkt	75

No processo de introdução de novos produtos, a análise conjunta de fornecedores globais é uma atividade particular entre as operações e marketing. Os fornecedores de interesse são credenciados, quando satisfazem determinadas condições. Segundo os gerentes, isso é fundamental para garantir que componentes importantes para ambas as funções, como itens de acabamento interno e externo dos veículos, sejam avaliados, considerando uma extensa lista de requisitos. Conforme mencionado anteriormente, a empresa Alfa, no momento da pesquisa, passava por uma situação de alta demanda e, portanto, era esperado que a categoria que tratasse de capacidade operacional e plano de marketing iria evidenciar alguns aspectos da situação vivida pelos gerentes naquele momento. A primeira evidência da tabela 5.14 mostra que os gerentes de operações justificam os atrasos em adequar a capacidade operacional pela comunicação tardia da tendência de alta demanda do mercado. Considerando a possibilidade de haver algum viés nessa evidência, verificaram-se conexões com a repetição de outras ocorrências que pudessem dar maior confiabilidade ao dado. A evidência $\alpha D3$ e outras que serão apresentadas adiante tratam da acurácia do planejamento de vendas e, portanto, pode-se fazer a relação de causa e efeito com a lenta interpretação de mercado. Assim, a evidência $\alpha D1$ foi validada.

Tabela 5.14 – Evidências da empresa Alfa na categoria Capacidade Operacional e Plano de Marketing

Evidência	categoria			
	Capacidade Operacional e Plano de Marketing (D)	n	%	
$\alpha D1$	Lenta interpretação do mercado sobre alta demanda atrasou a adequação da capacidade operacional	Σ	10	63
		Ope	7	88
		Mkt	3	38
$\alpha D2$	Redução da oferta de variedade sempre é analisada, mas dificilmente estabelecida	Σ	10	63
		Ope	7	88
		Mkt	3	38
$\alpha D3$	Melhor acurácia do planejamento de vendas reduz a instabilidade da capacidade operacional	Σ	12	75
		Ope	7	88
		Mkt	5	63

A maioria dos gerentes de operações dessa empresa relacionou a questão *mix* de produtos com a capacidade operacional, afirmando que a redução da oferta de variedade sempre é analisada, mas nunca estabelecida. Assim, pela evidência $\alpha D2$, parece haver questionamentos e análises sobre a variedade de itens e opcionais oferecidos, mas dificilmente ocorre redução de portfólio e de atributos em favor de agilizar as operações e aumentar a capacidade operacional. Retornando à questão do planejamento de vendas, 75% dos gerentes afirmaram que melhorias nesse processo auxiliam na redução da instabilidade da capacidade operacional. Essa instabilidade significa que a capacidade operacional oscila em virtude de frequentes adequações do plano de vendas.

A previsão de vendas também foi relacionada com a formação da estratégia de operações pela dificuldade por ela causada para criar planos que reduzam a instabilidade da cadeia de suprimentos, conforme mostra a evidência $\alpha E4$ da tabela 5.15. Foi verificado que um dos elementos do processo dinâmico de formação da estratégia de operações dessa empresa é reduzir o efeito chicote na cadeia de suprimentos, uma vez que esse efeito traz custos para a empresa e até atrasos no plano de produção. Esses atrasos ocorrem pela falta de componentes gerada devido à perda de capacidade dos fornecedores em produzir peças desnecessárias.

Outros pontos mencionados pelos gerentes de operações são: marketing fornece vagos *inputs* sobre elementos estratégicos que influenciam o cálculo de alterações das capacidades, e percepções diferentes entre os gerentes sobre as principais forças competitivas

dificultam o alinhamento das operações no processo de formação. Essas duas evidências revelam a complexidade de, no início da formação da estratégia, buscar atender às necessidades de mercado. As incertezas demonstradas por marketing e as diferenças de opiniões internas aumentam os riscos de uma formação não adequada.

Tabela 5.15 – Evidências da empresa Alfa na categoria Formação da Estratégia de Operações

Evidência	categoria			
	Formação da Estratégia de Operações (E)	n	%	
$\alpha E1$	Percepções diferentes sobre as principais forças competitivas	Σ	11	69
		Ope	6	75
		Mkt	5	63
$\alpha E2$	Alteração no posicionamento da marca: o processo sequencial estratégico atrasa a adequação da estratégia de operações e restringe em muito o envolvimento dos gerentes das plantas	Σ	11	69
		Ope	7	88
		Mkt	4	50
$\alpha E3$	<i>Inputs</i> vagos de marketing: dificuldade para cálculo das alterações de capacidade	Σ	9	56
		Ope	7	88
		Mkt	2	25
$\alpha E4$	Baixa confiabilidade da previsão de vendas: dificuldade para criar planos que reduzam a instabilidade da cadeia de suprimentos	Σ	10	63
		Ope	6	75
		Mkt	4	50

No momento da coleta de dados, a empresa Alfa também passava por um reposicionamento de sua marca no mercado brasileiro e essa situação foi abordada pelos gerentes, relacionando-a com a adequação estratégica das operações. A evidência $\alpha E2$ destaca que um processo estratégico sequencial atrasa essa adequação e, conseqüentemente, limita o potencial de contribuição dos gerentes das plantas. Dessa forma, entende-se que o plano de marketing é uma atividade restrita aos gerentes de marketing, assim como o plano de operações é restrito aos seus gerentes. Essa seqüência de atividades estratégicas, possivelmente condicionada por um organograma que fortalece as fronteiras funcionais, limita

muito os processos de interface e, conseqüentemente, prejudica a formação e o alinhamento estratégico das operações.

A acuracidade da previsão de vendas e informações vagas de marketing mantiveram-se presentes na categoria Implementação da Estratégia de Operações, conforme mostra a tabela 5.16. Isso é esperado, haja vista a estreita relação das duas categorias. É natural que certos elementos evidenciados na formação da estratégia também se manifestem na implementação.

Tabela 5.16 – Evidências da empresa Alfa na categoria Implementação da Estratégia de Operações

Evidência	categoria			
	Implementação da Estratégia de Operações (F)	n	%	
$\alpha F1$	Acuracidade da previsão de vendas: fator importante para cumprimento do plano estratégico	Σ	10	63
		Ope	5	63
		Mkt	5	63
$\alpha F2$	Informações vagas sobre promoções e novos produtos dificultam a implementação da estratégia de operações	Σ	10	63
		Ope	8	100
		Mkt	2	25
$\alpha F3$	Agilidade na implementação de novas tecnologias de produção	Σ	15	94
		Ope	7	88
		Mkt	8	100
$\alpha F4$	Marketing monitora custos operacionais devido impacto nas margens de contribuição	Σ	14	88
		Ope	7	88
		Mkt	7	88

A agilidade na implementação de novas tecnologias de produção, evidência $\alpha F3$, foi enfatizada por 94% dos gerentes participantes. Para alguns deles, acompanhar a evolução da tecnologia de processos de produção é um objetivo indispensável para o alinhamento, tanto quanto qualidade e custos.

A evidência $\alpha F4$ revela que gerentes de marketing da empresa Alfa monitoram custos operacionais, devido a seus impactos nas margens de contribuição, o que provavelmente demonstra ser reflexo da evidência $\alpha A1$, que apresenta essas margens como metas para ambas as funções. Assim, os gerentes de marketing parecem influenciar a

execução da estratégia de operações. Entretanto, não houve evidências de uma aproximação das operações em relação a despesas variáveis de vendas, fato que também interfere nos resultados das margens.

A primeira evidência da categoria *Trade-offs*, $\alpha G1$ apresentada na tabela 5.17, considera apenas as respostas dos gerentes operacionais, pois seu conteúdo é específico das operações. A incidência de 88% do corpo gerencial da função justifica sua inclusão. A importância dessa evidência está no seu possível impacto no alinhamento, uma vez que ela considera que os gerentes operacionais trabalham apenas com *trade-offs* intrafuncionais.

Tabela 5.17 – Evidências da empresa Alfa na categoria *Trade-offs*

Evidência	categoria <i>Trade-offs</i> (G)			
		n	%	
$\alpha G1$	Operações trabalham <i>trade-offs</i> intrafuncionais	Σ	7	44
		Ope	7	88
		Mkt	0	0
$\alpha G2$	Diálogos de <i>trade-offs</i> interfuncionais resultam em discussões de paradigmas comerciais (redução de portfólio por exemplo)	Σ	10	63
		Ope	8	100
		Mkt	2	25

Nesse caso, pode-se supor que, mesmo havendo metas financeiras que abrangem *trade-offs* interfuncionais (margem de contribuição citada anteriormente é um exemplo) e atividades pontuais de interação como citadas em $\alpha F4$, $\alpha C1$ e $\alpha C2$, existe ainda uma grande barreira que impede uma participação relevante dos gerentes de operações em questões relacionadas às necessidades de mercado.

Segundo eles, diálogos de *trade-offs* interfuncionais resultam em discussões de políticas comerciais que marketing insiste em manter. Como exemplo, citaram a redução de portfólio. Isso leva a supor que as operações se submetem a essa situação devido às proteções organizacionais, que impedem os gerentes de conhecer particularidades de marketing e, conseqüentemente os tornam inseguros, quando discutem assuntos referentes ao mercado.

Uma característica particular da empresa Alfa sobre consenso entre as funções é que a parada de linhas de manufatura para testes de introdução de novos modelos, que são

acordadas diretamente entre gerentes de operações e gerentes de marketing. A explicação para essa particularidade – evidência $\alpha H2$ da categoria Consenso, mostrada na tabela 5.18 – é que a parada de uma linha impacta, tanto no processo de desenvolvimento de produtos, como no processo de S&OP e apenas gerentes das duas funções participam de ambos os processos.

Tabela 5.18 – Evidências da empresa Alfa na categoria Consenso

Evidência	categoria		n	%
	Consenso (H)			
$\alpha H1$	Apresentação mensal dos impasses sobre plano de atendimento à alta administração para tomada de decisão	Σ	10	63
		Ope	3	38
		Mkt	7	88
$\alpha H2$	Paradas na produção para testes de introdução de novos modelos: consenso entre as áreas	Σ	11	69
		Ope	6	75
		Mkt	5	63
$\alpha H3$	Dissenso sobre as relações entre a rápida interpretação do mercado e a agilidade de implementação de novas tecnologias produtivas	Σ	10	63
		Ope	6	75
		Mkt	4	50

Como evidência complementar, a alta administração da empresa Alfa aguarda um fórum mensal para apresentação dos impasses sobre o plano de atendimento. Portanto, a empresa Alfa parece ter maior aderência ao padrão de procedimentos do processo de S&OP.

A terceira e última evidência dessa categoria mostra o dissenso entre os gerentes sobre as relações entre a rápida interpretação do mercado e a agilidade de implementação de novas tecnologias produtivas. Os gerentes de operações afirmam que conhecer com antecedência tendências do mercado torna as operações mais responsivas, enquanto os gerentes de marketing não acreditam nessa afirmação. Para eles, a tecnologia das operações deve ditar as tendências de mercado.

Tal impasse, sem uma intervenção da alta administração, pode perdurar por anos. Assim, é importante para essa pesquisa dar foco para questões organizacionais que possam auxiliar a compreensão de fenômenos dessa natureza. A tabela 5.19 apresenta as evidências relativas a essas questões

Esta pesquisa, por dar foco em uma região de conflito dentro da organização e devido à natureza da função gerencial que abrange a habilidade nas relações com seus pares profissionais, deve também, além dos vieses, considerar certa sagacidade dos sujeitos da pesquisa. A evidência $\alpha I1$, por exemplo, mostra que considerável parte do corpo gerencial diz não haver restrições na interface entre marketing e as operações, denotando, assim, certa esquivia nas respostas dos gerentes. Pode-se notar que, em alguns temas específicos, as respostas evitam a menção do conflito, por se tratar de algo que os comprometa ou ameace. Para Mullins (2006), esse comportamento está associado à natureza das atividades de trabalho – uma das fontes de conflito gerenciais mencionadas pelo autor – na qual ocorre a condição de dependência entre o desempenho de um gerente e ações gerenciais de outro departamento.

Tabela 5.19 – Evidências da empresa Alfa na categoria Questões Organizacionais

Evidência	categoria	n	%	
	Questões Organizacionais (I)			
$\alpha I1$	Esquivia: não há restrições na interface entre marketing e as operações	Σ	8	50
		Ope	4	50
		Mkt	4	50
$\alpha I2$	Proximidade entre a diretoria e os gerentes de marketing (áreas fisicamente próximas) fortalece suas articulações a favor de seus interesses	Σ	10	63
		Ope	7	88
		Mkt	3	38

Também ficou evidenciada a localização dos gerentes de marketing como uma questão organizacional importante, pois pode influenciar os processos estratégicos relacionados às operações. De acordo com as respostas dos gerentes, a área de marketing estar próxima à diretoria favorece o fortalecimento de suas articulações em favor de seus interesses.

Essa vantagem condicionada a localização pode, por exemplo, trazer parcialidade à decisão de *trade-offs* interfuncionais.

5.3.3 Resultados e análises complementares da empresa Beta

O sistema de medição de desempenho da empresa Beta contempla benefícios financeiros aos gerentes e varia de acordo com o grau de atingimento dos objetivos, conforme a evidência $\beta A1$, mostrada na tabela 5.20.

Para se evitar desbalanceamentos ocorridos no passado em relação a *trade-offs* entre as funções a empresa determinou algumas metas compartilhadas aos seus gerentes de operações e marketing. Em fase inicial, essa iniciativa busca reduzir a geração de inventários obsoletos e manter o desempenho de entrega em níveis aceitáveis.

Tabela 5.20 – Evidências da empresa Beta na categoria Medição de Desempenho

Evidência	categoria	n	%	
	Medição de Desempenho (A)			
$\beta A1$	Σ	9	64	
	Medição de desempenho associada a benefícios financeiros	Ope	6	75
	Mkt	3	50	
$\beta A2$	Σ	11	79	
	Fórum mensal para acompanhamento dos indicadores corporativos mais importantes	Ope	6	75
	Mkt	5	83	
$\beta A3$	Σ	7	50	
	Compartilhamento de metas em fase inicial: inventários e entrega ao cliente	Ope	4	50
	Mkt	3	50	

Além disso, há um fórum mensal para acompanhamento dos indicadores mais importantes à empresa com a participação dos gerentes das funções. Nota-se, assim, que o monitoramento das metas se dá em conjunto pelas funções e alta administração, entretanto, conforme a evidência A2, elas são estabelecidas separadamente. Portanto, a empresa Beta possui ações claras sobre a necessidade de integração e começa a utilizar seu sistema de medição de desempenho como ferramenta para estimular isso, através de metas compartilhadas e monitoramento conjunto, porém sem desconsiderar metas conflitantes.

O alinhamento estratégico das operações da empresa Beta se fundamenta em metas corporativas que são desdobradas e, portanto, trata-se de um alinhamento vertical similar o das outras organizações pesquisadas. Em outras palavras, não há uma interação entre as funções. A tabela 5.21 apresenta as três evidências da categoria.

Segundo os gerentes, a alta administração em momentos particulares fez uso de duas alternativas para obtenção de alinhamento: auxílio de consultores externos e de grupos de trabalho multifuncionais para estudo de ameaças e melhor posicionamento competitivo.

Portanto, analisando-se as duas primeiras categorias, verifica-se a existência de ações no sentido de buscar o alinhamento, significando que a alta administração da empresa Beta está sensibilizada ao potencial ou à necessidade de tornar as operações mais integradas à função de marketing. Importante notar que essa busca se dá em nível gerencial, quer seja pelo compartilhamento de metas, quer por consultorias e grupos multifuncionais de gerentes.

Tabela 5.21 – Evidências da empresa Beta – Alinhamento Estratégico das Operações

Evidência	categoria	Alinhamento Estratégico das Operações (B)	
		n	%
βB1	Auxílio de consultores externos	Σ	57
		Ope	50
		Mkt	67
βB2	Grupos de trabalho multifuncionais para estudo das ameaças e melhor posicionamento competitivo	Σ	71
		Ope	75
		Mkt	67
βB3	Fundamenta-se nas metas corporativas: alinhamento vertical	Σ	64
		Ope	88
		Mkt	33

Se por um lado há o esforço para uma maior integração das operações, por outro, o processo de introdução de novos produtos, conforme mostra a tabela 5.22, acontece com uma forte intermediação da área de pesquisa e desenvolvimento. As operações interagem com marketing, quando impasses no processo não são resolvidos pela área intermediadora. Essas situações mostram que outros mecanismos internos – forte departamentalização, por exemplo – contrapõem-se ao alinhamento e, portanto, podem reforçar o isolamento das operações.

Conforme comentado anteriormente as evidências βC1 e βC2 podem ser consideradas uma extensão ou consequência da evidência C1, entretanto, optou-se por defini-la como uma evidência complementar da empresa Beta devido sua incidência nas respostas dos gerentes da organização.

Tabela 5.22 – Evidências da empresa Beta na categoria Introdução de Novos Produtos

Evidência	categoria		n	%
	Introdução de Novos Produtos (C)			
$\beta C1$	Forte intermediação da área de pesquisa e desenvolvimento	Σ	13	93
		Ope	8	100
		Mkt	5	83
$\beta C2$	Comunicação quando impasses não são desfeitos pela intermediação	Σ	13	93
		Ope	8	100
		Mkt	5	83

Os gerentes de operações da empresa Beta relataram limitação da capacidade operacional devido a um extenso portfólio. Segundo eles, todas as alternativas que o processo de S&OP expõe apresentam um pequeno impacto no atendimento, quando comparado a uma gestão de portfólio ativa, que continuamente introduza e retire produtos através de análises de custos e faturamento. Além disso, a categoria Capacidade Operacional e Plano de Marketing, apresentada na tabela 5.23, mostra que 88% dos gerentes operacionais mencionam que frequentes mudanças nos planos de vendas geram instabilidades na cadeia de fornecimento e, dessa forma, também reduzem a capacidade das operações.

A evidência $\beta D3$ revela uma interessante consequência por se evitar reflexões que detectem *trade-offs* interfuncionais como causas: a repetitividade de problemas de atendimento. Isso significa que ignorar *trade-offs* interfuncionais para evitar conflitos pode implicar o efeito colateral de interferir no processo da aprendizagem organizacional.

Tabela 5.23 – Evidências da empresa Beta - Capacidade Operacional e Plano de Marketing

Evidência	categoria		n	%
	Capacidade Operacional e Plano de Marketing (D)			
$\beta D1$	Portfólio extenso limita a capacidade operacional	Σ	8	57
		Ope	6	75
		Mkt	2	33
$\beta D2$	Frequentes mudanças nos planos de vendas geram instabilidades na cadeia de fornecimento	Σ	10	71
		Ope	7	88
		Mkt	3	50
$\beta D3$	Problemas de atendimento repetitivos por se evitar reflexões que detectem <i>trade-offs</i> interfuncionais como causas	Σ	8	57
		Ope	7	88
		Mkt	1	17

A evidência $\beta E1$, conforme apresenta a tabela 5.24, mostra que o foco na formação da estratégia de operações está em suas falhas do ano anterior, período contábil e de avaliação das metas. As prioridades competitivas com resultados inferiores à meta são analisadas pelos gerentes operacionais, que fazem alterações no plano estratégico para que as mesmas possam apresentar evoluções no ano seguinte. Essas alterações são feitas com base em reflexões das principais causas, que no dia-a-dia limitaram os resultados de cada uma das prioridades. Os cinco gerentes de operações que contribuíram para definir essa evidência informaram que as reflexões e ações resultantes são internas às operações. Nesse momento, a interação com marketing é quase nula, pois não há reflexões sobre as necessidades futuras dos mercados e as informações de novos produtos são vagas.

Essa categoria associada à evidência $\beta B3$ mostra que, para a empresa Beta, a experiência do dia-a-dia e a interpretação da estratégia corporativa são consideradas para a formação da estratégia. Segundo os gerentes, as experiências de aproximação através de grupos multifuncionais foram pontuais e muito específicas. Mas perceberam haver grande potencial escondido e não aproveitado.

Tabela 5.24 – Evidências da empresa Beta na categoria Formação da Estratégia de Operações

Evidência	categoria			
	Formação da Estratégia de Operações (E)	n	%	
$\beta E1$	Foco nas falhas operacionais do período anterior: prioridades competitivas com resultados inferiores a meta	Σ	8	57
		Ope	5	63
		Mkt	3	50
$\beta E2$	Não há reflexão sobre as necessidades futuras dos mercados	Σ	11	79
		Ope	7	88
		Mkt	4	67
$\beta E3$	Informações vagas sobre a introdução de novos produtos	Σ	10	71
		Ope	8	100
		Mkt	2	33

Tratando-se da implementação da estratégia, pode-se verificar na tabela 5.25 que uma das evidências dessa categoria mostra que todos os gerentes de marketing mencionaram a baixa velocidade das operações para adequar custos à competição com empresas asiáticas. Conforme mencionado na seção 5.2, a empresa Beta passa por uma

competição com produtos importados e o principal plano de combate é fundamentado na redução de custos em todas as categorias de produtos.

As evidências B3 e F3, comuns às três empresas e associadas a tal situação, parecem favorecer uma vigilância recíproca das funções sobre atividades relacionadas a custos e ao processo de S&OP. Assim, a função de marketing monitora o desempenho em custos e em entrega – evidência $\beta F2$ – e as operações monitoram a acurácia da previsão de vendas – evidência $\beta F3$ – haja vista seu impacto em custos, em entrega e em outros objetivos de desempenho.

Tabela 5.25 – Evidências da empresa Beta na categoria Implementação da Estratégia de Operações

Evidência	categoria			
	Implementação da Estratégia de Operações (F)	n	%	
$\beta F1$	Baixa velocidade para adequar custos à competição com empresas asiáticas	Σ	10	71
		Ope	4	50
		Mkt	6	100
$\beta F2$	Marketing monitora performance em custos e entregas	Σ	12	86
		Ope	6	75
		Mkt	6	100
$\beta F3$	Operações monitoram a acurácia da previsão de vendas	Σ	8	57
		Ope	4	50
		Mkt	4	67

Esse mútuo monitoramento tático, também caracterizado como um sistema de proteção funcional, frente aos problemas de desempenho, pode auxiliar os gerentes a analisarem falhas, além dos limites de sua própria função. Entretanto, não se garante que falhas interfuncionais sejam reveladas, o que não permite identificar o potencial de ganho dos processos de interface.

A categoria *Trade-offs* mostra a dificuldade de gerentes operacionais em alinhar os recursos. A primeira evidência citada por 86% dos respondentes refere-se à relação entre o portfólio muito extenso e à complexidade operacional. Segundo os gerentes operacionais, a variedade de oferta apresenta uma série de efeitos colaterais e o principal deles é a complexidade de sua medição. A instabilidade da cadeia de suprimentos, a complexidade da gestão de estoques e as alterações da posição dos gargalos na cadeia são exemplos desses efeitos. Eles complementam, mencionando que sem uma quantificação torna-se difícil

sensibilizar o mercado para os ganhos da organização. Além disso, citaram que um portfólio extenso associado com dificuldades de acurácia da previsão de vendas potencializa os efeitos mencionados.

A tabela 5.26 apresenta essa categoria e através da evidência $\beta G2$ mostra que, mesmo internamente às operações, há conflitos sobre como balancear os *trade-offs* intrafuncionais. Essa situação também é reconhecida pela maioria dos gerentes de marketing.

As evidências $\beta G3$ e $\beta G4$ mostram como acontece as discussões gerenciais em relação a *trade-offs* intrafuncionais, considerando a participação dos gerentes das funções. Com auxílio da evidência $G3$, pode-se traçar o seguinte panorama para a empresa Beta: gerentes de marketing discutem *trade-offs* internos à sua função, *trade-offs* operacionais são discutidos com os gerentes de ambas as funções e *trade-offs* interfuncionais não são discutidos. É certo que *trade-offs* entre as funções foram discutidos em alguns momentos na organização, mas provavelmente a condução dessa discussão e seus resultados parecem não ter satisfeito os gerentes.

Tabela 5.26 – Evidências da empresa Beta na categoria *Trade-offs*

Evidência	categoria		n	%
	<i>Trade-offs</i> (G)			
$\beta G1$	Relação entre o portfólio muito extenso e a complexidade operacional: <i>trade-off</i> que desafia o alinhamento da estratégia de operações	Σ	12	86
		Ope	7	88
		Mkt	5	83
$\beta G2$	Divergências entre os gerentes operacionais sobre como balancear os principais <i>trade-offs</i>	Σ	9	64
		Ope	4	50
		Mkt	5	83
$\beta G3$	Discussões sobre <i>trade-offs</i> de marketing: rara a participação de gerentes de operações	Σ	12	86
		Ope	6	75
		Mkt	6	100
$\beta G4$	Discussões sobre <i>trade-offs</i> das operações: frequente a participação de gerentes de marketing	Σ	10	71
		Ope	6	75
		Mkt	4	67

Atrelada às evidências $\beta G1$ e $H3$, a evidência $\beta H1$ da categoria Consenso, tabela 5.27, esclarece haver dissenso entre as áreas de operações e marketing sobre os impactos em custos de um grande portfólio. A dificuldade de quantificar os ganhos da redução de portfólio, citado anteriormente, e de discutir sobre as questões de mercado enfraquece quaisquer ações dos gerentes operacionais em favor de um consenso.

Outra evidência da categoria aponta para uma importante restrição à sua obtenção. Segundo os gerentes, com exceção das reuniões de S&OP, não há tempo para outras reuniões de consenso. As principais causas levantadas são a falta de recursos e a percepção, de que atingi-lo demanda muito tempo e paciência.

Essa percepção se origina da experiência adquirida pela suas participações nas reuniões de atendimento da demanda e limitada aos assuntos de entrega e capacidade.

Tabela 5.27 – Evidências da empresa Beta na categoria Consenso

Evidência	categoria Consenso (H)	n	%	
		Σ	8	57
$\beta H1$	Dissenso entre as áreas sobre os impactos de um grande portfólio em custos	Ope	5	63
		Mkt	3	50
		Σ	10	71
$\beta H2$	Recursos escassos: pouco tempo para reuniões de consenso	Ope	6	75
		Mkt	4	67
		Σ	10	71

Encerrando a análise da empresa Beta, a categoria Questões organizacionais, através da evidência $\beta I1$ na tabela 5.28, retorna à discussão sobre o fator localização física das funções e da alta administração feita a partir da evidência $\alpha I2$. Enquanto os gerentes operacionais de Alfa afirmam um fortalecimento das articulações de marketing em favor de seus interesses pela aproximação física com a diretoria; os gerentes operacionais de Beta acreditam que as distâncias entre as duas funções, entre cada uma das funções e a alta administração afetam o alinhamento das operações.

Tabela 5.28 – Evidências da empresa Beta na categoria Questões Organizacionais

Evidência	categoria		n	%
	Questões Organizacionais (I)			
βI1	A distância entre as operações, marketing e a alta administração afeta o alinhamento das operações	Σ	8	57
		Ope	6	75
		Mkt	2	33
βI2	Formação do profissional: seu histórico dentro e fora da organização interfere no alinhamento das operações	Σ	10	71
		Ope	5	63
		Mkt	5	83

Avizinhar-se dos principais decisores da organização parece ter relações com o alinhamento das operações de ambas as empresas. Devido à definição dessas evidências estar fundamentada, principalmente nas respostas dos gerentes de operações, isso pode significar que para marketing há essa facilidade, a qual contribui para o alinhamento com a alta administração. Como possível consequência, as operações podem ficar à margem e tornarem-se simples executoras para atendimento de necessidades de mercado, que em nenhum momento foram socializadas e discutidas com seus gerentes. Dessa forma, as possibilidades de atingir o alinhamento pela abordagem alternativa de Slack e Lewis (2008) são remotas, pois as operações estão distantes do grupo de análise e de decisão sobre as oportunidades de mercado, que a organização pode aproveitar.

A última evidência dá foco na formação dos gerentes, mencionando que o histórico dentro e fora da organização interfere no alinhamento das operações. É esperado pelos gerentes, portanto, que aspectos cognitivos – conhecimentos apreendidos ao longo da vivência acadêmica e carreira profissional – afetem seu comportamento e suas habilidades frente às relações funcionais.

Isso ressalta a importância de competências gerenciais que fomentem uma melhor qualidade das relações interfuncionais de modo a estimular processos de interface participativos e, como consequência, incentivem um alinhamento sustentável.

5.3.4 Resultados e análises complementares da empresa Gama

O sistema de medição de desempenho da empresa Gama abrange avaliações formais dos gerentes de marketing e das operações pelos seus respectivos diretores e essas funções contam com algumas metas comuns. A redução de inventários de acabados e matérias-primas que dependem do desempenho conjunto das funções é uma meta comum que,

nesse caso, segundo os gerentes, há intenção de inibir a formação de estoques desnecessários, através de cobrança e de monitoramento mútuo. Eles mencionam, por exemplo, que as operações controlam os itens sem movimentação e direcionam ações aos gerentes de marketing responsáveis pela comercialização de tais itens.

A evidência $\gamma A3$ da tabela 5.29 mostra que metas financeiras são fixas para todo o corpo gerencial e apresentam maior relevância comparativamente às demais, por apresentarem pesos maiores – fatores multiplicadores, que consideram a importância da meta.

Segundo os gerentes, geralmente são escolhidas as seguintes metas:

- capital de giro – resumidamente os valores dos estoques adicionados aos valores das contas a receber e do caixa;
- margem de contribuição – o valor de venda subtraindo impostos, os custos de fabricação, as despesas variáveis de vendas e de propaganda.

A abrangência das metas mostra um baixo nível de desdobramento da estratégia corporativa, que submete todo o corpo gerencial à generalidade dos objetivos financeiros. Tratando-se de capital de giro, tanto os gerentes operacionais como os de marketing focam no controle dos estoques e, em relação à margem de contribuição, custos e despesas são responsabilidades das funções das operações e marketing, respectivamente.

Tabela 5.29 – Evidências da empresa Gama na categoria Medição de Desempenho

Evidência	categoria	n	%	
	Medição de Desempenho (A)			
$\gamma A1$	Sistema de medição: avaliações formais pelo superiores imediatos	Σ	5	83
		Ope	4	100
		Mkt	1	50
$\gamma A2$	Metas comuns: resultados das operações dependem da performance de marketing (inventário por exemplo)	Σ	5	83
		Ope	3	75
		Mkt	2	100
$\gamma A3$	Foco: na análise de desempenho metas financeiras apresentam maior peso e são fixas para todo o corpo gerencial	Σ	6	100
		Ope	4	100
		Mkt	2	100

A categoria Alinhamento Estratégico das Operações, conforme tabela 5.30, apresenta duas evidências particulares da empresa Gama. A primeira, $\gamma B1$, trata de tecnologia e afirma que marketing ou especialistas da sede apresentam inovações de outros sites da corporação ou de concorrentes para as operações. Essa ação visa disponibilizar aos clientes produtos com novas tecnologias incorporadas. Assim, ocorrem importações (caso de inovações do grupo) ou acompanhamentos do produto concorrente no mercado. Simultaneamente, verifica-se a viabilidade técnica e econômica da produção nacional. Dessa forma, as operações podem iniciar estudos dos processos tecnológicos, imediatamente após a constatação de uma inovação.

A segunda evidência é que há uma intenção de se reduzir discordâncias sobre o que é valor percebido pelo cliente. A empresa projeta incentivar visitas dos gerentes de operações aos clientes com a coordenação de marketing. Conforme os respondentes, o contato com o cliente traz os seguintes benefícios: sensibiliza as operações às alterações em seus processos de fabricação, oferece aos clientes alternativas à sua solicitação inicial de modo a viabilizar uma melhor adequação (mesmo que não seja a desejada inicialmente) e reduz as diferenças de percepção em relação ao que o cliente valoriza ou deseja. Portanto, para a empresa Gama, o alinhamento estratégico das operações, no que se refere à tecnologia, aparenta ter duas abordagens: a primeira trata das operações serem capazes de reproduzir inovações de outros sites do grupo ou de concorrentes, enquanto a segunda busca adequar processos próprios às alterações solicitadas pelos clientes.

Tabela 5.30 – Evidências da empresa Gama na categoria Alinhamento Estratégico das Operações

Evidência	categoria	n	%	
	Alinhamento Estratégico das Operações (B)			
$\gamma B1$	Marketing ou especialistas da sede apresenta inovações tecnológicas de outros <i>sites</i> da corporação para as operações	Σ	5	83
		Ope	3	75
		Mkt	2	100
$\gamma B2$	Projeto para reduzir discordâncias sobre o que é valor percebido pelo cliente: incentivar visitas dos gerentes de operações aos clientes com coordenação de marketing	Σ	5	83
		Ope	3	75
		Mkt	2	100

Essas duas abordagens relacionam-se diretamente com as evidências da categoria Introdução de Novos Produtos, mostrada na tabela 5.31. A partir delas é esperado que, além de definido e gerido por marketing – evidência C3, a composição de portfólio seja função do atendimento das necessidades dos clientes e inovações introduzidas pela matriz – evidência $\gamma C1$. Portanto, nota-se a existência de uma conexão entre duas importantes questões estratégicas das funções: portfólio para marketing e tecnologia para as operações.

Tabela 5.31 – Evidências da empresa Gama na categoria Introdução de Novos Produtos

Evidência	categoria		n	%
	Introdução de Novos Produtos (C)			
$\gamma C1$	Composição de portfólio: atendimento	Σ	4	67
	das necessidades dos clientes e inovações introduzidas pela matriz	Ope	2	50
		Mkt	2	100
$\gamma C2$	Customização de produtos: canal direto entre vendedores e gerentes de operações	Σ	5	83
		Ope	3	75
		Mkt	2	100

A evidência $\gamma C2$, inter-relacionada com a evidência $\gamma B2$, mostra a intenção da empresa de reduzir a distância entre o cliente que possui uma necessidade específica e quem tem condições de atendê-la, ou não. Assim, projeta-se criar um canal direto entre vendedores e gerentes de operações, considerando-se, no entanto, que a customização de produtos seja coordenada por marketing.

Além das seis evidências comuns às três empresas apresentadas na subseção 5.3.1 referente à categoria Capacidade Operacional e Plano de Marketing, destacam-se três outras evidências particulares da empresa Gama conforme mostra a tabela 5.32. A primeira, $\gamma D1$, trata do consenso sobre questões de capacidade no processo de S&OP.

Tabela 5.32 – Evidências da empresa Gama na categoria Capacidade Operacional e Plano de Marketing

Evidência	categoria		
	Capacidade Operacional e Plano de Marketing (D)	n	%
γD1 No dissenso: processo torna-se político	Σ	4	67
	Ope	4	100
	Mkt	0	0
γD2 Gestão da demanda: gerentes operacionais acreditam que marketing pode orientar demanda	Σ	4	67
	Ope	4	100
	Mkt	0	0
γD3 Gestão de suprimentos: customização exige flexibilidade da cadeia e impacto no atendimento é inevitável	Σ	4	67
	Ope	3	75
	Mkt	1	50

Para os gerentes de operações dessa empresa o processo de decisão entre demanda e produção torna-se um processo muito mais determinado por relações políticas entre marketing, alta administração e cliente, que por análise técnica de lucratividade. Ainda segundo os gerentes, são comuns justificativas de marketing que se fundamentem em subjetivismo – intenções futuras frente ao negócio que a demanda encerra – o que leva a optar-se em favor do atendimento, quando o impacto em custos não é elevado ou mesmo desconhecido.

Assim, parece que no dissenso entre atendimento e capacidade, os gerentes de marketing optem por recorrer à alta administração com argumentos comerciais mais significativos que os operacionais, que direcionam a decisão em favor do atendimento. Há percepção de alguns gerentes operacionais, que nesse contexto existe uma preferência por garantir o faturamento e apostar em um melhor desempenho das operações, mesmo no curto prazo.

A segunda evidência, $\gamma D2$, revela que os gerentes operacionais julgam possível marketing orientar a demanda. Isso significa que os recursos de marketing seriam capazes de influenciar a variedade da demanda de modo a reduzir custos de produção. Vendedores, por exemplo, poderiam negociar maiores lotes ou propor alternativas de itens disponíveis. Eles

acreditam que pode haver uma evolução de um estágio praticamente sem controle de qualquer pedido para um estágio, no qual a demanda é administrada no sentido de reduzir custos operacionais.

A última evidência da categoria trata da gestão da cadeia de suprimentos frente a uma relevante customização. Segundo 67% dos gerentes, mesmo com certa flexibilidade da rede, o impacto no atendimento é certo, quando há muitos *set-ups* e possível falta de matérias-primas. Já mencionado nesse capítulo, o efeito chicote na cadeia foi descrito pelos gerentes, como sendo uma das principais causas de redução de capacidade.

Alta customização e ausência de uma gestão de demanda se mostraram elementos potenciais de estudo, com o objetivo de promover melhoria no alinhamento das operações a partir de iniciativas de marketing.

Como nas demais empresas, a redução de custos é um dos focos durante a formação da estratégia de operações da empresa Gama. Uma particularidade evidente é o programa intitulado *world class manufacturing*, que se fundamenta nos princípios da produção enxuta e especialmente em ferramentas, que auxiliem na redução de estoques e em menores custos operacionais. Dois grandes objetivos intrínsecos às metas de capital de giro e contribuição marginal.

Nota-se, através das respostas, um consolidado conhecimento dos gerentes das operações e de marketing sobre conceitos financeiros de controle empresarial. Entretanto, da mesma forma, não se pode notar o mesmo nível de conhecimento dos gerentes das operações em relação às necessidades dos mercados em que atuam. Portanto, os fins, resultados financeiros de curto prazo, parecem prevalecer aos meios pelos quais eles mesmos se sustentam: o entendimento dos mercados pelos gerentes da organização. Em outras palavras, ações de melhoria de desempenho parecem prevalecer às ações de alinhamento.

O foco no desempenho de curto prazo, conforme mostra a evidência $\gamma E2$, na tabela 5.33, tem uma séria consequência para a formação da estratégia de operações: uma insuficiente reflexão sobre importantes elementos da estratégia. Isso, portanto, pode restringir em muito a capacidade dos gerentes de operações de atingir um adequado balanceamento entre desempenho e alinhamento. Essa situação associada às questões já mencionadas sobre gestão de demanda e customizações tendem a aumentar a complexidade do processo de formação estratégica, pois geram muitas incertezas em relação à capacidade e à gestão da cadeia de suprimentos.

Tabela 5.33 – Evidências da empresa Gama na categoria Formação da Estratégia de Operações

Evidência	categoria			
	Formação da Estratégia de Operações (E)	n	%	
$\gamma E1$	Foco em redução de custos: otimização da cadeia de suprimentos e do programa WCM - (" <i>world class manufacturing</i> " - excelência nas operações)	Σ	5	83
		Ope	4	100
		Mkt	1	50
$\gamma E2$	Insuficiente reflexão sobre importantes elementos da estratégia: foco na performance de curto prazo	Σ	5	83
		Ope	3	75
		Mkt	2	100
$\gamma E3$	Muitas incertezas ameaçam a formação da estratégia: gestão da demanda e customizações são exemplos	Σ	5	83
		Ope	4	100
		Mkt	1	50

O retorno do investimento foi evidenciado por todos os gerentes operacionais, quando questionados sobre a implementação da estratégia de operações, categoria apresentada na tabela 5.34. Segundo eles, o *payback* permitido – intervalo de tempo entre o desembolso e o momento em que o lucro líquido proporcionado pelo investimento são equivalentes – pode restringir muito a velocidade das alterações tecnológicas. Portanto, a determinação de um curto período limite de retorno, caso de uma decisão financeira desconexa com a estratégia de operações, pode por em risco a sustentabilidade do alinhamento.

Outro fator evidenciado diz respeito às frequentes alterações no plano de implementação, devido às diferentes necessidades levantadas durante as reuniões de S&OP. Possível reflexo das evidências $\gamma D1$, $\gamma D2$ e $\gamma E2$, ele indica que as restrições de atendimento são geralmente assumidas como falhas estratégicas, haja vista não se ter uma reflexão sobre a estratégia de operações a partir da consolidação dos principais problemas dos processos de S&OP, como a ausência de uma gestão de demanda.

Tabela 5.34 – Evidências da empresa Gama na categoria Implementação da Estratégia de Operações

Evidência	categoria		n	%
	Implementação da Estratégia de Operações (F)			
γF1	Lentidão nas alterações de tecnologia e capacidade devido reduzido tempo para retorno dos investimentos	Σ	4	67
		Ope	4	100
		Mkt	0	0
γF2	Plano de implementação frequentemente alterado pelas necessidades levantadas nas reuniões de S&OP	Σ	5	83
		Ope	4	100
		Mkt	1	50
γF3	Implementação: balanceamento dinâmico entre custos operacionais e atendimento	Σ	5	83
		Ope	4	100
		Mkt	1	50

Assim, conforme mostra a última evidência dessa categoria, a implementação – momento crucial do processo de alinhamento - fica sujeita a um complexo balanceamento dinâmico entre custos operacionais e atendimento.

As evidências da tabela 5.35 confirmam nossas análises sobre a empresa Gama, que mostram influência das questões financeiras no alinhamento das operações. A evidência $\gamma G1$ revela que, apesar de a responsabilidade sobre o balanceamento entre níveis de estoques e velocidade de entrega ser dos gerentes de operações, a área financeira estipula limites através do indicador *days on hands* – a quantidade de estoque expressa em dias para atender à demanda.

Tabela 5.35 – Evidências da empresa Gama na categoria *Trade-offs*

Evidência	categoria		n	%
	<i>Trade-offs</i> (G)			
γG1	Balanceamento entre inventário (<i>days on hands</i>) e velocidade de entrega: alta influência pela área financeira	Σ	5	83
		Ope	3	75
		Mkt	2	100
γG2	Pequenos custos relativos a decisões sobre <i>trade-offs</i> : absorvidos pelos centros operacionais.	Σ	5	83
		Ope	4	100
		Mkt	1	50

Outro aspecto observado é que decisões sobre *trade-offs* que venham a causar pequenos impactos em custos são absorvidos pelos centros operacionais.

Portanto, através da associação entre as evidências $\gamma G2$ e $G2$, na qual se afirma que os *trade-offs* não são discutidos durante o estabelecimento das metas, pode-se supor que as operações estão sujeitas a condições impositivas, que demonstram uma atuação estratégica limitada.

Como mostra a tabela 5.36, os gerentes de operações também evidenciaram a dificuldade em argumentar sobre os assuntos abordados nas reuniões de S&OP – previsão de vendas, programação de produção, variedade e volume.

Para eles, o subjetivismo das argumentações dos gerentes de marketing apresenta uma interpretação muito particular do mercado, o que causa a percepção de que a discussão vai ao encontro da defesa de interesses funcionais. Um dos gerentes tornou clara essa questão:

Há muitas suposições, argumentos que parecem não ter fundamentação. Isso nos causa insegurança e certa desconfiança. Talvez seja reflexo de nossa formação em ciências exatas, mas não penso que isso justifique integralmente.

Tabela 5.36 – Evidências da empresa Gama na categoria Consenso

Evidência	categoria		n	%
	Consenso (H)			
$\gamma H1$	Difícil argumentação dos gerentes	Σ	4	67
	operacionais diante do subjetivismo de marketing	Ope	4	100
		Mkt	0	0

A maioria dos gerentes considera estratégia um tema suscetível a diferentes interpretações e, conseqüentemente, não está isenta de ser entendida de maneira equivocada e de ser associada ao contexto organizacional. Nesse sentido, essa evidência foi categorizada e é apresentada na tabela 5.37.

Tabela 5.37 – Evidências da empresa Gama na categoria Questões Organizacionais

Evidência	categoria	n	%	
	Questões Organizacionais (I)			
γ_{II}	Σ	4	67	
	Estratégia: tema suscetível a diferentes interpretações	Ope	3	75
		Mkt	1	50

5.3.5 Resultados e análises da aplicação do ciclo

A avaliação da aplicação do ciclo de atividades fundamentou-se nas entrevistas com os gerentes, nas observações do pesquisador e nas análises de documentos. Da mesma forma que, para análise dos casos, essas fontes de dados originaram evidências, que foram agrupadas em categorias a partir das relações entre o referencial teórico, temas afins e menções dos gerentes. Seis categorias se mantiveram para as análises da aplicação do ciclo: alinhamento estratégico das operações, formação e implementação da estratégia de operações, *trade-offs*, consenso e questões organizacionais. Suas permanências se justificam pela similaridade das relações acima mencionadas, para as análises dos casos e para as análises da aplicação do ciclo.

As categorias medição de desempenho, introdução de novos produtos e capacidade operacional deram lugar a outras três, que compuseram o conjunto de análise: prioridades competitivas, pontes conceituais e atividades do ciclo. Essa alteração foi necessária devido à maior frequência com que esses temas foram abordados pelos entrevistados e por serem inerentes ao ciclo. A apresentação dos resultados e da descrição analítica seguiu o padrão da análise de casos. As evidências, o número e percentual de gerentes que as revelaram durante as entrevistas, e suas associações com as categorias, são apresentadas em tabelas. Foi necessária a inclusão nas tabelas da indicação de outras fontes de dados de que as evidências se originaram: observações do pesquisador (OBP) ou análise de documentos (AD).

É importante mencionar que as descrições das evidências e das análises, nas próximas páginas, são feitas por categoria. Portanto, não seguem qualquer ordem que a sequência de atividades do ciclo ocasione supor.

As prioridades competitivas são diretrizes da estratégia de operações e evidentemente apresentam-se, também, como elementos centrais do ciclo de atividades para

alinhamento das operações. Mais especificamente, a execução do ciclo abrange a desagregação das prioridades que pode ser uma adaptação da proposta de Garvin (1993) e variar de acordo com o contexto competitivo da organização.

Após a realização dos ciclos e das entrevistas com os gerentes participantes, constatou-se que as discussões sobre as prioridades competitivas, observadas nas reuniões, foram amplamente citadas durante a coleta de dados. Assim, criou-se uma categoria específica, conforme mostra a tabela 5.38, que reúne evidências relacionadas às mesmas. Para cada evidência é informada na tabela a quantidade de gerentes que a consolidaram através de suas respostas e seu percentual em relação ao total de respondentes – colunas n e % respectivamente. Essas informações estão separadas por função (linhas Ope e Mkt) e pelo somatório. As duas colunas posteriores referem-se a observações do pesquisador e análises de documentos. A letra “x” presente em algumas dessas colunas significa que a evidência foi verificada por uma dessas fontes de dados utilizadas. As tabelas referentes aos resultados da aplicação do ciclo apresentam este formato. O espaço em branco mostra que a fonte de dados (OBP e/ou AD) não detectou a evidência.

A evidência $\delta A1$ revela, através de observações durante a aplicação do ciclo, que os gerentes apresentaram dificuldades em como desagregar as principais prioridades competitivas e em definir os conceitos a serem utilizados. Nas argumentações sobre as principais prioridades, ficaram evidentes muitas dúvidas de como desagregá-las. As ideias de determinar as principais desagregações tinham como ponto de partida a matriz SWOT, as metas do ano, a estratégia corporativa vigente (plano estratégico trienal) e a própria atividade do ciclo de contextualizar a realidade. A disponibilidade de produtos para pedidos, por exemplo, foi uma desagregação da prioridade Entrega, que os gerentes tiveram dificuldade em conceituar. Eles ficaram em dúvida se a disponibilidade de produtos deveria ser avaliada, considerando-se os produtos e quantidades da demanda real, ou apenas os previstos no plano de vendas ou no plano de produção.

Durante a segunda entrevista, a maioria dos gerentes mencionou ter percebido a ausência de fundamentação científica de suas convicções sobre a importância das prioridades competitivas para os clientes. Eles disseram que as duas primeiras atividades foram determinantes para chegarem a tal constatação, e que muitos trabalhos gerenciais são baseados apenas na experiência. Conhecem pesquisas de marketing que apresentam tratamento estatístico, mas contribuem de maneira limitada para uma análise estratégica.

Outra evidência manifestada por todo o grupo foi que os gerentes de operações possuem diferentes percepções em relação à importância das prioridades para os clientes.

Segundo os gerentes, a atividade 2 que trata da exploração das percepções do atual contexto, foi determinante para que isso se manifestasse. As principais divergências detectadas foram debatidas com suporte do coordenador, de modo que houvesse uma séria reflexão, mesmo diante de percepções extremas. Portanto, ocorreram análises das divergências de percepções, antes não percebidas sobre o entendimento das necessidades de mercado, conforme a opinião de 83% dos gerentes.

Tabela 5.38 – Evidências da aplicação do ciclo na categoria Prioridades Competitivas

Evidência	categoria Prioridades Competitivas (A)	Entrevistas		Observações do pesquisador (OBP)	Análise de documentos (AD)	
		n	%			
δA1	Dificuldades dos gerentes em desagregar as principais prioridades competitivas e em definir o conceito a ser utilizado	Σ	0	0	X	
		Ope		0		
		Mkt		0		
δA2	Convicções empíricas (sem fundamentação científica) sobre a importância das prioridades competitivas para os clientes	Σ	5	83		
		Ope	2	67		
		Mkt	3	100		
δA3	Percepções dos gerentes de operações muito diferentes em relação a importância das prioridades para os clientes	Σ	6	100		
		Ope	3	100		
		Mkt	3	100		
δA4	Análises das divergências de percepções antes não percebidas sobre o entendimento das necessidades de mercado	Σ	5	83		
		Ope	3	100		
		Mkt	2	67		

Conforme mencionado na seção 5.1 sobre o método de pesquisa, as pontes conceituais são os inter-relacionamentos concebidos pelos gerentes entre dimensões competitivas específicas de cada função. No momento em que um dos gerentes cita preço, parceria e custo em uma de suas argumentações, ele estabelece pontes conceituais entre as dimensões competitivas das funções de marketing, vendas e operações respectivamente.

A tabela 5.39 apresenta três evidências relacionadas à categoria das pontes conceituais. A primeira, δB1, constatada a partir das observações do pesquisador durante a atividade 3 – suposições que orientam observações – mostra que os gerentes estruturaram a argumentação de suas suposições através das relações entre *trade-offs* das funções. Assim, a atividade de conjecturar sobre a importância das prioridades para os clientes e, também de seus

desempenhos em relação aos concorrentes a partir do contexto e das percepções gerenciais, parece estimular o debate entre *trade-offs* interfuncionais das operações e de marketing.

Esses debates, de caráter reflexivo, foram percebidos por todos os gerentes, especialmente, quando se tratava das incompatibilidades entre tecnologia, capacidade e portfólio de produtos. Outra evidência definida a partir das observações do pesquisador foi o frequente uso de pontes conceituais na atividade de negociação de consenso.

Portanto, a partir da análise de pontes conceituais, pôde-se constatar que os gerentes, através das suas suposições, dos debates e da atividade de negociação de consenso puderam compartilhar ideias para melhorar a competitividade e adquirir um conhecimento mais amplo dos processos estratégicos.

Tabela 5.39 – Evidências da aplicação do ciclo na categoria Pontes Conceituais

Evidência	categoria Pontes Conceituais (B)	Entrevistas		Observações do pesquisador (OBP)	Análise de documentos (AD)
		n	%		
δB1	Gerentes estruturam a argumentação de suas suposições através das relações entre <i>trade-offs</i> das funções	Σ	0	0	X
		Ope		0	
		Mkt		0	
δB2	Uso de pontes conceituais durante a argumentação dos gerentes	Σ	0	0	X
		Ope		0	
		Mkt		0	
δB3	Reflexão dos gerentes sobre as incompatibilidades entre tecnologia, capacidade e portfólio de produtos	Σ	6	100	
		Ope	3	100	
		Mkt	3	100	

Frequentes comentários dos gerentes relacionados com o ciclo, e as observações durante as atividades originaram as quatro evidências mostradas na tabela 5.40. A atividade 1, que fomenta a socialização da realidade competitiva percebida pelos gerentes, deixou claro suas visões diversas sobre as necessidades de mercado. Para Slack et al. (2006), a abordagem mais comum de se atingir o alinhamento indica que, primeiramente, as operações devem procurar identificar as necessidades de mercado e, então, alinhar seus recursos a elas. Essas visões diferentes podem dificultar o processo de identificação das necessidades e, conseqüentemente, retardar e reduzir o nível de alinhamento.

Tabela 5.40 – Evidências da aplicação do ciclo na categoria Atividades

Evidência	categoria Atividades (C)	Entrevistas		Observações do pesquisador (OBP)	Análise de documentos (AD)
		n	%		
δC1	Atividade de contextualização da realidade: visões diferentes sobre as necessidades de mercado	Σ	0	0	X
		Ope		0	
		Mkt		0	
δC2	Interesse gerencial em determinar investigações de modo a confirmar ou não as suposições socializadas	Σ	6	100	
		Ope	3	100	
		Mkt	3	100	
δC3	Elaboração de hipóteses - estabelecem relações entre os recursos, seus desempenhos e os esperados pelo mercado	Σ	0	0	X
		Ope		0	
		Mkt		0	
δC4	Compreensão do contexto competitivo da organização	Σ	6	100	
		Ope	3	100	
		Mkt	3	100	

Esse estado de visões diferentes pode explicar o interesse gerencial, afirmado por todos os participantes, pelas investigações que confirmam, ou não as suposições socializadas.

Os gerentes também externaram que o ciclo auxilia na compreensão do contexto competitivo da organização. Essa constatação deve-se, provavelmente, ao fato de que as quatro primeiras atividades focalizam importantes elementos do panorama de competição – clientes, concorrentes, recursos operacionais e suas prioridades – e estimulam a reflexão integrada. Outra observação, que também auxilia a explicação, é o estabelecimento, pelos gerentes, de relações entre os recursos, seus desempenhos e o desempenho esperado pelo mercado durante as atividades iniciais, que estimulam a elaboração de hipóteses.

Além das diferentes visões gerenciais sobre as necessidades de mercado, também foi evidenciado, durante a primeira e segunda atividade, que há divergências de percepções em relação às prioridades competitivas. Essas divergências diferem tanto em suas importâncias aos clientes, quanto em relação aos seus desempenhos, quando comparado aos concorrentes. A tabela 5.41 apresenta as evidências relacionadas ao alinhamento estratégico.

Tabela 5.41 – Evidências da aplicação do ciclo na categoria Alinhamento Estratégico

Evidência	categoria Alinhamento Estratégico (D)	Entrevistas		Observações do pesquisador (OBP)	Análise de documentos (AD)	
		n	%			
δD1	Primeira e segunda atividade: percepções gerenciais divergentes em relação as prioridades competitivas	Σ	0	0	X	
		Ope		0		
		Mkt		0		
δD2	Fomento a reflexão sobre o porquê de percepções extremas e suas consequências	Σ	5	83		
		Ope	3	100		
		Mkt	2	67		
δD3	Proteções organizacionais (estoques, mediação do pessoal de desenvolvimento de produtos) dificultam o entendimento das questões competitivas de ambas as funções	Σ	4	67		
		Ope	3	100		
		Mkt	1	33		
δD4	Estímulo ao compartilhamento das informações	Σ	6	100		
		Ope	3	100		
		Mkt	3	100		

O grupo gerencial mostrou-se surpreso e não imaginava que entre participantes de mesma função haveria tão expressivas divergências. As reflexões convergiram tanto para as consequências de tais divergências no alinhamento entre as operações e marketing, quanto para o porquê delas existirem e assim, suposições foram estimuladas. Como exemplo, pode-se citar a importância do acabamento (uma das desagregações de qualidade discutidas) da família de produtos ao cliente.

Os gerentes operacionais justificaram as discrepâncias através da forte intermediação da área de desenvolvimento de produtos, que desfavorece o compartilhamento e o questionamento de informações sobre a importância de certos atributos com marketing. Segundo eles, as proteções organizacionais (principalmente mediação do pessoal de desenvolvimento de produtos e os estoques) dificultam o entendimento das questões competitivas de ambas as funções. Todos mencionaram que o compartilhamento de

informações, estimulado pelo ciclo, auxilia na redução das interpretações equivocadas das demandas dos clientes e, assim, favorece o alinhamento.

Devido ao fato de muitas discussões convergirem para a formação da estratégia de operações, pode-se verificar três evidências que mostram a possível influência do ciclo, conforme a tabela 5.42.

Tabela 5.42 – Evidências da aplicação do ciclo na categoria Formação da Estratégia de Operações

Evidência	categoria Formação da Estratégia de Operações (E)	Entrevistas		Observações do pesquisador (OBP)	Análise de documentos (AD)	
		n	%			
δE1	Possibilidade de evolução dos processos estratégicos de interface	Σ	5	83		
		Ope	3	100		
		Mkt	2	67		
δE2	Discussão de <i>trade-offs</i> interfuncionais relacionados a formação da estratégia de operações	Σ	5	83		
		Ope	3	100		
		Mkt	2	67		
δE3	Aprendizado sobre a formação da estratégia de operações e seu alinhamento: infraestrutura, tecnologia e capacidade	Σ	4	67		
		Ope	3	100		
		Mkt	1	33		

A primeira delas trata da possibilidade de evolução dos processos estratégicos de interface. Considerando-se que os focos estratégicos principais da organização são questões operacionais internas, como a redução de custos e a eliminação das falhas, é esperado que o ciclo, por incentivar a reflexão sobre as necessidades dos mercados em um ambiente de baixa integração funcional, indique aos gerentes um desenvolvimento dos processos estratégicos interfuncionais.

A evidência δE2 mostra uma discussão de *trade-offs* interfuncionais. Portanto, podem-se verificar as relações com a formação da estratégia bem como com seu alinhamento. Perceberam-se relações entre tecnologia e mercados-alvo, portfólio de produtos e rede de suprimentos, e até entre estratégia de preços e capacidade. De acordo com as respostas dos gerentes, essas discussões parecem fornecer indícios de que elas estimulam o aprendizado sobre a formação da estratégia de operações e seu alinhamento – evidência δE3. Ainda, segundo eles, acontece uma aproximação de “dois mundos distantes”, uma vez que

necessitam compartilhar muitas informações e administrar de maneira integrada, o que facilita a sustentabilidade do alinhamento e a implementação da estratégia.

As falhas de implementação da estratégia foram associadas com as análises de desempenho operacional solicitado pelo mercado por 67% dos gerentes, de acordo com a evidência $\delta F2$ da tabela 5.43. Segundo os gerentes, algumas causas são: o longo tempo de implementação dos investimentos necessários, a falta de sincronismo entre as operações e as mudanças dos planos de marketing e a baixa velocidade de adequação dos custos.

Conforme comentado na introdução desse trabalho, a atividade oito finaliza com a análise conjunta dos textos dos gerentes sobre os principais pontos de consenso estratégico no alinhamento. Através desses textos, observou-se a relação entre as decisões sobre os principais *trade-offs* e o plano de implementação da estratégia. Portanto, o atingimento de consenso estratégico converge para o processo de implementação.

Tabela 5.43 – Evidências da aplicação do ciclo na categoria Implementação da Estratégia de Operações

Evidência	categoria Implementação da Estratégia de Operações (F)	Entrevistas		Observações do pesquisador (OBP)	Análise de documentos (AD)
		n	%		
$\delta F1$	Processo de atingimento de consenso estratégico: convergência para a implementação da estratégia de operações	Σ	0	0	X
		Ope		0	
		Mkt		0	
$\delta F2$	Análise entre as funções sobre o desempenho operacional solicitado pelo mercado: associação com as falhas de implementação	Σ	4	67	
		Ope	2	67	
		Mkt	2	67	

Devido ao ciclo conter uma atividade exclusiva sobre a reflexão dos *trade-offs* é esperado que um número considerável de evidências apresente o assunto. *Trade-offs* são muito importantes para a estratégia de operações, pois conforme mencionado no referencial teórico desse trabalho, a gestão dos *trade-offs* é fundamental para compor uma estratégia ajustada às condições competitivas da empresa. As prioridades competitivas e as áreas de decisão devem ser analisadas sob essa luz e garantir uma formulação prática que torne a estratégia realista e viável. Além disso, as contínuas decisões em relação aos mesmos é que

garantirão um alinhamento sustentável. A tabela 5.44 apresenta as evidências da categoria referentes a esse tema.

Tabela 5.44 – Evidências da aplicação do ciclo na categoria *Trade-offs*

Evidência	categoria <i>Trade-offs</i> (G)	Entrevistas		Observações do pesquisador (OBP)	Análise de documentos (AD)	
		n	%			
δG1	Reflexão sobre os <i>trade-offs</i> interfuncionais: argumentos fundamentados em informações compartilhadas	Σ	4	67		
		Ope	1	33		
		Mkt	3	100		
δG2	Oportunidade de reduzir as incompatibilidades entre as funções: reuniões com os gerentes que fomentem a reflexão sobre <i>trade-offs</i>	Σ	4	67		
		Ope	3	100		
		Mkt	1	33		
δG3	Reuniões de S&OP: decisões de correção em relação a <i>trade-offs</i> operacionais e de mercado	Σ	5	83		
		Ope	2	67		
		Mkt	3	100		
δG4	Por à prova as suposições gerenciais: dissolução de mitificações e favorecimento de uma melhor aderência da estratégia de operações ao plano de marketing	Σ	4	67		
		Ope	1	33		
		Mkt	3	100		
δG5	Aprendizagem: favorecimento de um melhor balanceamento dos <i>trade-offs</i> operacionais e mais alinhado com as necessidades do mercado	Σ	5	83		
		Ope	3	100		
		Mkt	2	67		

A reflexão sobre *trade-offs*, segundo os entrevistados, é uma oportunidade de reduzir as incompatibilidades entre as funções através do compartilhamento das informações. O processo de escolha entre prioridades desagregadas implica a decisão entre uma série de opções. Esse número de possibilidades acaba por dificultar e atrasar o processo, quando não há uma troca de experiências e informações.

A percepção da maioria dos gerentes é que as decisões em relação a *trade-offs* operacionais e de mercado acontecem durante as reuniões de S&OP e são decisões de

correção de problemas oriundos, na maioria das vezes, de falhas da formação ou da implementação da estratégia. Para eles, o ciclo põe à prova as suposições gerenciais, pois as atividades buscam eliminar certos mitos e, como consequência, se atinge uma melhor aderência da estratégia de operações ao plano de marketing e vice-versa.

Assim, o ciclo parece ir ao encontro de ambas as abordagens de se atingir o alinhamento, descritas por Slack e Lewis (2008). Primeiro, pois contextualizando a realidade, ele permite identificar as necessidades de mercado e, avaliando as percepções gerenciais sobre as prioridades e sobre os recursos, permite construir um plano de operações adequado ao mercado através de uma análise crítica e reflexiva. Segundo, porque a reflexão sobre *trade-offs* interfuncionais pode fomentar a busca de necessidades de mercado, que possam ser atendidas por recursos desconhecidos ou pouco explorados.

A evidência $\delta G5$ mostra uma percepção de aprendizagem sobre como melhorar o balanceamento dos *trade-offs* operacionais, de modo a estar mais alinhado com as necessidades do mercado. Isso pode ser uma manifestação indireta da primeira evidência da categoria Consenso, mostrada na tabela 5.45, e observada durante a atividade de negociação de consenso. Durante essa atividade, os gerentes utilizaram pontes conceituais em suas argumentações, o que indica a habilidade de relacionar questões operacionais com questões mercadológicas e vice-versa. Entende-se que, dessa forma, houve um melhor entendimento do contexto interno e externo.

Os textos dos gerentes, bem como as observações durante as reuniões convergiram para a evidência $\delta H2$, na qual o compartilhamento das informações resultou em uma maior homogeneidade das percepções que, por sua vez, favoreceu a negociação de consenso. A confiabilidade da informação também mostrou ser muito importante para se atingir o consenso. Pode-se perceber que as análises integradas dos resultados de novas fontes de pesquisa estimularam os gerentes a atingir o consenso em relação a *trade-offs* interfuncionais.

Os gerentes mencionaram um aspecto importante sobre a coordenação do ciclo. Descrito na evidência $\delta H3$, eles deram ênfase à habilidade necessária para fomentar reflexão sobre a dinâmica das mudanças de mercado e a adequação operacional, além de conciliar as opiniões gerenciais. Citaram, também, a importância de uma coordenação hábil capaz de gerir bem o tempo das discussões, garantir o envolvimento de todos, manter um clima favorável à discussão, delegar as execuções de pesquisas e capaz de extrair dos presentes todos os pontos relevantes.

Tabela 5.45 – Evidências da aplicação do ciclo na categoria Consenso

Evidência	categoria Consenso (H)	Entrevistas		Observações do pesquisador (OBP)	Análise de documentos (AD)	
		n	%			
δH1	Pontes conceituais na atividade de negociação de consenso	Σ	0	0	X	
		Ope		0		
		Mkt		0		
δH2	Maior homogeneidade das percepções devido o compartilhamento das informações: favorecimento da negociação de consenso	Σ	0	0	X	X
		Ope		0		
		Mkt		0		
δH3	Coordenação: habilidade de fomentar reflexão sobre a dinâmica das mudanças de mercado e a adequação operacional além de conciliar as opiniões gerenciais	Σ	5	83		
		Ope	2	67		
		Mkt	3	100		
δH4	Análise integrada dos resultados de novas fontes de pesquisas: estímulo ao consenso entre os gerentes de operações e de marketing	Σ	6	100		
		Ope	3	100		
		Mkt	3	100		

A aplicação do ciclo mostrou que questões organizacionais também influenciam no resultado do alinhamento das operações, conforme apresenta a tabela 5.46. Os gerentes afirmaram, por exemplo, que durante as reuniões perceberam uma mudança de comportamento dos participantes através de uma maior socialização dos problemas de alinhamento das operações. Segundo alguns depoimentos, as reuniões iniciais aconteciam em um ambiente de cautela e estudo, mas durante o desenvolvimento das atividades os gerentes sentiam um contexto seguro para externar suas opiniões. Entretanto, observaram-se vieses durante a reflexão sobre *trade-offs*, quando diretores estavam presentes. Por outro lado, todos os gerentes afirmaram que o patrocínio da diretoria é importante para o sucesso do ciclo.

Tabela 5.46 – Evidências da aplicação do ciclo na categoria Questões Organizacionais

Evidência	categoria Questões Organizacionais (I)	Entrevistas		Observações do pesquisador (OBP)	Análise de documentos (AD)
		n	%		
δI1	Dificuldade de delimitar os processos de interface entre marketing e as operações	Σ	6	100	
		Ope	3	100	
		Mkt	3	100	
δI2	Mudança de comportamento gerencial: maior socialização dos problemas de alinhamento das operações	Σ	5	83	
		Ope	2	67	
		Mkt	3	100	
δI3	Presença de diretores: favorece vieses durante a discussão dos <i>trade-offs</i>	Σ	0	0	X
		Ope		0	
		Mkt		0	
δI4	Importante o patrocínio da diretoria	Σ	6	100	
		Ope	3	100	
		Mkt	3	100	

Houve opinião unânime de que existe dificuldade em delimitar os processos de interface entre marketing e as operações. Isso se deve, provavelmente, pelas interfaces com a função de pesquisa e desenvolvimento de produtos. Muitas vezes, essa função acaba intermediando uma série de processos e tornando complexa a distinção entre as interfaces funcionais. De modo geral, os resultados das categorizações e as análises das evidências favorecem a composição de conjuntos de relações, que servirão de base às conclusões desse trabalho. O próximo capítulo, portanto, com o fim de responder às questões de pesquisa, dedica-se a expor e explicar certas cadeias de evidências.

5.4 Das cadeias de evidências às conclusões

Nesta seção são apresentadas as conclusões e suas respectivas cadeias de evidências fundamentadas nas análises dos resultados de casos e da aplicação do ciclo. Sua estruturação está organizada de modo a responder as questões de pesquisa e fornecer subsídios para a discussão dos objetivos e da qualidade prática e científica do trabalho.

5.4.1 Cadeias de evidências e conclusões sobre os estudos de caso

Através de uma abordagem qualitativa, os dados dessa pesquisa foram tratados de modo a se obter como resultados evidências comuns aos casos, complementares a cada um

deles e evidências da aplicação do ciclo. Relações entre elas foram estabelecidas a partir das análises, revelando cadeias de evidências as quais fundamentaram as conclusões discutidas a seguir.

No que se refere à primeira questão de pesquisa, concluiu-se que uma das maneiras que o alinhamento estratégico das operações pode ser estabelecido é a partir da análise dos problemas de introdução de novos produtos e de atendimento da demanda. Uma resposta aos problemas dos processos táticos e operacionais, conforme indica o quadro 5.3. Portanto, as reuniões de introdução de novos produtos e de atendimento da demanda (S&OP) são determinantes nas alterações da capacidade das operações, da infraestrutura e dos sistemas de controle. Essa conclusão sugere que os gerentes de operações (de manufatura, associados a ela e de logística) se envolvem com questões diversificadas da companhia e, conforme Brown et al. (2007), esse fato é resultado de esforços (conscientes ou não) para o alinhamento estratégico.

Quadro 5.3 Primeira cadeia de evidências comum às três empresas

Evidência	Descrição
B1	Procura por alinhamento nos processos de introdução de novos produtos
B3	Procura por alinhamento nas reuniões de S&OP
B4	Menção de questões táticas e operacionais nos questionamentos sobre alinhamento estratégico
C2	Alinhamento através de reuniões de desenvolvimento de produto
D1	Estabelecimento de relações entre os processos de desenvolvimento de produtos e S&OP
D4	Falhas na interface estratégica devido desalinhamento entre o projeto de marketing, capacidade operacional e infraestrutura
F2	Defasagem de tempo entre o plano de marketing e o plano de operações
I2	Foco em problemas táticos e operacionais

O alinhamento estratégico das operações se estabelece, principalmente, pela análise de aspectos de nível tático e operacional da interface, que auxilia na construção dos planos referentes às áreas de decisão. Os principais aspectos de nível tático de marketing constatados são a previsão de vendas e introdução de novos produtos, enquanto os relativos às operações englobam o plano de produção agregado e os níveis de estoque. No que se refere a aspectos operacionais, pelo lado de marketing, destacam-se a coordenação das ordens dos

clientes e das datas desejadas de entrega. Pelo lado das operações, há ênfase no programa de produção semanal/mensal e nos lead times, que constituem fatores fortemente relacionados com o atendimento da demanda e com a introdução de novos produtos. É importante enfatizar que o alinhamento não é tático, pois só nas reuniões mencionadas acontecem as relações entre marketing e as operações (encontros gerenciais), surgindo, assim, alterações na capacidade, na infraestrutura e nos sistemas de controle. Portanto, muitas decisões estratégicas se originam a partir da discussão sobre a introdução de novos produtos e atendimento da demanda, processos que indicam o dinamismo dos mercados e a necessidade de manter o alinhamento estratégico das operações. Talvez, por essa razão, o alinhamento operacional, na prática das organizações, seja orientado pela análise das falhas desses processos intrinsecamente conexas com a capacidade, à rede de suprimentos e com o desenvolvimento da infraestrutura. Nos três casos analisados, o alinhamento estratégico das operações não se estabelece a partir de uma discussão evidente sobre *trade-offs* e metas estratégicas conflitantes.

Decisões sobre *trade-offs* estratégicos são tomadas a partir dos problemas táticos e operacionais. Provavelmente, um artifício político para evitar o conflito durante a formação da estratégia e evitar transparecer possíveis desalinhamentos nesse estágio. Essa conclusão vai ao encontro da afirmação de Hill (2005) de que as estratégias funcionais são concebidas para suportar seu papel e resolver seus próprios problemas. Portanto, concentrando-se em seus problemas internos e postergando decisões sobre *trade-offs* interfuncionais. Hayes et al. (2004) afirma que, nesse contexto da implementação de uma estratégia funcional, constatam-se desacordos com as estratégias de outras áreas. A cadeia de evidências dessa conclusão é apresentada no quadro 5.4.

Quadro 5.4 Segunda cadeia de evidências comum às três empresas

Evidência	Descrição
A1	Metas conflitantes
G1	Dificuldade de alinhamento dos objetivos
A2	Indicadores e metas estabelecidos separadamente
G2	Metas específicas das funções definidas sem considerar discussões sobre <i>trade-offs</i> interfuncionais
G3	Processos de interface ignoram <i>trade-offs</i>
I1	Linguagens e interesses diferentes
I6	Viés na afirmação: estratégias integradas

Metas estabelecidas separadamente e interesses diferentes dificultam o alinhamento dos objetivos e, conseqüentemente, a discussão sobre *trade-offs*.

O alinhamento estratégico sobre questões tecnológicas se estabelece a partir dos esforços dos gerentes operacionais em compatibilizar as necessidades de marketing com as recomendações da área de engenharia, do setor de pesquisa e desenvolvimento, dos especialistas das sedes e de questões de custo e flexibilidade. Fundamentada a partir da cadeia de evidências do quadro 5.5, essa terceira conclusão pode implicar um longo tempo de efetivação dos investimentos. Para Dess e Priem (1995 apud MARKÓCZY, 2001) esforços dos gerentes para atingir um consenso (um entendimento compartilhado das razões de se escolher determinada tecnologia) permitem aos gerentes agir independentemente, mas de modo que suas ações são consistentes com as dos outros e consistente com o espírito de decisão.

Quadro 5.5 Terceira cadeia de evidências comum às três empresas

Evidência	Descrição
B5	Preocupação dos gerentes de operação: ponderar as necessidades de mercado com as informações sobre tecnologia que recebem de outras áreas e com questões técnicas das linhas de produção (custos e flexibilidade)
E2	Grande influência dos especialistas das matrizes na escolha de tecnologia empregada nas operações.
E4	Tecnologia de processos: consideram as recomendações da área de engenharia e do setor de pesquisa e desenvolvimento
F1	Longo tempo de implementação dos investimentos necessários

Outra conclusão é que não há indícios de relações substanciais entre o estabelecimento de alinhamento estratégico das operações e os seguintes aspectos estratégicos de marketing: mercados alvo, estratégias de precificação, gestão de portfólio e escolha dos canais de distribuição. É interessante discutir a exclusão desses aspectos, uma vez que podem demandar alterações sobre questões estratégicas, tais como infraestrutura, tecnologia e redes de suprimentos.

Uma das evidências da cadeia do quadro 5.6, a qual fundamenta essa conclusão afirma que análises de estratégias de preços não estão incorporadas à formação da estratégia de operações. Isso significa uma lacuna relevante na interface, pois alterações na estratégia de preços podem significar alterações relevantes nas questões estratégicas das operações. Por exemplo, o impacto no atendimento da demanda, tanto em variedade quanto em volume, pode

ser evitado, caso ações de ajustes sejam planejadas em nível estratégico. As análises das promoções são feitas nas reuniões de S&OP e, assim, geralmente restritas ao atendimento da demanda. O’Leary-Kelly e Flores (2002) afirmam que várias decisões necessitam de um alto nível de integração entre as operações e marketing. Essas decisões são altamente relacionadas, pois ao serem tomadas por uma das funções terão um impacto direto sobre as decisões e as ações da outra função.

Quadro 5.6 Quarta cadeia de evidências comum às três empresas

Evidência	Descrição
C3	Definição e gestão do portfólio por marketing
D2	Assuntos não abordados nas reuniões de S&OP: mercados e canais de distribuição
D3	Assuntos abordados nas reuniões de S&OP: previsão de vendas, programação de produção, variedade e volume.
E5	Análises de estratégias de preços não incorporadas na formação da estratégia
D5	Promoções analisadas nas reuniões de S&OP: foco em atendimento da demanda

O quadro 5.7 apresenta a cadeia de evidências, através da qual pode-se concluir que o processo de atingir consenso em relação às atividades operacionais e alinhamento se dá durante as reuniões de S&OP, porém é limitado às questões de capacidade e aos gerentes participantes. Tal limitação restringe o alinhamento das operações por impedir um entendimento compartilhado e amplo do negócio. Para Kellermanns et al. (2005), esse entendimento compartilhado refere-se a consenso entre gerentes de múltiplos níveis da hierarquia. As evidências G1 e G2 compõem a cadeia por mostrar que as demais áreas de decisão não se inserem nessa conclusão.

Quadro 5.7 Quinta cadeia de evidências comum às três empresas

Evidência	Descrição
B3	Procura por alinhamento nas reuniões de S&OP
D6	Impasses sobre capacidade tratados nas reuniões de S&OP
G1	Dificuldade de alinhamento dos objetivos
G2	Metas específicas das funções definidas sem considerar discussões sobre <i>trade-offs</i> interfuncionais
H2	Consenso entre atendimento e capacidade é tratado nas reuniões de S&OP
H1	Única atividade formal de consenso ocorre nas reuniões de S&OP

Através das evidências do quadro 5.8 e do conceito de consenso estratégico das operações de Boyer e McDermott (1999), conclui-se que uma das principais restrições para se estabelecer o alinhamento estratégico das operações é a falta de consenso sobre quais são as reais necessidades de mercado. Dessa forma, essa conclusão assume importância relevante no contexto desse trabalho, uma vez que a qualidade de alinhamento das operações pode estar comprometida devido a incertezas nos fundamentos que orientam as principais questões estratégicas. Isso implica, possivelmente, maiores riscos em decisões concernentes a essas questões.

Quadro 5.8 Sexta cadeia de evidências comum às três empresas

Evidência	Descrição
B2	Discordâncias sobre os critérios ganhadores de pedidos
H3	Não há consenso sobre os benefícios de se reduzir o portfólio
H4	Não há consenso sobre as reais necessidades do mercado
B8	Descrença em relação aos argumentos dos gerentes de marketing sobre o que é valorizado pelo consumidor
B6	Discordâncias sobre o que é valor percebido pelo cliente
I4	Acomodação da área operacional em relação a situação competitiva: despreza mudanças frequentes do mercado
I5	Dificuldade de análise do ambiente competitivo pelos gerentes de operações devido pouco contato com o mercado

Outro encadeamento importante de evidências, apresentado no quadro 5.9, mostra ênfase estratégica em programas de redução de custos e de melhorias de qualidade, que garantam a possibilidade de melhores condições para competir, além de rentabilidades superiores. Há evidências de que esses programas, liderados por gerentes de operações, incentivam a interação com os gerentes de marketing, mas de forma limitada na verificação de possibilidades de alterações de atributos dos produtos. Esse encadeamento está de acordo com os resultados da pesquisa de Nie e Young (1997) que mostram a tendência de marketing de enfatizar as características melhoradas de serviço enquanto que a tendência das operações é focar na eficiência e no controle de custos. A evidência E5 compõe a cadeia por mostrar ênfase em custos sem considerar qualquer análise estratégica de precificação.

Quadro 5.9 Sétima cadeia de evidências comum às três empresas

Evidência	Descrição
B7	Reduções de custos alinhadas com a área de marketing quando referem-se a inclusões ou exclusões de atributos dos produtos
E5	Análises de estratégias de preços não incorporadas na formação da estratégia
E6	Foco em redução de custos: otimização da cadeia de suprimentos e dos processos de manufatura
E1	Instabilidade dos mercados e dinamismo do ambiente competitivo determina foco em custos e em questões de qualidade.
F3	Foco nos detalhes da contabilização dos custos

Finalizando as conclusões referentes às três empresas, constata-se que as proteções organizacionais limitam a visão estratégica dos gerentes de operações manufatureiras e, conseqüentemente, tornam-se restrições ao alinhamento das operações. Conforme o quadro 5.10, as evidências que comprovam tal inferência apontam que as principais proteções constituem a forte intermediação da área de desenvolvimento de produtos e o pouco contato dos gerentes de operações com o mercado. Slack et al. (2002) alertam para o perigo de superproteções desviarem o foco da organização em no que se refere à manufatura e impedirem avanços estratégicos na área de operações.

Quadro 5.10 Oitava cadeia de evidências comum às três empresas

Evidência	Descrição
C1	Operações participam do processo de introdução de novos produtos quando as principais decisões já foram tomadas pelas áreas de marketing e desenvolvimento de produtos
E3	As áreas de Marketing e Desenvolvimento de Produtos analisam os lançamentos dos concorrentes sem a participação dos gerentes operacionais
I3	Questões de marketing não foram respondidas por gerentes de operações
I5	Dificuldade de análise do ambiente competitivo pelos gerentes de operações devido pouco contato com o mercado

A partir das análises complementares foi possível determinar algumas conclusões complementares de cada uma das organizações. Portanto, as cadeias de evidências que fundamentam essas conclusões para as empresas Alfa, Beta e Gama são apresentadas a seguir.

A primeira conclusão para Alfa, a partir do quadro 5.11, indica que nessa empresa o alinhamento estratégico das operações é ameaçado por vários fatores, dentre eles: os conceitos de marketing são introduzidos sem discussão prévia, há percepções diferentes sobre as principais forças competitivas, inputs vagos de marketing, baixa confiabilidade da previsão de vendas e dissenso sobre as relações entre a rápida interpretação do mercado e a agilidade de implementação de novas tecnologias produtivas. As evidências $\alpha B7$, $\alpha D1$ e $\alpha E2$ podem ser consideradas efeitos dessa conclusão.

Quadro 5.11 Primeira cadeia de evidências complementar à empresa Alfa

Evidência	Descrição
$\alpha B5$	Atraso no alinhamento das operações quando conceitos de marketing são introduzidos sem discussão prévia
$\alpha B7$	Percepção de alinhamento superficial: reduzir custos e aumentar a qualidade
$\alpha D1$	Lenta interpretação do mercado sobre alta demanda atrasou a adequação da capacidade operacional
$\alpha E1$	Percepções diferentes sobre as principais forças competitivas
$\alpha E2$	Alteração no posicionamento da marca: o processo sequencial estratégico atrasa a adequação da estratégia de operações e restringe em muito o envolvimento dos gerentes das plantas
$\alpha E3$	<i>Inputs</i> vagos de marketing: dificuldade para cálculo das alterações de capacidade
$\alpha E4$	Baixa confiabilidade da previsão de vendas: dificuldade para criar planos que reduzam a instabilidade da cadeia de suprimentos
$\alpha F2$	Informações vagas sobre promoções e novos produtos dificultam a implementação da estratégia de operações
$\alpha H3$	Dissenso sobre as relações entre a rápida interpretação do mercado e a agilidade de implementação de novas tecnologias produtivas

A segunda cadeia complementar apresentada no quadro 5.12 mostra evidências que retratam parte do processo de negociação que compõe o alinhamento operacional da empresa Alfa. As menções sobre impasses, discussões de paradigmas e a constatação de esquiva mostram parte da influência das articulações políticas no contexto estratégico do alinhamento das operações.

As análises também mostraram que há uma tendência de integração das funções e que gerentes percebem melhores resultados, quando trabalham em conjunto.

Quadro 5.12 Segunda cadeia de evidências complementar à empresa Alfa

Evidência	Descrição
$\alpha A5$	Conflito manifesto depende de articulação política
$\alpha G2$	Diálogos de <i>trade-offs</i> interfuncionais resultam em discussões de paradigmas comerciais (redução de portfólio por exemplo)
$\alpha H1$	Apresentação mensal dos impasses sobre plano de atendimento ao <i>Board</i> para tomada de decisão
$\alpha I1$	Esquiva: não há restrições na interface entre marketing e as operações
$\alpha I2$	Proximidade entre a diretoria e os gerentes de marketing (áreas fisicamente próximas) fortalece suas articulações a favor de seus interesses

Houve, conforme apresenta a cadeia de evidências do quadro 5.13, a possibilidade de oferecer um maior número de opções de acabamento aos clientes, quando as operações e marketing participaram juntos dos fóruns de introdução de novos produtos. Apesar dos vagos inputs de marketing sobre promoções e novos produtos, pode-se perceber que há esforços de marketing em proporcionar maior agilidade de interpretação dos mercados e, em conjunto com as operações, avaliar fornecedores globais.

Quadro 5.13 Terceira cadeia de evidências complementar à empresa Alfa

Evidência	Descrição
$\alpha C1$	Mais opções aos clientes após participação efetiva das operações nos fóruns de introdução de novos produtos
$\alpha C2$	Análise conjunta de fornecedores globais por marketing e operações
$\alpha H2$	Paradas na produção para justes devido introdução de novos modelos: consenso entre as áreas

Outra conclusão complementar da empresa Alfa diz respeito a variedade de produtos e previsão de vendas serem pontos fundamentais na interface tática. De acordo com as evidências do quadro 5.14, a previsão de vendas e suas relações com a variedade de modelos oferecidos apresentam-se como um dos principais desafios táticos das funções. Conforme parecer dos gerentes, a acuracidade e a confiabilidade apresentam grandes oportunidades de desenvolvimento não restritos apenas a métodos estatísticos mais avançados, mas principalmente, ao envolvimento cada vez mais integrado das áreas de marketing e das operações. Essa integração pode quebrar paradigmas sobre a verdadeira contribuição da variedade no resultado final da companhia.

Quadro 5.14 Quarta cadeia de evidências complementar à empresa Alfa

Evidência	Descrição
$\alpha D3$	Melhor acurácia do planejamento de vendas reduz a instabilidade da capacidade operacional
$\alpha E4$	Baixa confiabilidade da previsão de vendas: dificuldade para criar planos que reduzam a instabilidade da cadeia de suprimentos
$\alpha F1$	Acuracidade da previsão de vendas: fator importante para cumprimento do plano estratégico
$\alpha G2$	Diálogos de <i>trade-offs</i> interfuncionais resultam em discussões de paradigmas comerciais (redução de portfólio por exemplo)

A última conclusão complementar da empresa Alfa, mostrada no quadro 5.15, enfatiza a influência de marketing no alinhamento das operações, principalmente, por monitorar os custos operacionais e por sua proximidade física com a maioria dos membros da direção. Esses dois fatores, associados à restrição das operações em se trabalhar com *trade-offs* exclusivamente intrafuncionais, permitem o crescimento da influência de marketing sobre questões de alinhamento operacional.

Quadro 5.15 Quinta cadeia de evidências complementar à empresa Alfa

Evidência	Descrição
$\alpha F4$	Marketing monitora custos operacionais devido impacto nas margens de contribuição
$\alpha G1$	Operações trabalham <i>trade-offs</i> intrafuncionais
$\alpha I2$	Proximidade entre a diretoria e os gerentes de marketing (áreas fisicamente próximas) fortalece suas articulações a favor de seus interesses

A empresa Beta apresentou três conclusões complementares também fundamentadas por cadeias de evidências. A primeira conclusão, conforme quadro 5.16, salienta a existência de intensa força de proteção organizacional sobre as operações que não permite um alargamento de suas fronteiras em direção ao ambiente externo. A primeira barreira consiste da forte intermediação da área de pesquisa e desenvolvimento em relação aos assuntos sobre novos produtos e tecnologia. Pode-se evidenciar que a segunda barreira é determinada pela atuação de consultores externos, os quais praticamente substituem os gerentes nas questões estratégicas das operações e, por fim, a ausência de reflexões que

detectem *trade-offs* interfuncionais caracteriza um terceiro obstáculo para a integração das operações com o mercado.

As evidências $\beta G3$ e $\beta G4$ compõem a cadeia por serem consideradas possíveis resultados dessa conclusão.

Quadro 5.16 Primeira cadeia de evidências complementar à empresa Beta

Evidência	Descrição
$\beta C1$	Forte intermediação da área de pesquisa e desenvolvimento
$\beta B1$	Auxílio de consultores externos
$\beta D3$	Problemas de atendimento repetitivos por se evitar reflexões que detectem <i>trade-offs</i> interfuncionais como causas
$\beta G3$	Discussões sobre <i>trade-offs</i> de marketing: rara a participação de gerentes de operações
$\beta G4$	Discussões sobre <i>trade-offs</i> das operações: frequente a participação de gerentes de marketing

Outra conclusão, a partir das evidências do quadro 5.17, revela tensões internas às operações causadas pelas divergências entre os gerentes operacionais sobre como balancear os principais *trade-offs*. Uma possível explicação para tal inferência fundamenta-se na qualidade das informações das necessidades de mercado para os gerentes operacionais. As proteções organizacionais tendem a bloquear uma série de dados ou mesmo a simplificá-los, aumentando a probabilidade de diagnósticos diferentes pelos gerentes das operações. As evidências $\beta G4$ e $\beta I2$ indicam que as proteções organizacionais podem ser moldadas por poder e política.

Quadro 5.17 Segunda cadeia de evidências complementar à empresa Beta

Evidência	Descrição
$\beta G2$	Divergências entre os gerentes operacionais sobre como balancear os principais <i>trade-offs</i>
$\beta G4$	Discussões sobre <i>trade-offs</i> das operações: frequente a participação de gerentes de marketing
$\beta I2$	Formação do profissional: seu histórico dentro e fora da organização interfere na integração

Por fim, o alinhamento operacional da empresa Beta é fundamentado na perspectiva *bottom-up*. A experiência do dia-a-dia dessa organização é uma das bases para

sua estratégia de operações, haja vista que prioridades competitivas com resultados inferiores às metas do período anterior passam a influenciar a orientação do foco da estratégia. Além disso, conforme as evidências do quadro 5.18, não há reflexão das necessidades futuras dos mercados nem tempo para reuniões de consenso. Além disso, a integração é reduzida pela distância física entre as funções. Esses três aspectos não deixam dúvidas quanto à impossibilidade de um alinhamento, fundamentado em satisfazer os mercados da organização – a perspectiva das necessidades de mercado – ou de construir capacidades para competir de acordo com a perspectiva dos recursos operacionais.

Quadro 5.18 Terceira cadeia de evidências complementar à empresa Beta

Evidência	Descrição
$\beta E2$	Não há reflexão sobre as necessidades futuras dos mercados
$\beta H2$	Recursos escassos: pouco tempo para reuniões de consenso
$\beta I1$	A distância entre as operações, marketing e a alta administração afeta o alinhamento das operações

As análises relativas ao alinhamento da empresa Gama permitiram agrupar evidências que mostram aspectos particulares do estabelecimento de seu alinhamento operacional. O primeiro deles, conforme quadro 5.19, apresenta a relevante influência de questões financeiras. O foco nos resultados de curto prazo, a importância das metas financeiras, o tempo reduzido para retorno dos investimentos e o rígido controle dos inventários tornam evidentes a influência e o domínio financeiro no alinhamento estratégico.

Quadro 5.19 Primeira cadeia de evidências complementar à empresa Gama

Evidência	Descrição
$\gamma E2$	Insuficiente reflexão sobre importantes elementos da estratégia: foco na performance de curto prazo
$\gamma F1$	Lentidão nas alterações de tecnologia e capacidade devido reduzido tempo para retorno dos investimentos
$\gamma G1$	Balanceamento entre inventário (<i>days on hands</i>) e velocidade de entrega: alta influência da área financeira
$\gamma G2$	Pequenos custos relativos a decisões sobre trade-offs: absorvidos pelos centros operacionais.

Similar a uma das conclusões complementares da empresa Alfa, indicadora de uma tendência de integração das funções, constatou-se na empresa Gama um movimento de marketing se aproximar das operações. Esse movimento, conforme o quadro 5.20, atua no sentido de reduzir a distância entre os gerentes operacionais e o mercado, como também de comprovar-lhes a importância da customização e da inovação. Pelo fato de a maioria das transações comerciais dessa empresa ser do tipo *business to business*, essa tendência pode ser mais bem compreendida, uma vez que a interação entre quem produz e quem utiliza tem aspectos técnicos fundamentais à aquisição de pedidos.

Quadro 5.20 Segunda cadeia de evidências complementar à empresa Gama

Evidência	Descrição
$\gamma B2$	Projeto para reduzir discordâncias sobre o que é valor percebido pelo cliente: incentivar visitas dos gerentes de operações aos clientes com coordenação de marketing
$\gamma C2$	Customização de produtos: canal direto entre vendedores e gerentes de manufatura

O subjetivismo de marketing em relação aos atributos dos produtos torna difícil a argumentação dos gerentes operacionais fundamentada nas questões técnicas para convencer o grupo gerencial das ações que julgam adequadas às necessidades dos clientes. O quadro 5.21 mostra a cadeia de evidências da qual originou a conclusão de que o subjetivismo de marketing e a ausência de uma gestão de demanda limitam e dificultam o envolvimento estratégico operacional.

Quadro 5.21 Terceira cadeia de evidências complementar à empresa Gama

Evidência	Descrição
$\gamma D2$	Gestão da demanda: gerentes operacionais acreditam que marketing pode orientar demanda
$\gamma E3$	Muitas incertezas ameaçam a formação da estratégia: gestão da demanda e customizações são exemplos
$\gamma H1$	Difícil argumentação dos gerentes operacionais diante do subjetivismo de marketing

5.4.2 Cadeias de evidências e conclusões sobre a aplicação do ciclo de atividades

Com o objetivo de verificar quais fatores relacionados à aplicação do ciclo de atividades afetam o alinhamento estratégico das operações na interface com marketing relacionaram-se as evidências através de categorias definidas, chegando-se a sete conclusões.

A reflexão sobre incompatibilidades operacionais e de marketing, a constatação de divergências de percepção entre os gerentes das funções, a elaboração de hipóteses, as atividades investigativas e a maior socialização dos problemas operacionais nos leva a constatar que o balanceamento entre *trade-offs* intrafuncionais é um fator que afeta o alinhamento estratégico das operações. Esse balanceamento está intrinsecamente conexo com o entendimento das necessidades esperadas pelo mercado e, conseqüentemente, com uma definição clara dos objetivos estratégicos que, segundo Boyer e Mcdermott (1999) é um fator crítico para o desenvolvimento do consenso estratégico. Se níveis de custo e qualidade são mais bem balanceados dentro dos limites específicos das operações, naturalmente levará a um atendimento mais adequado das necessidades do mercado. O quadro 5.22 apresenta uma cadeia de nove evidências, indicando que a aplicação do ciclo pode promover o balanceamento entre os *trade-offs* intrafuncionais. A aprendizagem e a mudança do comportamento podem ser consideradas como conseqüências desse processo.

Quadro 5.22 Primeira cadeia de evidências sobre a aplicação do ciclo de atividades

Evidência	Descrição
$\delta C3$	Elaboração de hipóteses - estabelecem relações entre os recursos, seus desempenhos e os esperados pelo mercado
$\delta D1$	Primeira e segunda atividade: percepções gerenciais divergentes em relação as prioridades competitivas
$\delta D2$	Fomento a reflexão sobre o porquê de percepções extremas e suas conseqüências
$\delta E2$	Discussão de <i>trade-offs</i> interfuncionais relacionados a formação da estratégia de operações
$\delta G3$	Reuniões de S&OP: decisões de correção em relação a <i>trade-offs</i> operacionais e de mercado
$\delta G4$	Por à prova as suposições gerenciais: dissolução de mitificações e favorecimento de uma melhor aderência da estratégia de operações ao plano de marketing
$\delta G5$	Aprendizagem: favorecimento de um melhor balanceamento dos <i>trade-offs</i> operacionais e mais alinhado com as necessidades do mercado
$\delta I2$	Mudança de comportamento gerencial: maior socialização dos problemas de alinhamento das operações

Outro fator importante, constatado através da cadeia de evidências do quadro 5.23, é o estudo com credibilidade científica que altera as percepções dos gerentes de operações e de marketing. A discussão sobre o contexto em que a organização se insere, e as constatações de visões diferentes da realidade competitiva revelaram muitas opiniões gerenciais sem fundamento preciso. A reflexão sobre o porquê de percepções extremas e sobre as suas consequências resultou na análise dos impactos de mitificações presentes nas relações entre as funções. Para os gerentes de operações entrevistados, por exemplo, os efeitos de uma redução de portfólio defendidos pelos gerentes de marketing são mitificações, ou seja, são aceitos como verdadeiros, por força cultural da organização.

Por sua vez, essas análises mostraram que pesquisas confiáveis dissolvem ideias falsas, auxiliam a construção do consenso e promovem maior aderência da estratégia de operações ao plano de marketing. O valor da confiança entre as áreas de operações e marketing segundo Malhotra e Sharma (2002) antecede as melhorias dos processos de interface.

Quadro 5.23 Segunda cadeia de evidências sobre a aplicação do ciclo de atividades

Evidência	Descrição
δC1	Atividade de contextualização da realidade: visões diferentes sobre as necessidades de mercado
δC2	Interesse gerencial em determinar investigações de modo a confirmar ou não as suposições socializadas
δC3	Elaboração de hipóteses - estabelecem relações entre os recursos, seus desempenhos e os esperados pelo mercado
δD1	Primeira e segunda atividade: percepções gerenciais divergentes em relação as prioridades competitivas
δD2	Fomento a reflexão sobre o porquê de percepções extremas e suas consequências
δG4	Por à prova as suposições gerenciais: dissolução de mitificações e favorecimento de uma melhor aderência da estratégia de operações ao plano de marketing
δH4	Análise integrada dos resultados de novas fontes de pesquisas: estímulo ao consenso entre os gerentes de operações e de marketing

O interesse coletivo em determinar novas investigações, e destas analisarem integradamente o contexto competitivo, também influencia o alinhamento estratégico das operações na interface com marketing. Este fator reduz as dúvidas sobre as necessidades dos mercados e sobre a adequação operacional. As evidências do quadro 5.24 mostram que o ciclo em si e, principalmente algumas de suas atividades fazem emergir ao grupo elementos importantes, como as divergências de visões e as falhas de implementação.

Quadro 5.24 Terceira cadeia de evidências sobre a aplicação do ciclo de atividades

Evidência	Descrição
$\delta C1$	Atividade de contextualização da realidade: visões diferentes sobre as necessidades de mercado
$\delta C2$	Interesse gerencial em determinar investigações de modo a confirmar ou não as suposições socializadas
$\delta C4$	Compreensão do contexto competitivo da organização
$\delta F2$	Análise entre as funções sobre o desempenho operacional solicitado pelo mercado: associação com as falhas de implementação
$\delta H3$	Coordenação: habilidade de fomentar reflexão sobre a dinâmica das mudanças de mercado e a adequação operacional além de conciliar as opiniões gerenciais
$\delta H4$	Análise integrada dos resultados de novas fontes de pesquisas: estímulo ao consenso entre os gerentes de operações e de marketing

A cadeia de evidências do quadro 5.25 mostra que a atividade de reflexão dos *trade-offs* promove, também, importantes reflexões entre os gerentes sobre o entendimento das necessidades dos clientes e o desempenho operacional. Essas reflexões facilitam as associações entre o processo de atingir consenso com questionamentos sobre temas relacionados à tecnologia, capacidade e portfólio de produtos. Fator importante para promover o alinhamento, as reflexões parecem incentivar o uso das pontes conceituais e a aprendizagem estratégica, a partir de uma visão mais integrada dos processos de interface.

Esse encadeamento mostra também que o ciclo de atividades apresenta uma forte relação com a aprendizagem de duplo ciclo de Slack e Lewis (2008) haja vista seu incentivo a reflexão sobre o contexto e os objetivos internos e externos das operações.

Quadro 5.25 Quarta cadeia de evidências sobre a aplicação do ciclo de atividades

Evidência	Descrição
$\delta B2$	Uso de pontes conceituais durante a argumentação dos gerentes
$\delta B3$	Reflexão dos gerentes sobre as incompatibilidades entre tecnologia, capacidade e portfólio de produtos
$\delta C3$	Elaboração de hipóteses - estabelecem relações entre os recursos, seus desempenhos e os esperados pelo mercado
$\delta E3$	Aprendizado sobre a formação da estratégia de operações e seu alinhamento: infraestrutura, tecnologia e capacidade
$\delta F1$	Processo de atingimento de consenso estratégico: convergência para a implementação da estratégia de operações
$\delta G2$	Oportunidade de reduzir as incompatibilidades entre as funções: reuniões com os gerentes que fomentem a reflexão sobre <i>trade-offs</i>
$\delta H3$	Coordenação: habilidade de fomentar reflexão sobre a dinâmica das mudanças de mercado e a adequação operacional além de conciliar as opiniões gerenciais

Sendo um dos pontos mais surpreendentes aos gerentes durante as reuniões, consideraram-se as divergências de percepções como um dos fatores que afetam o alinhamento na interface das funções devido à série de evidências levantadas, conforme mostra o quadro 5.26. Essas percepções influenciam a interpretação da realidade e fundamentam-se, muitas vezes, em experiências empíricas sem fundamentação científica apropriada causando, assim, dificuldades para se atingir consenso.

Quadro 5.26 Quinta cadeia de evidências sobre a aplicação do ciclo de atividades

Evidência	Descrição
δA2	Convicções empíricas (sem fundamentação científica) sobre a importância das prioridades competitivas para os clientes
δA3	Percepções dos gerentes de operações muito diferentes em relação a importância das prioridades para os clientes
δA4	Análises das divergências de percepções antes não percebidas sobre o entendimento das necessidades de mercado
δC1	Atividade de contextualização da realidade: visões diferentes sobre as necessidades de mercado
δD1	Primeira e segunda atividade: percepções gerenciais divergentes em relação as prioridades competitivas
δD2	Fomento a reflexão sobre o porquê de percepções extremas e suas consequências
δD3	Proteções organizacionais (estoques, mediação do pessoal de desenvolvimento de produtos) dificultam o entendimento das questões competitivas de ambas as funções
δD4	Estímulo ao compartilhamento das informações
δH2	Maior homogeneidade das percepções devido o compartilhamento das informações: favorecimento da negociação de consenso

Conforme as entrevistas, as proteções organizacionais podem ter grande influência no alinhamento pelo fato de colaborarem em muito para uma equivocada interpretação do contexto competitivo da organização. Tais proteções têm efeitos para ambas as funções, pois distorcem as visões dos gerentes de operações em relação às necessidades de mercado e, ao mesmo tempo, fazem marketing não reconhecer as limitações e os potenciais das operações.

Através das evidências do quadro 5.27, pode-se perceber que as proteções também colaboram para percepções equivocadas descritas no parágrafo anterior. Uma vez que o ciclo procura romper com essas restrições através de uma maior socialização dos problemas de alinhamento, o comportamento dos gerentes torna-se mais propenso ao entendimento e ao

fornecimento de alternativas para uma melhor adequação ao mercado. Essa mudança de comportamento e a socialização dos problemas, segundo Kellermanns (2005), são variáveis que influenciam vínculos com as estratégias e antecedem o consenso.

Quadro 5.27 Sexta cadeia de evidências sobre a aplicação do ciclo de atividades

Evidência	Descrição
$\delta C1$	Atividade de contextualização da realidade: visões diferentes sobre as necessidades de mercado
$\delta C4$	Compreensão do contexto competitivo da organização
$\delta D1$	Primeira e segunda atividade: percepções gerenciais divergentes em relação as prioridades competitivas
$\delta D2$	Fomento a reflexão sobre o porquê de percepções extremas e suas consequências
$\delta D3$	Proteções organizacionais (estoques, mediação do pessoal de desenvolvimento de produtos) dificultam o entendimento das questões competitivas de ambas as funções

As pontes conceituais, as reflexões sobre as incompatibilidades entre prioridades das funções, o compartilhamento das informações e a negociação de consenso em relação a processos de difícil delimitação funcional evidenciaram, conforme apresentado no quadro 5.28, que o ciclo favorece um entendimento dos *trade-offs* interfuncionais, garantindo um impacto positivo no alinhamento operacional.

Quadro 5.28 Sétima cadeia de evidências sobre a aplicação do ciclo de atividades

Evidência	Descrição
$\delta B1$	Gerentes estruturaram a argumentação de suas suposições através das relações entre <i>trade-offs</i> das funções
$\delta B2$	Uso de pontes conceituais durante a argumentação dos gerentes
$\delta B3$	Reflexão dos gerentes sobre as incompatibilidades entre tecnologia, capacidade e portfólio de produtos
$\delta D4$	Estímulo ao compartilhamento das informações
$\delta E1$	Possibilidade de evolução dos processos estratégicos de interface
$\delta G1$	Reflexão sobre os <i>trade-offs</i> interfuncionais: argumentos fundamentados em informações compartilhadas
$\delta G2$	Oportunidade de reduzir as incompatibilidades entre as funções: reuniões com os gerentes que fomentem a reflexão sobre <i>trade-offs</i>
$\delta H1$	Pontes conceituais na atividade de negociação de consenso

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Uma vez discutidas as cadeias de evidências, os objetivos deste capítulo são apresentar uma síntese das principais conclusões, refletir sobre a relevância e as limitações desta tese na área de estratégia de operações e analisar direcionamentos para trabalhos futuros. Dessa forma, discutem-se, abaixo, modificações ou extensões teóricas nas áreas de consenso, alinhamento e interface no que se refere à formação da estratégia de operações. Descrevem-se, também, as diferenças entre as conclusões e o pensamento corrente e como elas podem afetar a prática de pesquisa na área. Na sequência, apresentam-se evidências de implicações práticas e do quanto a pesquisa pode auxiliar as empresas, ou seja, benefícios às operações ou ao marketing por saberem como se estabelece o alinhamento estratégico e os fatores relacionados à aplicação do ciclo de atividades. Por fim, discutem-se os limites de generalização e a confirmação ou rejeição de questões teóricas.

Verificou-se que o alinhamento estratégico das operações se estabelece a partir da análise dos problemas de introdução de novos produtos e de atendimento da demanda e constitui uma resposta aos problemas táticos e operacionais. Portanto, as reuniões de introdução de novos produtos e de atendimento da demanda (*Sales and Operations Planning – S&OP*) são determinantes nas alterações da capacidade das operações, da infraestrutura e dos sistemas de controle. O atingimento de consenso em relação às atividades operacionais se dá durante as reuniões de S&OP, mas apenas sobre as questões de capacidade, o que limita o alinhamento das operações por um entendimento compartilhado e amplo do negócio. Tratando-se de escolhas tecnológicas o alinhamento estratégico se estabelece a partir dos esforços dos gerentes operacionais em compatibilizar as necessidades de marketing com as recomendações da área de engenharia, do setor de pesquisa e desenvolvimento, dos especialistas das sedes e de questões de custo e flexibilidade. Também foram constatadas três restrições ao alinhamento. A primeira delas mostra que em fóruns estratégicos evitam-se discussões sobre *trade-offs* e metas conflitantes aguardando impasses nos níveis táticos e operacionais para tomada de decisão, provavelmente um meio de contornar conflitos durante a formação da estratégia. A segunda restrição é a falta de consenso em relação às necessidades de mercado devido à descrença dos gerentes operacionais sobre o que os gerentes de marketing dizem ser imprescindíveis para o negócio. E a última são as proteções organizacionais que limitam a visão estratégica dos gerentes de operações.

Além das restrições verificou-se que não há relações entre o estabelecimento de alinhamento das operações e os seguintes aspectos estratégicos de marketing: mercados

alvo, estratégias de precificação, gestão de portfólio e escolha dos canais de distribuição. Entretanto, constatou-se que programas de redução de custos e de melhorias de qualidade, liderados por gerentes de operações, incentivam a interação com os gerentes de marketing, mas de forma limitada na verificação de possibilidades de alterações de atributos dos produtos.

Em relação às questões complementares das empresas pode-se verificar que o processo de alinhamento assume certas características particulares das organizações. Em contextos estratégicos específicos certos elementos (organizacionais, culturais, econômicos entre outros) manifestam-se com maior intensidade e, assim, cria-se uma identidade particular para o processo de alinhamento.

A empresa Alfa reconhece ameaças internas em seu processo. As informações vagas de marketing para compor a base estratégica das operações é um exemplo. Além disso, há articulações políticas manifestas que são muito influentes. Outra questão complementar é a importância que assume a variedade de produtos e a acurácia da previsão de vendas devido foco no atendimento da demanda.

No caso da empresa Beta há uma intensa força de proteção organizacional sobre as operações que não permite um alargamento de suas fronteiras em direção ao ambiente externo. O alinhamento operacional da empresa Beta é fundamentado na perspectiva *botton-up* e emergem divergências entre os gerentes operacionais sobre como balancear os principais *trade-offs*.

O alinhamento da empresa Gama sofre forte influência de questões financeiras e o subjetivismo de marketing em relação aos atributos dos produtos dificulta a argumentação dos gerentes operacionais durante processos de negociação interfuncionais.

A tendência de integração entre as funções de operações e marketing foi verificada a partir de cadeias de evidências das empresas Alfa e Gama. Essa constatação pode ser um indício do despertar das companhias em relação aos potenciais de ganhos de desempenho dos processos de interface funcionais.

Os fatores relacionados à aplicação do ciclo de atividades que afetam o alinhamento estratégico das operações são o balanceamento entre os *trade-offs* intrafuncionais, as percepções dos gerentes fundamentadas por estudos com credibilidade científica, a investigação conjunta do contexto competitivo, as reflexões sobre o entendimento das necessidades dos clientes e do desempenho operacional, a menor disparidade de percepções, a ruptura de proteções organizacionais e o entendimento dos *trade-offs* interfuncionais.

De acordo com as análises, as aplicações do ciclo de atividades promovem reflexões sobre paradigmas competitivos entre as funções, reduzem conflitos e dificuldades de interface, auxiliam o entendimento mais claro das necessidades de mercado e formam um corpo gerencial mais apto a decidir entre *trade-offs* interfuncionais.

A partir da análise das conclusões dos casos, entende-se que há uma extensão da teoria que fundamenta essa pesquisa. A falta de consenso em relação às necessidades de mercado resulta em uma restrição relevante ao alinhamento estratégico das operações e, além disso, na prática, a reunião de S&OP é a única oportunidade para consenso, entretanto limitada às questões de capacidade. Essas relações são novas na área de consenso. No ciclo de atividades, a originalidade consiste em integrar atividades de atingimento de consenso na interface entre as operações e marketing.

Apesar do conhecimento de que estratégias emergentes são comuns nas organizações, parece novo o fato de problemas na introdução de novos produtos e de atendimento da demanda originarem estratégias dessa natureza e contribuírem para o alinhamento estratégico das operações.

A constatação de importantes fatores que afetam o alinhamento estratégico entre as funções sugere o potencial do ciclo de atividades ser considerado um novo referencial teórico-metodológico para a área de estratégia de operações. Ele também favorece a aprendizagem de ciclo duplo de Slack e Lewis (2008), haja vista sua capacidade de provocar reflexões sobre paradigmas competitivos entre as funções.

A execução do ciclo aponta para reduções de conflitos e dificuldades de interface e, conseqüentemente, pode melhorar o desempenho organizacional, uma vez que a inabilidade das funções em trabalhar integradas, geralmente tem por conseqüência um desempenho organizacional reduzido (GONZALEZ et al., 2004).

Diferente do pensamento corrente que apresenta um alinhamento estruturado entre as funções, as conclusões dos casos mostraram que o alinhamento acontece de forma pouco estruturada e com abrangência limitada a certos focos prioritários para a organização.

Consideram-se como sugestões de pesquisas futuras: a análise da influência de outros processos de atendimento da demanda no alinhamento estratégico das operações; investigações sobre o processo de escolha de tecnologia e suas relações com estratégia de marketing; estudos que analisem o processo de tomada de decisão sobre *trade-offs* intrafuncionais das operações e interfuncionais com marketing e com a área de finanças; análise de sustentabilidade do alinhamento estratégico em relação a diferentes sistemas de

medição de desempenho à luz dos conceitos de consenso estratégico; a investigação de casos sobre o impacto da redução das proteções organizacionais no alinhamento das operações.

Conhecendo todo contexto de conflitos que a literatura menciona sobre as relações entre as operações e marketing, a discussão integrada dos *trade-offs* interfuncionais pode ser uma oportunidade de investigar seus efeitos inseridos em um novo referencial teórico-metodológico, que promova a aprendizagem de segundo ciclo de Slack e Lewis (2008).

A discussão evidente sobre *trade-offs* e metas estratégicas conflitantes, durante a formação da estratégia pretendida, é uma opção para melhorar a prática das empresas. Outras possíveis evidências de implicações práticas são:

- reduzir o tempo de efetivação dos investimentos em tecnologia, através do alinhamento entre as operações e marketing e, em seguida, através do alinhamento entre as operações e as demais áreas técnicas envolvidas;
- fomentar uma maior abrangência de alinhamento das operações através de seu envolvimento na discussão de aspectos estratégicos de marketing pouco explorados entre as funções como mercados alvo, estratégias de precificação e escolha dos canais de distribuição. Um argumento para tal implicação prática é o impacto da política de descontos e de concessões aos clientes na capacidade das operações;
- utilizar as reuniões de S&OP para incluir mais áreas de decisão (além de capacidade) no processo de atingimento de consenso;
- reconhecer o efeito negativo das proteções organizacionais para as operações e reduzir sua influência através de uma maior participação dos gerentes operacionais em questões externas de mercado.

A aplicação de dois questionários em diferentes momentos, o método matricial que considera a frequência das evidências e os contatos individuais com os gerentes sustentam o controle dos vieses durante as análises. Considerando a repetição de respostas similares dos participantes, dentro dos limites do universo pesquisado, acredita-se ser o número de gerentes suficiente para os objetivos definidos. Da mesma forma, evidências similares nas análises

intracasos são argumentos para uma resposta positiva em relação à suficiência do número de casos.

O ciclo de atividades, por sua vez, pode melhorar a percepção das necessidades de mercado, o entendimento de *trade-offs* interfuncionais, aprimorando o processo de decisão em relação aos mesmos. Além de incentivar o aprendizado de ciclo duplo, o ciclo possibilita aumentar a credibilidade dos gerentes sobre as reais necessidades de mercado e permite melhor exploração dos aspectos estratégicos de interface.

Como possíveis benefícios ao marketing podem ser citados: o conhecimento de capacidades operacionais não exploradas e possíveis reduções de tempo de introdução de novos produtos (*time to market*).

Considerando que os clientes são capazes de ver os produtos e comparar os benefícios e valores gerados por eles, e, portanto, estão muito mais sensibilizados ao desempenho operacional das organizações, os resultados dessa pesquisa sugerem caminhos para uma melhor adequação das operações ao cenário corporativo externo.

Essa pesquisa teve como sujeitos gerentes brasileiros de corporações multinacionais e foi realizada entre 2008 e 2010 no estado de São Paulo. É esperado que sua generalização possa estar limitada a fatores contextuais dessas organizações, tais como o ambiente econômico e competitivo no momento da coleta dos dados. Esses fatores, entretanto, podem não reduzir o valor de sua contribuição, uma vez que os conflitos entre as operações e marketing e seus efeitos no desempenho são relatados há mais de 40 anos, o que significa uma considerável estabilidade ao tempo.

Este trabalho pode estar restrito a uma situação particular se considerarmos que estratégias de empresas multinacionais podem ser planejadas em um contexto global por suas matrizes. Assim, os respondentes podem ter uma atuação limitada ou parcial na formação da estratégia, o que leva os resultados a uma abrangência particular.

Uma das conclusões está relacionada com o planejamento de vendas e operações (S&OP), que é um processo de atendimento da demanda e pode assumir características diferentes em cada organização. O número de estágios do processo, por exemplo, pode ser reduzido ou ampliado de acordo com seu estudo de implementação e, geralmente, considera aspectos particulares da organização como sua estrutura organizacional. As empresas podem também apresentar outros diferentes processos para o atendimento da demanda. Tal condição, portanto, pode ser considerada uma limitação da pesquisa, haja vista que as variações dos processos S&OP ou outros processos de atendimento da demanda podem alterar as relações com o estabelecimento do alinhamento da estratégia de operações.

De modo geral, as conclusões confirmaram questões teóricas da estratégia de operações. Uma delas, por exemplo, indica que a baixa credibilidade por parte dos gerentes operacionais sobre necessidades de mercado, que os gerentes de marketing dizem ser imprescindíveis para o negócio, dificulta o alinhamento. Essa conclusão vem ao encontro de um dos resultados da pesquisa de Calantone et al. (2002), o qual mostra que, quanto mais marketing conhece da manufatura e possui credibilidade de comunicação, melhor se torna a integração entre as duas áreas, promovendo, assim, alta qualidade de relacionamento entre elas.

A indicação de que as proteções organizacionais restringem o alinhamento estratégico das operações também é outro exemplo de aderência teórica, conforme o alerta de Slack et al. (2002) sobre o perigo de proteções desviarem a atenção da organização em relação à manufatura e impedirem avanços estratégicos na área de operações.

De maneira breve, sobre o método empregado, pode-se dizer que duas entrevistas em diferentes momentos, o protocolo de codificação e os contatos individuais com os gerentes reduziram a influência de vieses durante as análises.

Quatro dos seis gerentes que participaram do ciclo de atividades são os responsáveis pela formação/adequação das estratégias de suas funções na organização pesquisada e respondem pelo alinhamento estratégico funcional em relação à estratégia corporativa. Portanto, dentro dos limites das intenções desse estudo de caso e dos limites da estrutura organizacional da empresa, o número de sujeitos da pesquisa pareceu ser suficiente.

A aplicação do ciclo de atividades em uma única organização pode ser considerada como uma limitação da pesquisa, entretanto, parece apontar para sua viabilidade, comprovando potencial de aplicação prática.

Por fim, pode-se dizer que o alinhamento estratégico das operações trata, dentre outros, das relações entre gerentes que possuem conhecimento e longa experiência em suas áreas de atuação. Os períodos que antecederam o término deste trabalho foram momentos de reflexão sobre os porquês de certas dificuldades nos processos de interface entre essas áreas. Conforme Desmond (1999), o biólogo Thomas Henry Huxley afirma que a grande dificuldade do conhecimento não é conhecer, mas agir. Partindo dessa menção e transcorrido esses anos, considera-se que o desafio do conhecimento não é conhecer, mas interagir.

REFERÊNCIAS

ABERNATHY, W. J. Production process structure and technological change. **Decision Sciences**, v. 7, p. 607–619, 1976.

ACEDO, F. J.; BARROSO, C.; GALAN, J. L. The resource-based theory: dissemination and main trends. **Strategic Management Journal**, v. 27, p. 621-636, 2006.

AKAN, O; ALLEN, R.S; HELMS, M.M; SPRALLS, S.A. Critical tactics for implementing Porter's generic strategies. **Journal of Business Strategy**, v. 27, n. 1, p. 43-53, 2006.

ALLEN, R.S; HELMS, M.M. Linking strategic practices and organizational performance to Porter's generic strategies. **Business Process Management Journal**, v. 12, n. 4, p. 433-454, 2006.

ALTAMIRANO, A. V. **Metodologia para integração do marketing e da manufatura**. 1999. 245f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção)–Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1999.

ALVES FILHO, A. G.; CERRA, A. L.; MAIA, J. L.; SACOMANO NETO, M.; BONNADIO, P. G. Pressupostos da gestão da cadeia de suprimentos: evidências de estudos sobre a indústria automobilística. **Gestão e Produção**, São Carlos, v. 11, n. 3, p. 275-288, 2004.

ANDREWS, K. R. The concept of corporate strategy. In Mintzberg, H. e Quinn, J.B. **The strategy process – concepts, contexts and cases**. 3. ed. New Jersey: Prentice Hall, 1996. p. 47-63.

ANSOFF, H. I. **Corporate strategy: an analytic approach to business policy for growth and expansion**. New York: McGraw-Hill, 1965.

BARNEY, J. B. Looking inside for competitive advantage. **Academy of Management Executive**, v. 9, p. 49-61, 1995.

BARNEY, J. B. On becoming a strategic partner: the role of human resources in gaining competitive advantage. **Human Resource Management**, v. 37, p. 31-46, 1998.

BEER, M; EISENSTAT R. A; SPECTOR B. Why change programs don't produce change? **Harvard Business Review Boston**, Nov/Dec, p. 158-166, 1990.

BOWMAN, C; AMBROSINI V. Perceptions of strategic priorities, consensus and firm performance. **Journal of Management Studies**, v. 34, n. 2, p. 241-258, 1997.

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

BROWN, S; SQUIRE B; BLACKMON K. The contribution of manufacturing strategy involvement and alignment to world-class manufacturing performance. **International Journal of Operations & Production Management**. v. 27, n. 3, p. 282-302, 2007.

BROWN, S.; LAMMING, R.; BESSANT, J.; JONES, P. **Strategic Operations Management**, Elsevier Ltd., Oxford UK, 2005.

CALANTONE, R; DROGE, C; VICKERY, S. Investigating the manufacturing-marketing interface in new product development: does context affect the strength of relationships? **Journal of Operations Management**, v. 20, n. 3, p. 273–287, 2002.

CAMAROTTO, J. A.; LOPES, M. T. R.; ALVES FILHO, A. G. Development of a Model of Operational Performance Indicators. In: **19 International Conference on Production Research**, Val Paraiso. 19 International Conference on Production Research, 2007.

CASTANIAS, R. P; HELFAT, C.E. The managerial rents model: theory and empirical analysis. **Journal of Management**. v. 27, p. 661-78, 2001.

CHEN, I. J; CALANTONE R. J; CHUNG C. H. The marketing-manufacturing interface and manufacturing flexibility. **Omega International Journal of Management Science**, v. 20, p. 431-443, 1992.

COHEN, M. A. & LEE H. L. Manufacturing Strategy – Concepts and Methods. In: KLEINDORFER, P. R. **The Management of Productivity and Technology in Manufacturing**. New York: Plenum Press, Cap. 5, p. 153-186, 1985.

COX, T. Towards the Measurement of Manufacturing Flexibility. **Production Inventory Management Journal**, p. 68-72, 1989.

DE KOK, T.; JANSSEN, F.; DOREMALEN, J. V.; WACHEM, E. V.; CLERKX, M.; PEETERS, W. Philips electronics synchronizes its supply chain to end the Bullwhip effect. **Interfaces**, v. 35 n. 1, p. 37-48, 2005.

DE MEYER, A.; NAKANE, J.; MILLER, J.; FERDOWS, K. Flexibility: the next competitive battle. **Strategic Management Journal**, v. 10, p. 135-144, 1989.

DECOENE, V; BRUGGEMAN, W. Strategic alignment and middle-level managers' motivation in a balanced scorecard setting. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 26, n. 4, p. 429-448, 2006.

DEGROOTE, X. Flexibility and marketing/manufacturing co-ordination. **International Journal of Production Economics**, v. 36, p. 153–167, 1994.

DESMOND, A. **Huxley: from devil's disciple to evolution's high priest**. Cambridge, Perseus Publishing, 1999.

DESS, G. G. Consensus on strategy formulation and organizational performance: competitors in a fragmented industry. **Strategic Management Journal**, v. 8, p. 259-277, 1987.

DOOLEY, R. S; FRYXELL, G. E; JUDGE, W. Q. Belaboring the Not-So-Obvious: Consensus, Commitment, and Strategy Implementation Speed and Success. **Journal of Management**, v. 26, n. 6, 1237–1257, 2000.

DOUGLAS, M. M. A; STRUTTON, D. Going “purple”: Can military jointness principles provide a key to more successful integration at the marketing-manufacturing interface? **Business Horizons**, n. 52, p. 251-263. 2009.

DUARTE, C; ETTKIN, L. P; HELMS, M. M; ANDERSON, M.S. The challenge of Venezuela: a SWOT analysis, Competitiveness Review: an International Business Journal incorporating. **Journal of Global Competitiveness**, v. 16, n. 3&4, p. 233-247. 2006.

DWYER, J. Box clever with planning. **Works Management**, v. 53 n. 4, p. 30-2, 2000.

ELIASHBERG, J; STEINBERG, J. Marketing-production joint decision-making. In: Eliashberg, J., Lillien, G.L. (Eds.), **Handbook in OR and MS**, v. 3. Elsevier, New York. 1993.

FAHY, J.; SMITHEE, A. Strategic marketing and the resource based view of the firm. **Academy of Marketing Science Review**, n. 10, p. 1-20, 1999.

FERDOWS, K. & DE MEYER, A . Lasting Improvements in Manufacturing Performance: In search of a new theory. **Journal of Operations Management**, v. 9, n. 2, p. 168-184, April, 1990.

FINE, C. H.; HAX, A. C. **Manufacturing strategy: a methodology and a illustration**. Interfaces, 1985.

FREDRICKSON, J. W. The strategy decision process and organizational structure. **The Academy of Management Review**, v. 27, p. 399-423, 1984.

FURRER, O; SUDHARSHAN, D; THOMAS, H; ALEXANDRE, M.T. Resource configurations, generic strategies, and firm performance: exploring the parallels between resource-based and competitive strategy theories in a new industry. **Journal of Strategy and Management**, v. 1 n. 1, p. 15-40, 2008.

GARVIN, D. A. Manufacturing Strategy Planning. **California Management Review**, v.35, n. 4, p. 85-106, Summer 1993.

GONZALEZ , M. E; QUESADA, G; RENE, M; MORA-MONGE, C. A. QFD strategy house: an innovative tool for linking marketing and manufacturing strategies. **Marketing Intelligence & Planning**, v. 22, p. 335-348, 2004.

GRIMSON, J. A.; PYKE D. F. Sales and operations planning: an exploratory study and framework. **The International Journal of Logistics Management**, v. 18 n. 3, p. 322-346, 2007.

HAUSMAN, W. H; MONTGOMERY, D. B. The manufacturing/marketing interface: critical strategic and tactical linkages. In: Buffa, S., Sarin, R. (Eds.), **Perspectives in Operations Management: Essays in Honor of Elwood**. Kluwer Academic Publishers, Boston, 1993.

HAUSMAN, W. H; MONTGOMERY D, B; ROTH A. V. Why should marketing and manufacturing work together? Some exploratory empirical results. **Journal of Operations Management**, v. 20, p. 241-257, 2002.

HAYES, R; WHEELWRIGHT, S. C. **Restoring our competitive edge: competing through manufacturing**. New York: John Wiley & Sons, 427p, 1984.

HAYES, R. & WHEELWRIGHT, S. C. e CLARK, K. B. **Dynamic manufacturing: creating the learning organization**. New York: The Free Press, 1988. 249p.

HAYES, R. e PISANO, G. P. Manufacturing Strategy: At the Intersection of two Paradigm Shifts. **Production and Operations Management**, Baltimore, v. 5, n. 1, p. 25-41, Spring 1996.

HAYES, R; PISANO, G; UPTON, D; WHEELWRIGHT, S. **Operations, strategy and technology**, John Wiley & Sons, New Jersey, 2004.

HILL, A; BROWN, S. Strategic profiling: a visual representation of internal strategic fit in service organizations. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 27, n. 12, p. 1333-1361, 2007.

HILL, T. **Operations management – strategic context and managerial analysis**. Great Britain, 2000. 704 p.

HILL, T. **Operations management**, Palgrave Macmillan, London. 2005.

HOMBURG, C; KROHMER, H; WORKMAN J, P. Strategic consensus and performance: the role of strategy type and market-related dynamism. **Strategy Management Journal**, v. 20, p. 339-357, 1999.

HORTE , S. A.; LINDBERGS, P. e TUNALVS, C. manufacturing strategic in Sweden. **International Journal Production Research, London**, v. 25, n. 11, p. 1573-1586, 1987.

HSU, L; CHEN, M. Impacts of ERP systems on the integrated-interaction performance of manufacturing and marketing. **Industrial Management & Data Systems**, v. 104, p. 42-55, 2004.

JACKSON, S. E; JOSHI, A; ERHARDT, N. L. Recent research on team and organizational diversity: SWOT Analysis and Implications. **Journal of Management**, v. 29, n. 6, p. 801-830, 2003.

JOSHI, M. P; KATHURIA, R; PORTH, S. J. Alignment of strategic priorities and performance: an integration of operations and strategic management perspectives. **Journal of Operations Management**, v. 21, p. 353–369, 2003.

JOHANSEN, J; RIIS, J. O. The interactive firm – towards a new paradigm: a framework for the strategic positioning of the industrial company of the future. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 25, n. 2, p. 202-216, 2005.

JUGDEV, K; MATHUR, G. Project management elements as strategic assets: preliminary findings. **Management Research News**, v. 29, n. 10, p. 604-617, 2006.

KARMARKAR, U.S. Integrative research in marketing and operations management. **Journal of Marketing Research**, v. 33, p. 125-133, 1996.

KATHURIA, R; PORTH, J. P. Strategy-managerial characteristics alignment and performance: a manufacturing perspective. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 23, n. 3, p. 255-276, 2003.

KELLERMANN, F. W; WALTER, J; LECHNER, C; FLOYD, S.W. The lack of consensus about strategic consensus: advancing theory and research. **Journal of Management**, v. 31, n. 5, p. 719-737, 2005.

KENNETH, A. **The Concept of Corporate Strategy**, Dow Jones Irwin, 1971.

KIM, E; NAM, D; STIMPERT, J. L. The Applicability of Porter's Generic Strategies in the Digital Age: Assumptions, Conjectures, and Suggestions. **Journal of Management**, v. 30, n. 5, p. 569-589, 2004.

KIM, W. C; MAUBORGNE, R. Procedural justice, strategic decision making, and the knowledge economy. **Strategic Management Journal**, v. 19, p. 323-338, 1998.

KIM, W. C; MAUBORGNE, R. **Estratégia do Oceano Azul**, Rio de Janeiro, Elsevier Campus, 2005.

KIM, W. C; MAUBORGNE, R. Value innovation: a leap into the blue ocean. **Journal of Business Strategy**, v. 26, n. 4, p. 22-28, 2005a.

KNIGHT, D; PEARCE, C. L; SMITH, K. G; OLIAN, J. D; SIMS, H. P; SMITH, K. A. Top management team diversity, group process, and strategic consensus. **Strategic Management Journal**, v. 20, p. 45-65, 1999.

KOTLER, Phillip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de marketing**. 12a. ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 2008.

KOTLER, Phillip. **Administração de marketing: análise, planejamento implementação e controle**. 8a. ed., SP: Ed. Atlas S.A., 1998.

KOTLER, Philip. **Marketing para o século XXI: como criar, conquistar e dominar mercados**. São Paulo: Ed. Futura, 2000.

LEE, S.F; KO, A.S.O. Building balanced scorecard with SWOT analysis, and implementing Sun Tzu's The Art of Business Management Strategies on QFD methodology. **Managerial Auditing Journal**, v. 15, n. 8, p. 68-76, 2000.

LEONG, G. K.; SNYDER, D. L. e WARD, P. T. Research in the Process and Content of Manufacturing Strategy. **OMEGA International Journal of Management Science**, Great Britain, v. 18, n. 2, p. 109-122, 1990.

LOPEZ, V. A. An overview review of the resource-based view (RBV) of the firm, drawing on recent Spanish management research. **Irish Journal of Management**, v. 22, p. 105-20, 2001.

MALHOTRA, M. K; SHARMA, S. Spanning the continuum between marketing and operations. **Journal of Operations Management**, v. 20 n. 3, p. 209-219, 2002.

MARKÓCZY, L. Consensus formation during strategic change. **Strategy Management Journal**, v. 22, p. 1013-1031, 2001.

MARTINS, G. A. **Estudo de Caso: uma estratégia de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2006.

MATHUR, G; JUGDEV, K; FUNG, T.S. Intangible project management assets as determinants of competitive advantage. **Management Research News**, v. 30, n. 7, p. 460-475, 2007.

MENDA, R; DILTS, D. Manufacturing strategy formulation process: linking multifunctional viewpoints. **Journal of Operations Management**, v. 15, n. 4, p. 223-241, 1997.

MILES, R. E; SNOW, C. C. Fit, failure and the hall of fame. **California Management Review**, v. 26, p. 10-28, 1994.

MINTZBERG, H. Patterns in strategy formation. **Management Science**, v. 24, p. 934-948, 1978.

MINTZBERG, H; AHLSTRAND, B; LAMPEL J. **Strategy safari: a guided tour through the wilds of strategic management**, The Free Press, New York, 1998.

MINTZBERG, H; LAMPEL J; QUINN J, B; GHOSHAL, S. **The strategy process: concepts, contexts, cases**, FT Prentice Hall, London, 2003.

MONTEALEGRE, R. A process model of capability development: lessons from the electronic commerce strategy at Bolsa de Valores de Guayaquil. **Organization Science**, v. 13, p. 5, 2002.

MONTGOMERY, D. B; WEBSTER F, E. Marketing's interfunctional interfaces: the msi workshop on management of corporate fault zones. **Journal of Market Focused Management**, v. 2, p. 7-26, 1997.

MUKHOPADHYAY, S. K; GUPTA, A. V. Interfaces for resolving marketing, manufacturing and design conflicts: a conceptual framework. **European Journal of Marketing**, v. 32, p. 101-124, 1998.

MULLINS, L. J. **Essentials of organisational behaviour**. FT Prentice Hall, London, 2006.

NIE, W; YOUNG S, T. A study of operations and marketing goal consensus in the banking industry. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 17, n. 8, p. 806-819, 1997.

NOGUEIRA, E. **Empresas fabricantes de revestimentos cerâmicos e a gestão de seus sistemas produtivos: proposição de um modelo**. 2002. 364p. Tese (Doutorado em Administração de Empresas) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo.

O'LEARY-KELLY, S. W; FLORES, B. E. The integration of manufacturing and marketing/sales decisions: impact of organisational performance. **Journal of Operations Management**, v. 20, p. 221-240, 2002.

OLHAGER, J.; RUDBERG, M.; WIKNER, J. Long-term capacity management: linking the perspectives from manufacturing strategy and sales and operations planning. **International Journal of Production Economics**, v. 69 n. 2, p. 215-25, 2001.

PARENTE, D. H. Across the manufacturing-marketing interface: classification of significant research. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 18, n. 12, p. 1205-1222, 1998.

PIERCY, N. Framing the problematic relationship between the marketing and operations functions, **Journal of Strategic Marketing**, v. 15, May-July, p. 185-207, 2007.

PIPER, C; SAWHNEY, R. Value creation through enriched marketing–operations interfaces: an empirical study in the printed circuit board industry. **Journal of Operations Management**, v. 20, p. 259-272, 2002.

PORTER, M. E. **Competitive Strategy**, New York: The Free Press, 1980.

PORTER, M. E. **Posicionamento competitivo: O novo aprendizado**. In: Expomanagement – Congresso Executivo, São Paulo, 2001. 32p. (Apresentação).

POWERS, T. L; HAHN, W. Critical competitive methods, generic strategies, and firm performance. **The International Journal of Bank Marketing**, v. 22, n. 1, p. 43-64, 2003.

PRABHAKAR, P. R. Integrated marketing-manufacturing strategies. **Journal of Business and Industrial Marketing**, v. 16, n. 2, p. 113-128, 2001.

PRETORIOUS, M. When Porter's generic strategies are not enough: complementary strategies for turnaround situations. **Journal of Business Strategy**, v. 29, n. 6, p. 19-28, 2008.

RAPERT, M. I; VELLIQUETTE, A; GARRETSON, J. A. The strategic implementation process: Evoking strategic consensus through communication. **Journal of Business Research**, v. 55, p. 301-310, 2002.

RAY, G; BARNEY, J. B; MUHANNA, W. A. Capabilities, business processes, and competitive advantage: choosing the dependent variable in empirical tests of the resource based view. **Strategic Management Journal**, v. 25, p. 23-37, 2004.

RHEE, M; MEHRA, S. Aligning operations, marketing, and competitive strategies to enhance performance: an empirical test in the retail banking industry. **Omega International Journal of Management Science**, v. 34, p. 505-515, 2006.

RHEE, M; MEHRA S. A strategic review of operations and marketing functions in retail banks. **International Journal of Service Industry Management**. v. 17 n. 4, p. 364-379, 2006a.

ROBINSON, A. G; STERN, S. **Corporate creativity: how innovations and improvement actually happen**, Berrett-Koehler Publishers, San Francisco, 1998.

ROSA, M. V. F. P. C; ARNOLDI, M. A. G. C. **A entrevista na pesquisa qualitativa: mecanismos para validação dos resultados**. Belo Horizonte: Autêntica, 2008.

RYTTER, N. G; BOER, H; KOCH, C. Conceptualizing operations strategy processes. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 27, n. 10, p. 1093-1114, 2007.

RUYTER, K; WETZELS, M. Determinants of a relational exchange orientation in the marketing–manufacturing interface: an Empirical investigation. **Journal of Management Studies**, v. 37, p. 257-276, 2000.

SANDERS, N. R; RITZMAN L. P. Integrating judgmental and quantitative forecasts: methodologies for pooling marketing and operations information. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 24, n. 5, p. 514-529, 2004.

SANTOS, F. C. A.; PIRES, S. R. I. Prioridades competitivas na administração estratégica da manufatura: estudo de casos. In: **XXII Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração** - ENANPAD, 1998, Foz do Iguaçu. Prioridades competitivas na administração estratégica da manufatura: estudo de casos. Porto Alegre: Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração - ANPAD, 1998. v. 22. p. 1-15.

SCHENEIDER, C. F. **A interação das áreas de produção e de marketing e o impacto estratégico**. Dissertação (Mestrado em Administração), Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2000.

SHAPIRO, B. P. Can marketing and manufacturing co-exist? **Harvard Business Review**, v. 55, p. 104–114, 1977.

SHARMA, A; LAPLACA, P. Marketing in the emerging era of build-to-order manufacturing. **Industrial Marketing Management**, v. 34, p. 476-486, 2005.

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

SKINNER, W. **Manufacturing – The formidable competitive weapon**. New York: John Wiley & Sons, 1985. 330p.

SKINNER, W. Manufacturing Strategy on the “S” Curve. **Production and Operations Management**, U.S.A., v. 5, n. 1, p. 3-14, Spring 1996.

SLACK, N. **The manufacturing advantage: achieving competitive manufacturing operations**, Atlas, Sao Paulo, 1993.

SLACK, N. **Operations management**, FT Prentice Hall, London, 2004.

SLACK, N.; LEWIS, M. **Operations strategy**, Prentice-Hall, New York, 2001.

SLACK, N.; LEWIS, M. **Operations strategy**, 2nd ed., Prentice-Hall, England, 2008.

SLACK, N.; CHAMBERS, S.; JOHNSTON, R.; BETTS, A. **Operations and process management**, Prentice-Hall, England, 2006.

SLACK, N.; CHAMBERS, S.; JOHNSTON, R. **Administração da produção**, 2^a ed., Atlas, São Paulo, 2002.

STUART, I; MCCUTCHEON, D; HANDFIELD, R; MCLACHLIN, SAMSON, D. Effective case research in operations management: A process perspective. **Journal of Operations Management**, v. 20, n. 5, 419-433, 2002.

STUART-KOTZE, R. **Performance: the secrets of successful behaviour**, Prentice Hall, Great Britain, 2006.

SWAMIDASS, P. M. & NEWELL, W. T. Manufacturing strategy, environmental uncertainty and performance: a path analytical model. **Management Science**, v. 33, n. 4, p. 509-524, 1987.

SWAMIDASS, P. M; BAINES T; DARLOW, N. The role of manufacturing and marketing managers in strategy development: lessons from three companies. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 21, n. 7, p. 933-948, 2001.

SWEENEY, M.T. Towards a unified theory of strategic manufacturing management. **International Journal of Operations and Production Management**, v. 11, n. 8, 1991.

SWINK, M; SONG, M. Effects of marketing-manufacturing integration on new product development time and competitive advantage. **Journal of Operations Management**, v. 25, p. 203-217, 2007.

TATIKONDA, M. V; MONTOYA-WEISS, M. M. Integrating operations and marketing perspectives of product innovation: the influence of organizational process factors and capabilities on development performance. **Management Science**, v. 47, p. 151-172, 2001.

VANDEVELDE, A; DIERDONCK R, V. Managing the design-manufacturing interface. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 23, n. 11, p. 1326-1348, 2003.

VONDEREMBSE, M. A.; WHITE, G. P. **Core concepts of operations management**, Wiley, United States, 2004.

VOSS, C; TSIKRIKTSIS, N; FROHLICH, M. Case research in operations management. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 22, n. 2, p. 195-219, 2002.

WALTERS, D. Marketing and operations management: an integrated approach to new ways of delivering value. **Management Decision**, v. 37, n. 3, p. 248-258, 1999.

WATERS, D. **Operations Strategy**, Thomson Learning, Great Britain, 2006.

WASSENHOVE, L. N. & CORBETT, C. J. Trade-offs? What Trade-offs? Competence and Competitiveness in Manufacturing Strategy. **California Management Review**. Summer, p. 107-122, 1993.

WEIHRICH, H. The SWOT matrix – a tool for situational analysis. **Journal of Long Range Planning**, v. 15, n. 2, 1982.

WEIHRICH, H. Analyzing the competitive advantages and disadvantages of Germany with the TOWS Matrix – an alternative to Porter's Model. **European Business Review**, v. 99, n. 1, p. 9-22, 1999.

WHEELWRIGHT, S.C. Manufacturing Strategy: defining the Missing Link. **Strategy Management Journal**, v. 5, p. 77-91, 1984.

WIGGINS, R.R; RUEFLI, T.W. Sustained competitive advantage: temporal dynamics and the incidence and persistence of superior economic performance. **Organization Science**, v. 13, p. 82-104, 2002.

WILK, E.O.; FERNSTERSEIFER, J.E.; Use of resource-based view in industrial cluster strategic analysis. **International Journal of Operations and Production Management**, v. 23, n. 9, p. 995-1009, 2003.

WOOLDRIDGE, B; FLOYD S, W. Strategic process effects on consensus. **Strategic Management Journal**, v. 10, p. 298-302, 1989.

WOOLDRIDGE, B; FLOYD S, W. The strategy process, middle management involvement, and organizational performance. **Strategic Management Journal**, v. 11, p. 231-41, 1990.

ZAHRA, S. A; NIELSEN, A.P. Sources of capabilities, integration, and technology commercialization. **Strategic Management Journal**, v. 23, p. 377-98, 2002.

ZANON, C. J. **Consenso estratégico nas operações: percepções gerenciais sobre as prioridades competitivas**. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção), Universidade Federal de São Carlos. São Carlos: Departamento de Engenharia de Produção, 2006.

ZANON, C. J; ALVES FILHO, A. G. Strategic consensus: a case study on managers' perceptions regarding competitive operational priorities, **Proceedings of 13th International EurOMA Conference**, University of Strathclyde, Glasgow, p. 119-28, 2006.

ZANON, C. J; ALVES FILHO, A. G. Operations-marketing interface: proposing a method that fosters strategic consensus, **Proceedings of 14th International EurOMA Conference**, Bilkent University, Ankara, 2007.

ZANON, C. J. ; ALVES FILHO, A. G. The importance of the delivery performance for customers: an alignment study between marketing and design managers, **Proceedings of 15th International EurOMA Conference**, University of Groningen, The Netherlands, 2008.

APÊNDICE A – O protocolo dos casos

Informações gerais sobre a empresa

Contato inicial com a empresa

Nome

Função

Objetivo do contato

Procedimento para a coleta de dados

Autorização e condições

Acesso a documentos

Disponibilidade dos gerentes

Possibilidade de publicação e condições

Contato inicial com os gerentes

Secretária

Nome

E-mail

Telefone

Gerente

Função

E-mail

Telefone

Contextualização da pesquisa

O objetivo geral desta pesquisa consiste em investigar como se estabelece o alinhamento estratégico entre as operações e marketing nos processos de interface.

Nesta pesquisa o termo operações compreende as áreas de produção. E o termo interface compreende as interações entre as funções de marketing e as operações.

É importante mencionar que os nomes das companhias assim como os nomes dos profissionais não serão mencionados em qualquer mídia.

Por favor, se possível, descreva exemplos concretos que fundamentem seus argumentos.

Caso você tenha alguma dúvida ou queira mais detalhes, por favor, não hesite em enviar-me uma mensagem: celeste.zanon@faber-castell.com.br

Muito obrigado pela sua participação,

Celeste José Zanon

Universidade Federal de São Carlos

Departamento de Engenharia de Produção

Possíveis fontes de evidências

Questionários

Documentos

Observações do pesquisador através de telefonemas e visitas

Procedimento de envio do questionário

Telefonar previamente para:

- informar tempo estimado de preenchimento do questionário e prazo desejado de retorno
- verificar disponibilidade e
- comunicar envio.

Enviar e-mail com a contextualização da pesquisa e anexar questionário.

Procedimento de controle do retorno dos questionários

Verificar atendimento dos prazos

Estabelecer contato com secretária caso de atraso no recebimento

Procedimento de recebimento dos questionários

Verificação do questionário

Busca por clareza e convergência – conforme Voss (2002)

Agendar novo contato (fone ou visita) para melhor entendimento de respostas importantes

Envio de e-mail de agradecimento pela participação

Categorias de informação

Conceitos sobre competitividade

Análises cruzadas

Relações entre alinhamento e competitividade

Questionário número 1

PESQUISA SOBRE A INTERFACE ENTRE MARKETING E AS OPERAÇÕES

POR FAVOR PREENCHA OS CAMPOS E ASSINALE AS ALTERNATIVAS

DADOS GERAIS DO RESPONDENTE

Nome (opcional)

Formação profissional

Cargo e área de atuação

Tempo de serviço na organização

Tempo de atuação no mercado de trabalho

Áreas que você já atuou em sua carreira

Seu e-mail

DADOS GERAIS DA EMPRESA

Tempo de atividade da empresa

Número de funcionários da empresa

Principais produtos

Por favor, informe fontes de informação sobre a empresa: sites, artigos, etc

O setor de marketing e o setor de operações estão alocados na mesma planta? Existe uma distância geográfica entre eles? Essa distância causa algum tipo de problema?

DADOS GERAIS DA PESQUISA

Você considera que sua organização está focada em:

- diferenciar produtos/serviços,
 em competir por preço,
 nas duas opções anteriores
 outro fator

Por favor comente.

Atualmente que tipos de ameaças sua organização enfrenta?

Em sua opinião o que leva os clientes a optarem por fazer um pedido em sua companhia ou, em outras palavras, quais são os principais critérios que levam sua organização a receber pedidos?

Esses critérios que levam os clientes a colocarem pedidos em sua organização são difíceis de serem imitados pelos concorrentes?

Há uma preocupação contínua de conseguir uma posição competitiva diferenciada em relação aos concorrentes? Por exemplo, pensa-se frequentemente em oferecer atributos e serviços aos clientes que até hoje nenhum concorrente ofereceu? Existe também a preocupação de se retirar atributos e serviços que tem pouca importância para clientes e consumidores?

Essas propostas de incluir atributos ou de tirar atributos tem origem:

- no setor de marketing,
 no setor de operações,
 em ambos
 em outras áreas

Por quê?

Estratégia pode ser entendida como uma combinação de atividades que nenhum outro concorrente tenha e que faça o cliente decidir comprar os produtos ou serviços da sua empresa. Por favor comente se a estratégia de sua organização vem seguindo esse conceito nos últimos três anos.

Em sua opinião quais são as reais forças competitivas de sua companhia? Quais oportunidades podem ser exploradas?

Quais são os fundamentos que nos últimos três anos nortearam a estratégia de **marketing** de sua empresa?

Em quais ações de **marketing** foi necessário o envolvimento dos profissionais de **operações**? Esse envolvimento vem acontecendo de forma plena?

Quais são os fundamentos que nos últimos três anos nortearam a estratégia de **operações** de sua empresa?

Em quais ações das **operações** foi necessário o envolvimento dos profissionais de **marketing**? Esse envolvimento vem acontecendo de forma plena?

Quais esforços existem para alinhar as estratégias de marketing e operações? Existe uma procura por consenso nesse alinhamento?

De acordo com sua percepção, qual o impacto desse alinhamento na competitividade de sua organização? Por quê?

DADOS ESPECÍFICOS DA PESQUISA

Quais as principais restrições na interface entre marketing e operações para melhorar o desenvolvimento de novos produtos e processos de modo que a empresa se torne mais competitiva?

Em sua organização é correto afirmar que marketing cuida de preço e as operações cuidam de custos?

Uma melhor harmonia entre marketing e operações reduziria os entraves e stress no processo de entrega de produtos ou serviços? Por quê?

Em sua visão, quando acontece uma promoção de marketing, a função operação é vista como

- um problema,
 um apoio,
 sem influência (neutra),
 como um suporte decisivo para o sucesso desta promoção.

Por favor comente.

Os planos de operação e de publicidades são vistos em conjunto num determinado momento?

Como acontece a escolha de tecnologia nas operações? Marketing participa desse processo em algum momento?

Qual o envolvimento de marketing e das operações durante a definição e a gestão do portfólio de produtos da companhia?

A sua companhia faz parte de redes globais de suprimentos sendo compradora e produtora de produtos e/ou serviços. Em sua opinião tanto marketing quanto operações trabalham considerando todas as ameaças e oportunidades destas redes ou estes setores possuem limitações de visão e atuação?

A infraestrutura das operações é bem planejada para atender o plano de marketing? E o plano de marketing é sempre adequado à capacidade das operações?

A partir de suas experiências de trabalho, você poderia mencionar melhorias de competitividade obtidas devido a um grande alinhamento entre os profissionais de marketing e os profissionais da área de operações em sua organização?

Indicadores e metas são estabelecidos separadamente para as áreas de marketing e operações? É natural haver metas conflitantes?

Há medição formal de performance dos profissionais de marketing e dos profissionais de operações? Elas são integradas? Como ela acontece?

Como são tratadas certas incompatibilidades (impasses) entre o plano de marketing e o plano das operações?

Discute-se muito a ideia das Operações e Marketing avaliarem em conjunto a competitividade da organização (local e globalmente) propondo à diretoria ações integradas. Qual sua opinião a respeito disso?

Na sua opinião qual o principal motivo para marketing e operações trabalharem integrados?

Muitas vezes os significados de termos técnicos carregam conteúdos diferentes. A palavra “valor” por exemplo pode ter significados diferentes para marketing e para as operações. Isto pode atrapalhar a integração destas áreas. Você concorda ou não com essa afirmação? Há outros fatores que a seu ver podem atrapalhar?

Questionário número 2

**PESQUISA SOBRE O ALINHAMENTO DAS ESTRATÉGIAS DAS OPERAÇÕES
E DE MARKETING**

POR FAVOR PREENCHA OS CAMPOS E ASSINALE AS ALTERNATIVAS

DADOS GERAIS DO RESPONDENTE

Nome (opcional)

Cargo e área de atuação

Seu e-mail (opcional)

DADOS ESPECÍFICOS DA PESQUISA

Por favor, comente sobre como as estratégias de marketing e das operações se alinham em sua organização. Caso julgue necessário os seguintes termos podem ser utilizados: mercados alvo, capacidade operacional, estratégia de precificação, desenvolvimento de planos de produção, escolhas dos canais de distribuição, sistemas de controle, determinação das necessidades de capacidades, promoções, desenvolvimento da previsão de demanda, portfólio de produtos, escolha de tecnologia, infraestrutura, determinação do tempo de produção de novos produtos.

Você poderia descrever como sua organização controla esse alinhamento.

Por favor, comente sobre suas atividades em relação a esses controles?

Você poderia descrever como suas metas afetam esse alinhamento?

Suas metas estão em linha com as metas dos gerentes de marketing (operações)?

Qual o procedimento quando suas metas não estão em linha com as dos gerentes da outra área?

Como ocorre o processo de interação gerencial entre as operações e marketing no caso de conflitos gerados pela escassez ou pela limitação dos recursos operacionais?

Como o grupo gerencial trata grandes diferenças de percepções em relação aos recursos operacionais ou em relação às necessidades de mercado?

Há necessidade de se atingir consenso? Se há, utiliza-se (ou você conhece) um procedimento padrão para isso?

O balanceamento entre os recursos operacionais e as necessidades de mercado são frequentemente discutidos?

Há fóruns onde os gerentes possam refletir sobre os objetivos operacionais e/ou desenvolver novos e mais relevantes?

No curto prazo sempre existem certas incompatibilidades entre os objetivos de marketing e os objetivos das operações. O tamanho do portfólio de produtos versus capacidade (lotes pequenos podem ser necessários – menor capacidade e maior custo) é um exemplo. No longo prazo (2 a 4 anos), há estudos para superar as restrições operacionais de sua organização?

APÊNDICE B – Contribuições da literatura sobre estratégia e competitividade

Este apêndice apresenta cinco importantes contribuições sobre competitividade e atividades estratégicas das organizações que serviram de base para a elaboração dos questionários do apêndice A. A correta leitura de aspectos competitivos é importante para o estabelecimento de relações com o alinhamento das estratégias de operações e marketing.

Assim, os referenciais teóricos enfocados são:

- Análise SWOT
- O modelo das estratégias genéricas de Porter (1980) - EG
- Análise VRIO de Barney (1995)
- Abordagem de Hill (2005) para entender os mercados - AH
- O modelo das quatro ações de Kim e Mauborgne (2005) – 4AC

Análise SWOT

A Matriz SWOT foi originalmente introduzida para auxiliar a formulação das estratégias de empresas por Weihrich (1982). A literatura também menciona o trabalho de Kenneth (1971) como precursor da análise nas décadas de 60 e 70. O termo SWOT é uma sigla das seguintes palavras do idioma inglês: *strengths*, *weaknesses*, *opportunities* e *threats*, e suas traduções para o português respectivamente significam: forças, fraquezas, oportunidades e ameaças. Essa análise de cenário organizacional se divide em ambiente interno (forças e fraquezas) e ambiente externo (oportunidades e ameaças). As forças e fraquezas são determinadas pela posição atual da empresa e se relacionam, quase sempre, a fatores internos conexos as operações, finanças, marketing e a outras áreas. As oportunidades/ameaças são antecipações do futuro e estão relacionadas a fatores externos tais como políticos, econômicos e tecnológicos.

Essa matriz continua sendo objeto de publicações científicas de trabalhos como os de Weihrich (1999), Jackson et al. (2003) e Duarte et al. (2006).

As forças são as principais competências da organização no âmbito dos processos internos e externos. Elas, muitas vezes, determinam vantagens únicas ou bem distintas em relação à organização competidora.

O que leva os clientes a escolherem a organização e a dificuldade de obtenção de tais meios são elementos de reflexão cruciais para a análise das forças de competição.

As fraquezas devem ser analisadas, considerando-se as questões internas e, também, através da opinião dos clientes. Embora seja difícil para uma organização reconhecer suas fraquezas, as análises são importantes para conhecer e melhorar processos falhos sem procrastinação. Algumas questões orientam a análise dos gestores:

- Há orientações e procedimentos que podem ser agilizados?
- Em quais aspectos os concorrentes são melhores e por quê?
- Há discernimento de problemas que devem ser evitados?
- Seus concorrentes têm conquistado específicos segmentos de mercado?

A análise das oportunidades auxilia a determinar como as organizações podem crescer, considerando o contexto atual e previsões dos segmentos de mercado em que atuam. São importantes para a execução dessa análise os estudos exploratórios que mostrem se há novas tendências emergindo, onde estão e quais são as oportunidades, e a construção de uma visão de futuro que possa direcionar a organização para ambientes mais favoráveis.

Por fim, a avaliação das ameaças deve ser iniciada pelo reconhecimento das mesmas e ter como objetivo elaborar planos para enfrentá-las. Fatores externos, entretanto, muitas vezes não podem ser controlados pela organização, levando a análise para um estudo de riscos, probabilidades e contingências. Um exemplo clássico é a variação cambial, que pode mudar radicalmente os resultados de uma empresa exportadora.

Weihrich (1982) cita algumas questões orientadoras para refletir sobre as ameaças:

- Quais são as ações da concorrência que retardam o desenvolvimento da organização?
- Há alterações na demanda que requerem novos atributos de seus produtos e serviços?
- As mudanças tecnológicas estão prejudicando a posição da organização em seus segmentos de mercado?

A essência da análise SWOT é a relação de fatores internos e externos, criando uma matriz estratégica, conforme apresentado na figura B.1, que permita uma rápida leitura do status competitivo aos gerentes. As quatro combinações da matriz são descritas a seguir.

- máxi-máxi (forças/oportunidades): a organização deve maximizar suas forças para explorar novas oportunidades;

- mini-máxi (forças/ameaças): a organização deve usar suas forças para se desviar ou minimizar ameaças;
- máxi-mini (fraquezas/oportunidades): o esforço organizacional em superar suas debilidades, sem considerar qualquer nova oportunidade;
- mini-mini (fraquezas/ameaças): apresenta as relações para uma estratégia defensiva: minimizar as fraquezas internas e evitar riscos externos.

	FORÇAS	FRAQUEZAS
OPORTUNIDADES	Maxi-maxi	Maxi-mini
AMEAÇAS	Mini-maxi	Mini-mini

Figura B.1 – A matriz SWOT
 Fonte: Weihrich (1982)

Lee e Ko (2000) mencionam que análises que não consideram as relações entre fatores internos e externos podem levar a estratégias não sustentáveis e exemplificam essa observação através da combinação de forças e fraquezas – fatores internos. Considerando que um saudável fluxo de caixa é um diferencial competitivo de uma determinada organização e que uma de suas fraquezas seja “falta de capacitação”, a relação desses dois fatores pode levar gerentes a planejar mais capacitações para seus funcionários. Essa decisão pode não fazer sentido, caso não haja resposta para a razão dessas capacitações. Um programa de capacitação de sucesso deve ter um objetivo específico em resposta a mudanças externas. Há necessidade de determinar as capacitações específicas da organização alinhadas com os fatores internos e externos. A estratégia, portanto, deve ter, no mínimo, um fator externo como “gatilho” para se tornar viável.

O Modelo de Estratégicas Genéricas de Porter

Segundo Akan et al. (2006), desde 1980, o modelo de estratégicas genéricas de Porter tem sido um dos métodos mais aceitos no que tange à discussão, categorização e seleção de estratégias empresariais. Vários trabalhos da literatura, nos últimos anos, têm utilizado o modelo como, por exemplo, Furrer et al. (2008), Pretorius (2008), Allen e Helms (2006), Kim et al. (2004) e, Powers e Hahn (2003) e seus conceitos continuam sendo base para pesquisas, fornecendo orientações relevantes à prática estratégica. Para Porter (1980), as seguintes forças governam a competição em um setor: ameaça de novos entrantes, poder de negociação dos fornecedores, poder de negociação dos clientes, ameaça de produtos e serviços substitutos e as manobras pelo posicionamento entre os atuais concorrentes.

Para enfrentar as cinco forças competitivas, há três abordagens estratégicas genéricas potencialmente bem sucedidas para superar as outras empresas em uma indústria: liderança no custo total, diferenciação e enfoque.

Nesse sentido, as estratégias genéricas são entendidas como métodos para superar os concorrentes em uma indústria; em algumas indústrias, a estrutura indicará que todas as empresas podem obter altos retornos; em outras, o sucesso com uma estratégia genérica pode ser necessário apenas para obter retornos aceitáveis em sentido absoluto. Praticar com sucesso as estratégias genéricas exige diferentes recursos e habilidades. Há necessidade de arranjos organizacionais diferentes, procedimentos de controle e sistemas criativos. Conseqüentemente, o compromisso contínuo com uma das estratégias como alvo primário é, geralmente, necessário para que o sucesso venha a ser atingido. A figura B.2 mostra o modelo das estratégias genéricas de Porter (1980).

		VANTAGEM ESTRATÉGICA	
		Unicidade observada pelo cliente	Posição de baixo custo
ALVO ESTRATÉGICO	No âmbito de toda a indústria	DIFERENCIAÇÃO	LIDERANÇA NO CUSTO TOTAL
	Apenas um segmento particular	FOCO	

Figura B.2 – O modelo das estratégias genéricas.

Fonte: Porter (1980)

A liderança no custo total exige: construção agressiva de instalações em escala eficiente, perseguição vigorosa de reduções de custo pela experiência, controle rígido do custo e das despesas gerais, a proibição de formação de contas marginais dos clientes, e a minimização do custo em áreas como P&D, força de vendas, publicidade, etc. Intensa atenção administrativa ao controle dos custos é necessária para atingir estas metas.

A diferenciação é uma estratégia viável para obter retornos acima da média em uma indústria, porque ela cria uma posição defensável para enfrentar as cinco forças competitivas, embora de um modo diferente do que liderança de custo.

Atingir a diferenciação implicará um *trade-off* com a posição de custo, se as atividades necessárias para criá-la forem, inerentemente, dispendiosas, como pesquisa extensiva, projeto do produto, materiais de alta qualidade, ou apoio intenso ao consumidor. Embora os consumidores no âmbito da indústria reconheçam a superioridade da empresa, nem todos os clientes estarão dispostos ou terão condições de pagar os altos preços requeridos.

Enfoque, a última estratégia genérica, significa a concentração em um determinado grupo comprador, num segmento de linha de produtos, ou no mercado geográfico. A empresa deve, portanto, estar atenta ao seu alvo estratégico, mais eficientemente do que os concorrentes que estão competindo de forma mais ampla. Mesmo que essa estratégia não atinja baixo custo ou diferenciação do ponto de vista do mercado como um todo, ela realmente atinge uma ou ambas as posições em relação ao seu alvo estratégico.

Uma organização impossibilitada de desenvolver sua estratégia em ao menos uma das três direções está em uma situação estratégica extremamente pobre. O posicionamento no meio-termo quase garante uma baixa rentabilidade. Ou a organização perde os clientes de grandes volumes, que exigem preços baixos, ou deve renunciar a seus lucros para colocar seu negócio fora do alcance das empresas de baixo custo.

Entretanto, ela também perde negócios de altas margens para as empresas que focam esse tipo de estratégia, ou que atingiram um padrão de diferenciação global. A empresa no meio-termo, provavelmente, também sofre de uma cultura empresarial indefinida e de um conjunto conflitante de arranjos organizacionais e sistemas de motivação.

Análise VRIO de Barney

Para Barney (1995), a história da pesquisa em gerenciamento estratégico pode ser entendida como uma tentativa de “preencher os espaços” criados pela estrutura SWOT; ou seja, ir além da sugestão de que forças, fraquezas, ameaças e oportunidades são importantes na compreensão da vantagem competitiva para sugerir modelos e estruturas que possam ser usados na análise e avaliação desses fenômenos.

Nesses termos, o autor propôs uma análise de vantagem competitiva com foco interno às empresas, conhecida como VRIO: sigla que corresponde às palavras valor, raridade, imitabilidade e organização.

Segundo Barney, para começar a avaliar as implicações competitivas dos recursos e das capacidades de uma empresa, os executivos devem primeiro responder a uma pergunta sobre valor: os recursos e as capacidades da empresa agregam valor, permitindo que ela explore oportunidades e/ou neutralize ameaças?

Recursos valiosos, entretanto comuns (ou seja, não raros) são fontes de paridade competitiva. Para executivos que avaliam as implicações competitivas de seus recursos e aptidões, essas observações levam à segunda questão crítica: quantas empresas concorrentes já possuem esses recursos e aptidões valiosos?

Uma empresa detentora de recursos e capacidades valiosos e raros pode conseguir pelo menos uma vantagem competitiva temporária. Se, além disso, as empresas concorrentes enfrentam uma desvantagem de custo para imitar esses recursos e capacidades, as empresas com essas capacidades especiais podem conseguir vantagem competitiva sustentada. Essas observações nos levam à questão da imitabilidade: as empresas sem recursos ou aptidões enfrentam uma desvantagem de custo para obtê-los, comparadas com as empresas que já os possuem?

Para perceber totalmente esse potencial dos seus recursos e capacidades, a empresa deve ser organizada para explorá-los. Essa afirmação leva à questão da organização: a empresa está organizada para explorar todo o potencial competitivo de seus recursos e aptidões?

O modelo VRIO considera essas questões sobre os recursos e relaciona-as com implicações competitivas e performance, conforme mostra a figura B.3.

É um recurso que agrega valor?	É um recurso raro?	É um recurso difícil de imitar?	É um recurso sustentado pela organização?	Implicações Competitivas	Performance
Não	—	—		Desvantagem	Abaixo do normal
Sim	Não	—		Paridade	Normal
Sim	Sim	Não		Vantagem Temporária	Acima do normal
Sim	Sim	Sim		Vantagem Sustentável	Acima do normal

Figura B.3 – O modelo VRIO
Fonte: Barney (1995)

Nesse modelo, a vantagem competitiva é classificada em vários níveis. Uma companhia atinge paridade competitiva quando possui recursos que agregam valor. Quando seus recursos agregam valor e são raros, ela atinge uma vantagem competitiva temporária. Quando seus recursos agregam valor, são raros e inimitáveis, ela atinge uma sustentável vantagem competitiva. Quando uma companhia se move do nível de paridade competitiva para o nível de vantagem sustentável, há um evidente aumento do suporte organizacional em relação aos recursos.

O autor destaca que, para uma firma sustentar uma posição competitiva, suas capacidades devem criar condições de heterogeneidade através de valor e raridade e também de estabilidade, através da imitabilidade e orientação organizacional.

O modelo VRIO de Barney tem sido amplamente usado para estudos sobre questões estratégicas (BARNEY, 1998; RAY et al., 2004; ZAHRA e NIELSEN, 2002; LOPEZ, 2001; CASTANIAS e HELFAT 2001; WIGGINS e RUEFLI, 2002; MONTEALEGRE, 2002). Além disso, há outras aplicações para análise. Jugdev e Mathur (2006) e Mathur et al. (2007), por exemplo, em seus estudos sobre os ativos intangíveis do gerenciamento de projetos, utilizam o modelo para fazer relações entre as variáveis dependentes e independentes desse processo.

A abordagem de Hill para entender os mercados

Em seu modelo para refletir sobre as questões das estratégias de operações nas decisões corporativas, Hill (2005) apresenta a seguinte questão: como uma organização se qualifica para competir e como ela ganha pedidos no seu mercado? Essa pergunta fomenta a análise e o entendimento do mercado e é o centro do modelo de Hill.

O conceito de critério ganhador de pedidos introduzido nesse modelo não está apenas contido no campo da estratégia de operações. Por exemplo, serviço pós-venda, uma liderança em *design* e a marca são elementos de outras funções e que também podem ser preponderantes no fechamento de pedidos. Segundo o autor, é uma decisão corporativa a alocação de recursos que forneçam uma ou mais dessas características específicas.

O racional para estabelecer os ganhadores de pedidos para diferentes produtos melhora a capacidade da companhia em conhecer seus mercados. Assim, Hill estabeleceu uma abordagem para entender esses mercados, como mostra a figura B.4.

Evitar palavras e frases genéricas		Cada dimensão competitiva apresenta-se como relevante para ser discutida separadamente e sua relevância avaliada
Longas listas indicam um processo estratégico pobre		Filtrar a essência de como a companhia compete
Separe critérios qualificadores e critérios ganhadores de pedido	Qualificadores	Proporcionam a oportunidade para competir Falhas nesses critérios direcionam para a perda dos pedidos
	Ganhadores de pedido	Como conquistar a preferência dos clientes em mercados onde os concorrentes são qualificados
Categorizar/quantificar os critérios qualificadores e os critérios ganhadores de pedidos	Qualificadores	Q - qualificadores QQ - suscetível a ser um critério que faz a organização perder pedidos
	Ganhadores de pedido	Atribuir percentuais de relevância aos critérios

Figura B.4 – Entendendo os mercados: uma abordagem para seguir

Fonte: Hill (2005)

O autor destaca a necessidade de identificar a diferença entre esses critérios e os qualificadores. Para fornecer qualificadores, as companhias precisam ser tão boas quanto as concorrentes, enquanto que para fornecer elementos ganhadores de pedidos precisam ser melhores que as concorrentes. Atualmente, a maioria das empresas, se não todas, vendem produtos em mercados caracterizados pela diferenciação, e não pela similaridade. E o que “faz

a diferença” deve ser claramente identificado como um pré-requisito para o completo desenvolvimento estratégico. Nessa abordagem, a questão principal é como qualificar produtos e serviços e ganhar pedidos no mercado.

Segundo o autor, a clareza sobre os mercados é essencial. As companhias estão em múltiplos deles e o resultado dos debates sobre mercados deve identificar e fornecer um claro entendimento das diferenças existentes.

Um exemplo clássico é o termo *customer service*. Embora seja um objetivo desejado, a resposta para a questão “o que significa” não é evidente, pois compreende um número de significados potenciais. Utilizar o termo *customer service* para descrever uma parte da natureza competitiva de um mercado pode mais confundir que esclarecer.

Filtrar a essência de como uma companhia compete em seu mercado é essencial, pois o resultado dessa discussão é tipicamente uma longa lista. A probabilidade de prevalecer a intenção de não deixar nada fora da lista, cobrindo assim todos os seus aspectos, é muito alta.

Tratando-se dos critérios qualificadores, o autor afirma que estes não são menos importantes que os ganhadores de pedidos, apenas são diferentes. Considerando qualificadores, uma companhia precisa se qualificar e requalificar, todas as vezes em que houver necessidade para permanecer como fornecedor de seus clientes.

Ganhadores de pedido e qualificadores são critérios que variam em função do tempo e dos mercados. Eles serão diferentes de mercado para mercado e mudam com o tempo dentro de um mercado específico.

A relevância e importância dos ganhadores de pedidos e qualificadores são tipicamente diferentes para conservar o *market share*, crescer em mercados existentes e entrar em novos mercados. A importância relativa dos qualificadores e ganhadores de pedidos mudará, quando passarem de *market-driven* – direcionados pelo mercado, para *market driving* – direcionadores do mercado. O autor ainda menciona que todos os critérios não serão qualificadores ou ganhadores de pedidos. Alguns critérios podem não ter relações com alguns mercados.

O modelo das quatro ações de Kim e Mauborgne

Com o objetivo de reconstruir os elementos de valor para o cliente, na elaboração de uma nova curva de valor, Kim e Mauborgne (2005) desenvolveram o modelo das quatro ações, conforme apresentado na figura B.5. Para romper o *trade-off* diferenciação-

baixo custo e criar uma nova curva de valor, esse modelo dispõe de quatro perguntas-chave sobre a lógica estratégica e o modelo de negócios do setor:

- Que atributos considerados indispensáveis pelo setor devem ser eliminados?
- Que atributos devem ser reduzidos bem abaixo dos padrões setoriais?
- Que atributos devem ser elevados bem acima dos padrões setoriais?
- Que atributos nunca oferecidos pelo setor devem ser criados?

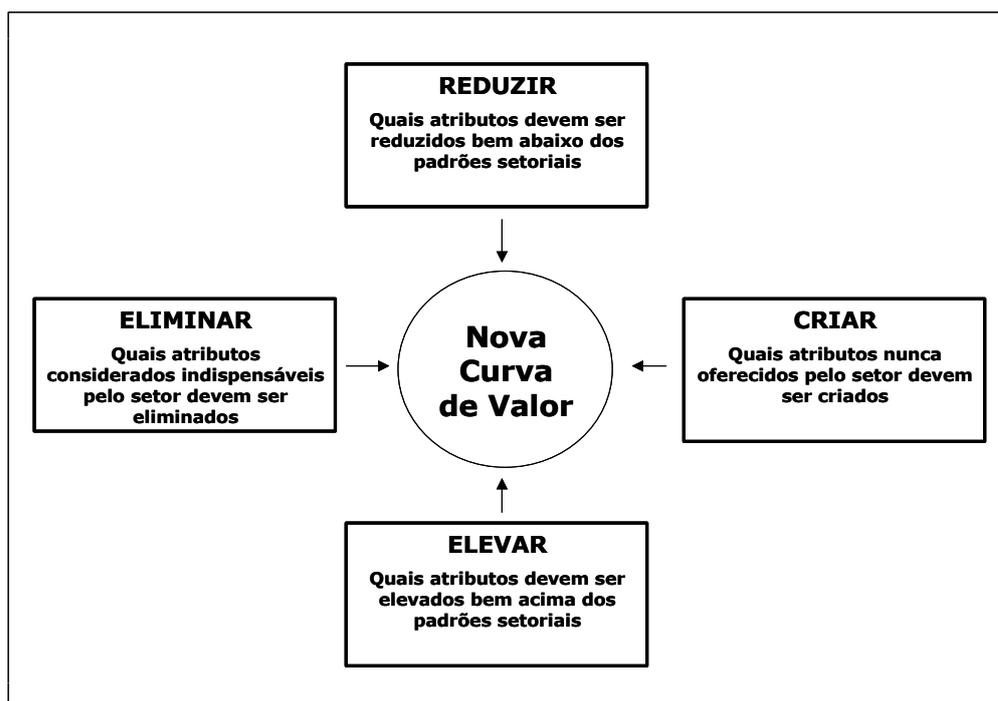


Figura B.5 O modelo das quatro ações.

Fonte: Kim e Mauborgne (2005)

A primeira pergunta habilita a empresa a considerar a eliminação de atributos de valor, que há muito servem de base para a concorrência no setor. Geralmente, esses atributos são considerados indispensáveis, ainda que não mais gerem valor, ou até mesmo destruam-no. Às vezes, os atributos valorizados pelos clientes mudam completamente, mas as empresas que se empenham em imitar uma às outras não reagem à mudança – e não raro, nem mesmo se dão conta de sua ocorrência.

A segunda pergunta conduz a organização a examinar se existe excesso nos atributos dos produtos e serviços oferecidos, no esforço de imitar e superar a concorrência. Nesse caso, as empresas prestam serviços muito além dos requerimentos dos clientes, aumentando em vão sua estrutura de custos. A terceira pergunta leva a empresa a identificar e a corrigir as limitações que o setor impõe aos clientes. E a quarta, ajuda a empresa a descobrir

fontes inteiramente novas de valor para os compradores, buscando criar novas demandas e mudar a estratégia de preços do setor. É por meio das duas primeiras ações (referentes à eliminação e à redução de atributos) que a empresa desenvolve novas ideias sobre como aperfeiçoar sua estrutura de custos em comparação aos seus concorrentes.

Raramente, os gerentes apresentam seus esforços para sistematicamente eliminar e reduzir os investimentos nos atributos que representam as bases da concorrência. As consequências são estruturas de custos crescentes e modelos de negócios complexos.

As duas outras ações (elevação e criação), em contraste, fornecem *insights* sobre como aumentar o valor para os compradores e criar nova demanda. Em conjunto, essas quatro ações permitem que se explorem, sistematicamente, maneiras de se rearranjar os atributos que geram valor para os clientes, de modo a oferecer-lhes experiências inteiramente novas mantendo baixa sua estrutura de custos. De particular importância são as ações de eliminar e criar, pois capacitam as empresas a irem além dos exercícios de maximização de valor dos atributos de competição já estabelecidos.

A eliminação e criação fazem com que as empresas mudem os próprios atributos, tornando irrelevantes as atuais regras da competição. Para Kim e Mauborgne (2005a), os resultados de uma competição acirrada são rentabilidades cada vez menores.

O resultado da aplicação do modelo das quatro ações é a descoberta de novos aspectos na leitura de velhas verdades não questionadas. Os autores, fundamentados no modelo, criaram a matriz eliminar-reduzir-elevar-criar, apresentada na figura B.6, como suporte ao modelo das quatro ações.

	Eliminar	Elevar	
Desenvolve novas idéias sobre como otimizar sua estrutura de custos em comparação a seus concorrentes	Reduzir	Criar	Fornecer insights sobre como aumentar o valor para os compradores e criar nova demanda

Figura B.6: Matriz eliminar-reduzir-elevar-criar.
Fonte: Kim e Mauborgne (2005a)

A matriz induz as empresas a não só responder às quatro perguntas do modelo das quatro ações, mas também a agir com base nelas, para construir uma nova curva de valor. Ao levar as empresas a preencher a matriz com as ações de eliminar e reduzir, assim como com as de elevar e criar, essa ferramenta lhes proporciona quatro benefícios imediatos:

- possibilita buscar, simultaneamente, diferenciação e baixo custo, para romper o *trade-off* valor-custo;
- destaca empresas que se concentram apenas em elevar e criar, aumentando, assim, sua estrutura de custos e não raro se excedendo na engenharia dos produtos e serviços – flagelo que assola muitas organizações;
- é compreendida com facilidade por equipes de qualquer nível, promovendo alto nível de envolvimento em sua aplicação;

Por ser uma tarefa desafiadora, o preenchimento da matriz estimula as empresas a investigar intensamente todos os atributos de valor em que se baseia a concorrência setorial, levando-as a descobrir o conjunto de premissas inconscientes, que as orienta na competição.

APÊNDICE C – Protocolo da aplicação e avaliação do método

Informações gerais sobre a empresa

Contato inicial com a empresa

Nome

Função

Objetivo do contato

Procedimento para a coleta de dados

Autorização e condições

Acesso a documentos

Disponibilidade dos gerentes

Possibilidade de publicação e condições

Contato inicial com os gerentes

Secretária

Nome

E-mail

Telefone

Gerente

Função

E-mail

Telefone

Contextualização da pesquisa

A proposta deste trabalho é parte de um projeto de pesquisa sobre alinhamento estratégico conduzido por pesquisadores do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de São Carlos.

O objetivo é aplicar e avaliar um ciclo de atividades desenvolvido para alinhar estrategicamente as operações na interface com marketing. Este ciclo utiliza de conceitos de consenso estratégico.

Nesta pesquisa o termo operações compreende as áreas de produção. E o termo interface compreende as interações entre as funções de marketing e as operações.

Em todas as reuniões de aplicação do método devem estar presentes gerentes de operações e marketing e, quando possível, diretores.

Eles serão entrevistados após as reuniões.

O foco da entrevista estará sobre as percepções gerenciais em relação a melhoria de alinhamento devido a execução das atividades propostas pelo método.

É importante mencionar que os nomes dos profissionais participantes bem como o nome da empresa não serão mencionados em qualquer mídia.

O pesquisador fará anotações durante as reuniões.

Fontes de evidências

Entrevistas

Observações do pesquisador durante as reuniões

Análises de documentos

Critérios para a seleção de Entrevistados

Gerentes de marketing e de operações que tenham participado das reuniões de aplicação do método.

Seleção de critérios para o registro dos dados e transcrição

Os gerentes serão entrevistados individualmente.

A duração prevista de cada entrevista é de 1h30min.

Os objetivos das entrevistas serão informados aos gerentes .

O pesquisador fará anotações durante as entrevistas.

O pesquisador não gravará as entrevistas.

O pesquisador poderá solicitar documentos caso a empresa permita o acesso.

Roteiro da entrevista – tópicos a serem abordados

Execução da sequência de atividades pelos gerentes

A opinião dos gerentes sobre o método

As principais dificuldades para obtenção dos objetivos

Os desvios entre as expectativas teóricas e os resultados práticos na aplicação

A necessidade de fazer ajustes no método

Observações do pesquisador durante as reuniões – lista de verificações

Linguagem – foco no esclarecimento de termos técnicos específicos

Objetividade das argumentações

Percepções gerenciais sobre prioridades competitivas

Ações resultantes das reuniões de aplicação

Temas divergentes

Categorias de informação

Conceitos sobre consenso estratégico

Sistema de análise e avaliação dos dados obtidos

Relações entre alinhamento com a prática gerencial