

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS  
CENTRO DE CIÊNCIA E GESTÃO EM TECNOLOGIA  
*CAMPUS SOROCABA*

LUCAS GABRIEL BRITO DE OLIVEIRA

**RELAÇÃO ENTRE PRIORIDADES COMPETITIVAS E ESTRUTURA  
ORGANIZACIONAL: ESTUDO MULTICASOS EM EMPRESAS DO SETOR DE  
AUTOPEÇAS DE SOROCABA/SP**

Sorocaba  
2017

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS  
CENTRO DE CIÊNCIA E GESTÃO EM TECNOLOGIA  
*CAMPUS SOROCABA*

LUCAS GABRIEL BRITO DE OLIVEIRA

**RELAÇÃO ENTRE PRIORIDADES COMPETITIVAS E ESTRUTURA  
ORGANIZACIONAL: ESTUDO MULTICASOS EM EMPRESAS DO SETOR DE  
AUTOPEÇAS DE SOROCABA/SP**

Dissertação apresentada ao Programa de  
Pós-Graduação em Engenharia de  
Produção, para obtenção do título de  
mestre em Engenharia de Produção.

Orientação: Profa. Dra. Márcia Regina  
Neves Guimarães

Sorocaba  
2017

Brito de Oliveira, Lucas Gabriel

Relação entre prioridades competitivas e estrutura organizacional: estudo multicasos em empresas do setor de autopeças de Sorocaba/SP / Lucas Gabriel Brito de Oliveira. -- 2017.

81 f. : 30 cm.

Dissertação (mestrado)-Universidade Federal de São Carlos, campus Sorocaba, Sorocaba

Orientador: Profa. Dra. Márcia Regina Neves Guimarães

Banca examinadora: Prof. Dr. Antonio Carlos de Oliveira, Profa. Dra. Roberta Resende Zagha

Bibliografia

1. Estrutura organizacional. 2. Prioridades competitivas. 3. Indústria automotiva. I. Orientador. II. Universidade Federal de São Carlos. III. Título.

**LUCAS GABRIEL BRITO DE OLIVEIRA**

**RELAÇÃO ENTRE PRIORIDADES COMPETITIVAS E ESTRUTURA ORGANIZACIONAL: ESTUDO MULTICASOS EM EMPRESAS DO SETOR DE AUTOPEÇAS DE SOROCABA/SP**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção do Centro de Ciência e Gestão em Tecnologia, para obtenção do título de mestre em Engenharia de Produção. Área de concentração: Gestão de Operações. Universidade Federal de São Carlos – *Campus* Sorocaba. Sorocaba, 21 de março de 2017.

Orientadora

---

Profa. Dra. Márcia Regina Neves Guimarães  
Universidade Federal de São Carlos - Campus Sorocaba

Examinador

---

Prof. Dr. Antonio Carlos de Oliveira  
Faculdade de Tecnologia de Sorocaba “Jose Crespo Gonzales”

Examinadora

---

Profa. Dra. Roberta Resende Zagha  
Universidade Federal de São Carlos - Campus Sorocaba



## UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS

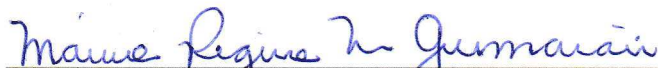
Centro de Ciências em Gestão e Tecnologia  
Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção

---

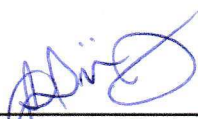
### Folha de Aprovação

---

Assinaturas dos membros da comissão examinadora que avaliou e aprovou a Defesa de Dissertação de Mestrado do candidato Lucas Gabriel Brito de Oliveira, realizada em 21/03/2017:



\_\_\_\_\_  
Profa. Dra. Marcia Regina Neves Guimarães  
UFSCar



\_\_\_\_\_  
Prof. Dr. Antonio Carlos de Oliveira  
Fatec-SO



\_\_\_\_\_  
Profa. Dra. Roberta Resende Zagha  
UFSCar

## **DEDICATÓRIA**

*Dedico este trabalho ao meu Pai, in memoriam, minha Mãe e minha Irmã, pelo exemplo de vida, e a Mariana, por todo apoio ao longo do mestrado.*

## **AGRADECIMENTOS**

À Profa. Dra. Márcia Regina Neves Guimarães pelos inúmeros ensinamentos e orientações que tornaram este trabalho possível.

Aos Professores do PPEGS, pelas aulas ao longo destes anos e em especial a Profa. Dra. Roberta Resende Zagha pelas valorosas contribuições para a defesa da dissertação.

Ao Prof. Dr. Antonio Carlos de Oliveira por ter prontamente aceito ser membro da banca desta dissertação e pelas importantes observações e contribuições ao trabalho.

A todos os servidores da UFSCar pela prestação de um excelente serviço.

Aos gestores e as empresas que permitiram que este estudo fosse realizado.

## RESUMO

A estratégia de produção tem sido considerada importante para a obtenção de vantagens frente aos concorrentes. Seu conteúdo é formado pelas prioridades competitivas e pelas categorias (ou áreas) de decisão que devem desenvolver tais prioridades. Entre essas categorias, tem-se a estrutura organizacional, assim, ela deve possuir características que fomentem as prioridades adotadas pela organização. Neste contexto, o presente trabalho procura identificar qual é a prioridade competitiva das empresas do setor de autopeças da cidade de Sorocaba e como a estrutura organizacional pode favorecer seu desenvolvimento. Por meio de um estudo de natureza qualitativa, com o uso do método estudo multicase, foram identificados e comparados os aspectos das estruturas organizacionais que favorecem o desenvolvimento de uma ou mais prioridades competitivas. Observou-se que nas quatro empresas estudadas, a principal prioridade competitiva é a qualidade. Nestas empresas, as características da estrutura organizacional que favorecem essa prioridade competitiva são o alto grau de formalização das atividades, a descentralização das decisões, o treinamento, a conscientização dos líderes sobre a importância da qualidade e o incentivo à comunicação formal e informal através do trabalho em grupo e reuniões.

Palavras-chave: Estrutura organizacional. Prioridades competitivas. Indústria automotiva.



## **ABSTRACT**

The production strategy has been considered important to obtain advantages over competitors. Its content is made up of competitive priorities and decision categories (or areas) that should develop such priorities. Among these categories, there is the organizational structure that should have characteristics that foster the priorities adopted by the organization. In this context, the present work seeks to identify which is the competitive priority of the companies in the auto parts sector of the city of Sorocaba and how the organizational structure can favor its development. Through a qualitative study, using the methodology of study of multicases, the organizational structures that favor the development of one or more competitive priorities were identified and compared. In the four companies studied it was observed that the competitive priority is quality. In these companies, the characteristics of the organizational structure that favor this competitive priority are the high degree of formalization of the activities, the decentralization of the decisions, training, the awareness of the leaders on the importance of quality, and the incentive to the formal and informal communication in the group work and meetings.

Keywords: Organizational structure. Competitive priorities. Automotive industry.

---

## LISTA DE FIGURAS

FIGURA 01 - Sequência de capítulos da dissertação.....	15
FIGURA 02 - Modelo de “Cone de areia” .....	25
FIGURA 03 - Visão em rede da cadeia automotiva.....	36
FIGURA 04 - Estrutura da empresa A .....	45
FIGURA 05 - Estrutura da empresa B.....	46
FIGURA 06 - Estrutura da empresa C.....	46
FIGURA 07 - Estrutura da empresa D .....	47

## LISTA DE QUADROS

Quadro 01 - Escolhas do processo da formulação da estratégia.....	17
Quadro 02 - Tipologias de estratégias genéricas .....	19
Quadro 03 - Definições de Estratégia de Produção .....	21
Quadro 04 - Prioridades Competitivas .....	22
Quadro 05 - Decisões Estruturais .....	26
Quadro 06 – Decisões Infraestruturais .....	26
Quadro 07 - Parâmetros de Design.....	30
Quadro 08 – Resultados do estudo de Choudhari e Ananthakumar.....	35
Quadro 09 - Fontes de evidências na pesquisa estudo de caso.....	40
Quadro 10 – Perfil dos Entrevistados .....	41
Quadro 11 - -- Detalhes das características da Empresa A .....	43
Quadro 12 – Detalhes das características da Empresa B.....	43
Quadro 13 – Detalhes das características da Empresa C.....	44
Quadro 14 – Detalhes das características da Empresa D.....	44
Quadro 15 - Resumo e comparação dos Resultados .....	61

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

CAD - *Computer Aided Design*

CAE - *Computer Aided Engineering*

CAM - *Computer-Aided Manufacturing*

CEO - *Chief Executive Officer*

ISO - *International Organization for Standardization*

OCDE – Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico

TQM - *Total Quality Management*

UFSCar - Universidade Federal de São Carlos

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	13
1.1 Estrutura da Dissertação .....	15
<b>2 REVISÃO TEÓRICA</b> .....	16
2.1 Estratégia .....	16
2.2 Hierarquia da estratégia .....	18
2.3 Estratégia de Produção e prioridades competitivas .....	20
2.4 Estrutura Organizacional .....	27
2.5 Estrutura Organizacional e Prioridades Competitivas.....	32
2.6 Características da Indústria automobilística .....	35
<b>3 ABORDAGEM METODOLÓGICA</b> .....	39
3.1 As unidades de análise.....	40
3.2 Obtenção de dados.....	40
3.3 Validade e confiabilidade da pesquisa .....	41
<b>4 RESULTADOS</b> .....	43
4.1 Descrição das empresas .....	43
4.2 Prioridades Competitivas das Empresas.....	44
4.3 Departamentalização .....	45
4.4 Formalização / Padronização.....	47
4.5 Centralização/ Descentralização.....	49
4.6 Comunicação .....	51
4.7 Especialização .....	53
4.8 Treinamento.....	54
4.9 Liderança .....	58
4.10 Fornecedores.....	60
<b>5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS</b> .....	64
<b>6 CONCLUSÃO</b> .....	68
<b>7 REFERÊNCIAS</b> .....	69
<b>8 APÊNDICES - A</b> .....	76
8.1 Apêndice - Roteiro De Entrevista.....	76

## 1 INTRODUÇÃO

A teoria da estratégia começa a se consolidar nos anos 1960 após a publicação dos trabalhos de Chandler (1962), Learned et al. (1969) e Ansoff (1965), essas seriam consideradas as primeiras publicações mais relevantes sobre o conceito de estratégia empresarial.

Chandler (1962) defende que a estrutura organizacional é um vetor para a vantagem competitiva, reconhecendo a necessidade do alinhamento entre a estratégia de negócios e a estrutura da empresa (RENAUD; WALSH; KALIKA, 2016).

Learned et al. (1969) introduzem a duas noções fundamentais: a formulação da estratégia (condições internas e externas da organização) e a implementação de estratégia (coordenação para que a organização atinja os objetivos estratégicos).

Ansoff (1965), por sua vez, destaca a importância do mercado competitivo para as empresas, para o autor a estratégia é o alinhamento entre o posicionamento da organização no ambiente externo, os processos e o produto.

Desse período em diante, são diversos os autores (entre eles, QUINN, 1980; PORTER, 1980, 1985; HAYES; UPTON; PISANO, 2008) que estudam e ressaltam a importância da estratégia para a competitividade das organizações.

Se considerada em uma hierarquia (HAYES; WHEELWRIGHT, 1984), a estratégia se encontra e se desdobra em três níveis: corporativo, competitivo e funcional. A estratégia de produção é, portanto, uma estratégia funcional e sua importância tem sido enfatizada desde o estudo de Skinner (1969). O autor propõe que o alinhamento da estratégia de produção com a estratégia de negócios visando satisfazer as necessidades dos clientes traz vantagem competitiva em relação aos concorrentes.

Além disso, nota-se que a indústria automotiva passou por grandes mudanças no ambiente econômico mundial partir de 1990. A terceirização da produção, a reorganização da cadeia de suprimentos, a instalação de montadoras em várias partes do mundo, o sistema enxuto de manufatura, o crescimento de consumo e a oferta de países como a China e outros do leste europeu, além da diversificação de modelos de veículo para cada seguimento de mercado, são algumas destas mudanças (ALVES FILHO; NOGUEIRA; BENTO, 2015).

No Brasil existem 31 montadoras instaladas, aproximadamente 500 autopeças e 5000 concessionárias, gerando aproximadamente 1,5 milhões de empregos diretos e indiretos (BARROS; CASTRO; VAZ, 2015).

Carvalho (2005) destaca que o desenvolvimento da região e as políticas de incentivo aos carros chamados “populares”, principalmente após a metade dos anos 1990, tornaram o cenário muito mais dinâmico.

A análise da evolução recente e das estratégias competitivas implementadas pelas principais montadoras da indústria automobilística no Brasil não deve ser feita sem levar em conta o contexto de reestruturação, integração e modernização (associado em boa medida à globalização do setor automotivo) que marcou este setor da indústria brasileira, particularmente na segunda metade dos anos 90 (CARVALHO, 2005, p. 126).

Neste cenário altamente complexo, as empresas buscam estruturas que possam responder as necessidades dos clientes de forma eficiente (DISCHNER, 2015). Essas necessidades são atendidas pela estratégia de produção na medida em que são representadas por parte de seu conteúdo, ou seja, pelas prioridades competitivas. Para Jabbour (2009), essas prioridades são as competências que a organização deve focar para atender a sua estratégia.

Ainda quando se trata das prioridades competitivas, encontram-se autores que as consideram como sendo: custo, qualidade, flexibilidade, entrega e inovação (NAIR; BOULTON, 2008; THUERER et al., 2013; GALEAZZO; KLASSEN, 2015; THRULOGACHANTAR; ZAILANI, 2011; JITPAIBOON, 2014; WALLER; DABHOLKAR; GENTRY, 2000; LUZZINI et al., 2012; TERPEND; KRAUSE; DOOLEY, 2011; KROES; GHOSH, 2010).

Kanten, Kanten e Gurlek (2015) apontam para o fato da estrutura organizacional exercer reflexos sobre as atitudes e comportamentos individuais de seus membros, sendo, portanto, fundamental para a empresa alcançar suas prioridades.

Diversos outros estudos evidenciam a relação entre a estrutura organizacional e as prioridades competitivas (ZHENG; YANG; MCLEAN, 2010; PERTUSA-ORTEGA; ZARAGOZA-SÁEZ; CLAVER-CORTÉS, 2010; CLAVER-CORTÉS; PERTUSA-ORTEGA; MOLINA-AZORÍN, 2012; TREZ; LUCE, 2012; VOKURKA; FLORES, 2002; SARDANA; TERZIOVSKI; GUPTA, 2016; MANEV et al., 2014; KATHURIA; PARTOVI; GREENHAUS, 2010; PRAJOGO; MCDERMOTT, 2011; DISCHNER, 2015; NARANJO-VALENCIA; SANZ-VALLE, 2011; LOFVING, 2016).

No entanto, Chatha e Butt (2015), após analisarem 506 artigos publicados em revistas internacionais de engenharia de produção entre 1966 a 2010, constataram que 30%

das publicações tinham como tema “prioridades competitivas”, porém apenas 11 publicações eram sobre “estruturas organizacionais”.

Visto que são poucos os estudos sobre estrutura organizacionais relacionadas com as prioridades competitivas, a presente pesquisa busca responder à questão:

*Quais são as prioridades competitivas de empresas do setor de autopeças na cidade de Sorocaba? Como a estrutura organizacional contribui para o desenvolvimento dessas prioridades?*

Assim, o estudo tem como objetivo geral analisar os aspectos referentes à estrutura organizacional que contribuem ou não para o desenvolvimento das prioridades competitivas.

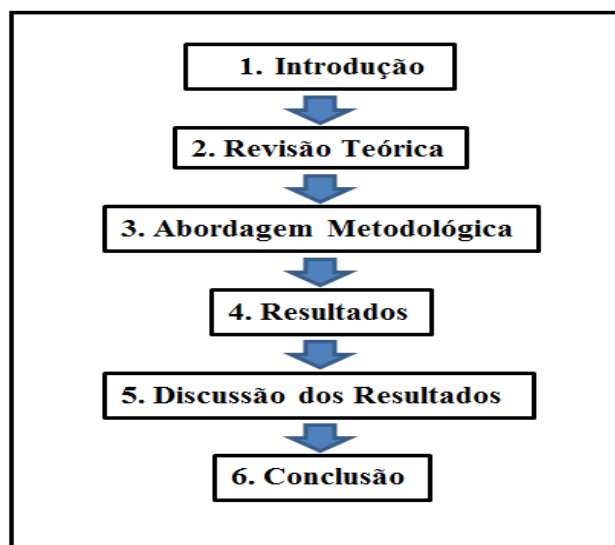
Como objetivos específicos, têm-se:

- Identificar as prioridades competitivas das empresas em estudo considerando o custo, a qualidade, a flexibilidade, a entrega e a inovação como as cinco prioridades possíveis;
- Analisar as características referentes à estrutura organizacional das empresas em estudo;
- Identificar quais das características da estrutura organizacional desenvolvem as prioridades adotadas.

### 1.1 Estrutura da Dissertação

A figura 01 mostra como os capítulos da dissertação serão apresentados.

Figura 01 - Sequência de capítulos da dissertação





Na Introdução é apresentada a contextualização histórica e uma pequena revisão teórica da estratégia empresarial, a justificativa da pesquisa e a importância da indústria automotiva para a economia do Brasil. Também é exposta a questão de pesquisa e seu objetivo geral e os secundários.

No capítulo da revisão teórica são abordados os aspectos referentes à estratégia, à estrutura organizacional e à relação entre prioridades competitivas e estrutura, buscando tornar possível o confronto dos resultados obtidos em campo com a teoria.

Na abordagem metodológica são apresentados o método de pesquisa, as características das unidades de análise e os perfis dos entrevistados. Também foram delineados a forma de obtenção, análise e apresentação dos resultados.

Nos resultados, são descritas as estruturas organizacionais das empresas estudadas, assim como as prioridades competitivas encontradas. Também se apresenta a relação entre a estrutura e a prioridade na visão dos gestores.

Na seção referente à discussão dos resultados, as características das estruturas organizacionais das unidades de análise são confrontadas com o referencial teórico. A relação entre estruturas organizacionais e as prioridades competitivas identificadas também são confrontadas com as proposições de estudos realizados.

No capítulo da conclusão são apresentados os padrões identificados por meio da confrontação da teoria com os resultados, possibilitando a confirmação da teoria, a descoberta de novas relações e as tendências estratégicas de empresas do setor de autopeças da região de Sorocaba.

## **2 REVISÃO TEÓRICA**

### **2.1 Estratégia**

A estratégia engloba as atividades em um aspecto amplo e envolve o estabelecimento de objetivos, a determinação de uma direção, e o desenvolvimento e a implementação de planos (HAYES; UPTON; PISANO, 2008).

Quinn (1980) define estratégia como o plano ou padrão que compreende as metas, políticas e sequência de ações de toda a organização de forma coerente. Estratégias formais e eficazes contêm três elementos: as metas; as políticas que orientam as ações e as sequências das ações (QUINN, 1980).

Também é função da estratégia a coordenação e integração das atividades entre as diversas áreas, por exemplo, a engenharia, o marketing e a produção para assim alcançar

seus objetivos (HESPING; SCHIELE, 2015). Para Hicks (2016), organizações de sucesso não desperdiçam tempo, energia ou dinheiro com operações e processos que não são essenciais.

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) analisam a partir de uma revisão bibliográfica, como processo de formulação da estratégia é visto por diferentes autores. Os autores sintetizam essas diferentes visões em dez escolas que eles classificam como prescritivas, descritivas e integrativa. No quadro 01 são apresentadas as dez escolas, cada uma com sua respectiva visão à respeito do processo de formulação.

Quadro 01 - Escolas do processo da formulação da estratégia

<b>Visões da Estratégia</b>	<b>Escolas</b>	<b>Formulação da estratégia</b>
Prescritivas	Design	Surge do pensamento humano rigidamente controlado
	Planejamento	Resultado de um processo controlado, consciente de planejamento formal
	Posicionamento	Posicionamentos genéricos e identificáveis no mercado
Descritivas	Empreendedora	Formulação semiconscente a partir das experiências e intuições de um líder
	Cognitiva	Processo cognitivo que ocorre na mente de um estrategista
	Aprendizado	Processo de aprendizagem ao longo do tempo
	Poder	Moldada através do poder e da política
	Cultural	Ocorre por meio da interação social com base nas crenças comuns aos membros da organização
	Ambiental	A organização reage ao ambiente
Integrativa.	Configuração	Transforma a estratégia da organização de acordo com a estabilidade ou a instabilidade

Fonte: Mintzberg; Ahlstrand; Lampel, (2000).

Ansoff (1965), representante da escola do planejamento, destaca a importância do mercado competitivo para as empresas. Segundo o autor, a formulação da estratégia é um processo formal que deve promover o alinhamento entre a organização e o ambiente.

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) ainda ressaltam a dificuldade de uma definição única para estratégia, no entanto, consideram isto positivo, pois é uma oportunidade para acadêmicos e executivos buscarem uma visão ampla sobre o assunto. Os mesmos autores apresentam cinco definições para estratégia: estratégia como plano, padrão, posição, perspectiva e truque, que são apresentadas a seguir:

- Estratégia como plano: a estratégia, nesse caso, é um guia ou um curso para uma direção no futuro. É definida de forma consciente e proposital, antes da ação;

- Estratégia como padrão: na segunda definição, a estratégia é um comportamento consistente de longo prazo, pretendido ou não. Este padrão de comportamento torna-se a estratégia da organização;
- Estratégia como posição: nesse caso, a estratégia é vista como um meio de localizar a organização no ambiente, ou seja, a estratégia posiciona a organização nesse ambiente;
- Estratégia como perspectiva: estratégia é a forma fundamental de uma organização realizar suas atividades, é uma perspectiva compartilhada pelos membros da organização, diz respeito a uma forma fixa de ver o mundo;
- Estratégia como um Truque: estratégia é forma de enganar para obter vantagens sobre os concorrentes, por exemplo, uma empresa que compra uma grande área, passa a impressão que pretende ampliar sua produção desencorajando os concorrentes a investirem (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000).

Hayes, Upton e Pisano (2008) apresentam duas perspectivas para a formulação da estratégia de produção: a *top-down* e a *bottom-up*. A perspectiva “top-down” é aquela na qual a organização segue uma hierarquia na formulação, ou seja, define a estratégia corporativa e, então, para cada unidade de negócio, define a estratégia competitiva e a desdobra em estratégias funcionais. Enfatiza-se nesse caso, a compreensão do ambiente externo para definição das estratégias.

A perspectiva *bottom-up*, por sua vez, dá uma ênfase maior aos recursos internos e intangíveis da organização para a formulação das estratégias. Os recursos de cada função são levados em consideração nessa perspectiva (MAIA, 2012).

Para melhor compreensão, o tópico seguinte apresenta, segundo a perspectiva top-down de formulação da estratégia, a hierarquia e as definições do que se considera cada nível da estratégia nas organizações.

## **2.2 Hierarquia da estratégia**

Quando se considera a perspectiva top-down de formulação da estratégia, nota-se que existe uma hierarquia no que se refere aos tipos de estratégias encontrados nas organizações. Hayes e Wheelwright (1984) apresentam esses três níveis:

- Estratégia corporativa: se refere ao primeiro nível, nela são definidos os investimentos de longo prazo da organização e quais mercados serão explorados;

- Estratégia de negócio (ou competitiva): nesse segundo nível, cada unidade de negócio define seu posicionamento de mercado de acordo com o ambiente em que está inserida;

- Estratégia funcional: são traçadas missões para as áreas funcionais da organização, o objetivo de cada uma delas é atender a necessidade de cada unidade de negócio. A estratégia de produção é, portanto, uma estratégia funcional (HAYES; WHEELWRIGHT, 1984).

Quando se trata da estratégia competitiva, observa-se um número de tipologias que buscam apresentar uma lista de possíveis estratégias. O quadro 02 apresenta algumas dessas tipologias.

Quadro 02 - Tipologias de estratégias genéricas

Porter (1980, 1985)	A visão recai sobre o posicionamento, de forma que empresas deveriam escolher entre liderança em custo, diferenciação ou enfoque.
	<b>Liderança em custo:</b> Esta posição é uma estratégia que a empresa deve concorrer com a vantagem do menor custo total que os seus concorrentes.
	<b>Diferenciação:</b> Neste caso a empresa deveria oferecer um produto no âmbito de toda a indústria que seja considerado único pelos clientes, diferenciado da concorrência.
	<b>Enfoque:</b> Nesta posição a empresa deveria focar o atendimento ao seu alvo estratégico ao invés de toda a indústria. Este enfoque poderia ser atendido tanto na posição de custo mais baixo quanto de diferenciação.
Mintzberg (1988)	<b>Diferenciação por Preço:</b> A cobrança do menos preço por ser uma forma de diferenciar-se dos concorrentes. Considerando produtos concorrentes com atributos iguais ou semelhantes, os consumidores tenderão a escolher o de menor preço.
	<b>Diferenciação por Imagem:</b> Consiste na construção de uma imagem do produto que ser diferencie dos demais. Tal processo poderia ser feito através de propagandas, técnicas de promoção, apresentação / embalagem do produto de forma a tornar-se mais atrativo ao cliente)
	<b>Diferenciação por Suporte:</b> Neste caso a diferenciação seria na adoção de oferta de algo a mais junto ao produto (produtos complementares ou nível de serviço).
	<b>Diferenciação por Qualidade:</b> A característica desta estratégia seria oferecer um produto de melhor qualidade com preços em nível de paridade com os demais ou preços mais altos. Mintzberg (1988) enumera três dimensões da qualidade, sendo: (1) maior confiabilidade, (2) maior durabilidade e (3) desempenho superior.
	<b>Diferenciação por Design (Projeto):</b> Indica a diferenciação através da oferta de um produto com as características distintas dos produtos concorrentes. A diferenciação em relação à estratégia de diferenciação por qualidade seria na oferta de algo diferente e não simplesmente ou necessariamente melhor.

Quadro 03 - Tipologias de estratégias genéricas – Continuação

Fleury e Fleury (2003)	Esta tipologia baseia-se na visão de que para uma empresa ser competitiva precisa compreender como se articulam competência essencial e estratégia empresarial. Os autores argumentam que as funções principais de uma empresa situam-se entre operação, desenvolvimento de produto e comercialização. Uma delas, segundo os autores, se torna a mais importante para a empresa, e as competências acumuladas nessa função crítica constituem as competências essenciais da empresa. Por outro lado, os autores complementam a teoria justificando o alinhamento desta competência essencial a três opções de estratégias genéricas - excelência, operacional, inovação em produto e relação com o cliente.
------------------------	---

Fonte: Adaptado Garo Júnior (2014, p.29).

Porter (1980) defende que no âmbito de toda a indústria ou num mercado restrito, a empresas devem adotar ou a estratégia de “liderança em custo” ou a “diferenciação”, a primeira procura produzir com o custo mais baixo que os concorrentes e a segunda tem por objetivo oferecer um produto com atributos diferenciados de seus concorrentes. Segundo o autor, a busca pelas duas ao mesmo tempo, ou seja, o meio-termo, poderia levar a organização a uma posição competitiva frágil.

Atualmente, há quem defenda a utilização de uma estratégia genérica híbrida que procura a liderança em custo e a diferenciação ao mesmo tempo, pois somente a liderança em custo pode tornar a organização frágil, muitas vezes, os clientes não buscam apenas o menor preço, mas sim outros atributos como qualidade, confiança, estilo ou conveniência, por exemplo, logo procurar diferenciar o produto ao mesmo tempo em que reduz os custos pode ser uma forma de dificultar a cópia de produtos por parte dos concorrentes (CLAVER-CORTÉS; PERTUSA-ORTEGA; MOLINA-AZORÍN, 2012).

### 2.3 Estratégia de Produção e prioridades competitivas

Há um aumento na quantidade de empresas que reconhecem a função produção como uma fonte de vantagem competitiva e uma forma de se diferenciar dos competidores (MACHUCA et al., 2010). Eventos como a Revolução Industrial (1750-1850), a linha de produção em massa de Ford no início do século XX e o Sistema Toyota de Produção, mais para o final do século XX, destacam a importância da estratégia de produção para a história mundial (CHATHA; BUTT, 2015).

Skinner (1969) foi o primeiro a propor que as organizações ganhariam competitividade ao alinhar a estratégia de produção com a estratégia de negócios, visando satisfazer as necessidades dos clientes.

Para Hayes e Wheelwright (1984), estratégia de produção é o conjunto de metas, políticas e restrições definidas e aplicadas, de modo a planejar, controlar e direcionar os recursos da organização, afim de, atingir as metas estabelecidas e assim implementar a estratégia competitiva. O quadro 03 mostra outras definições.

#### Quadro 04 - Definições de Estratégia de Produção

Skinner (1969)	É o conjunto de planos e políticas pelos quais a companhia tenta obter vantagem sobre seus competidores. Inclui planos para a produção e venda de produtos para um conjunto de consumidores.
Fine e Hax (1985)	É uma parte crítica da estratégia corporativa e de negócios, compreendendo um conjunto bem coordenado de objetivos e programas de ação, objetivando assegurar, a longo prazo, vantagem competitiva sobre seus competidores.
Hayes, Upton e Pisano (2008)	É um guia nas operações da organização quanto à montagem e alinhamento de recursos capazes de implementar eficientemente a estratégia competitiva.

Fonte: Adaptado de Jabbour (2009, p.27).

A estratégia de produção, portanto, deve ser orientada pela estratégia corporativa e de negócio, envolver a administração e ser comunicada a todos os envolvidos da organização (MACHUCA et al., 2010). Também deve buscar a melhoria da capacidade produtiva, a utilização racional dos recursos e o desenvolvimento das prioridades competitivas para se tornar um fator determinante para a vantagem competitiva (GÖLEÇ, 2015).

Para Machuca et al. (2010), uma estratégia de produção bem implementada deve incluir aspectos como a antecipação de novas tecnologias, a ligação entre a estratégia de produção e a de negócios, um plano formal de gestão e de comunicação da estratégia de produção para todos.

É importante considerar a diferença entre o conteúdo da estratégia de produção e seu processo (VOSS, 1995). O processo representa a formulação da estratégia e sua implementação (JABBOUR, 2009). É o método usado para produzir as decisões específicas do conteúdo (VOSS, 1995). O conteúdo da estratégia envolve decisões que estabelecem o papel da produção, objetivos e as atividades (HAYES; UPTON; PISANO, 2008).

O conteúdo, no caso, é formado pelas prioridades competitivas e pelas áreas de decisões estruturais e infraestruturais (HAYES; UPTON; PISANO, 2008).

As prioridades competitivas são de fundamental importância para a organização, pois tornam possíveis as implementações estratégicas guiando as operações na direção de satisfazer seus objetivos presentes e futuros (JITPAIBOON, 2014). Representam as

competências de desempenho que a organização deve focar para atender as estratégias de negócios (JABBOUR, 2009).

Após pesquisa bibliográfica, Jabbour (2009) identifica que as prioridades competitivas mais comuns na literatura são os atributos: qualidade, custo, flexibilidade e entrega. Em pesquisas recentes encontram-se autores que consideram a dimensão inovação como uma das prioridades competitivas (NAIR; BOULTON, 2008; THUERER et al., 2013; GALEAZZO; KLASSEN, 2015; THRULOGACHANTAR; ZAILANI, 2011; LUZZINI et al., 2012; TERPEND; KRAUSE; DOOLEY, 2011; KROES; GHOSH, 2010; CHOUDHARI; ADIL; ANANTHAKUMAR, 2014).

O quadro 04 apresenta as prioridades competitivas segundo alguns autores.

#### Quadro 05 - Prioridades Competitivas

<b>Autor (res)</b>	<b>Prioridades Competitivas</b>
Nair e Boulton (2008)	Custo, qualidade, entrega/tempo, flexibilidade e inovação.
Thuerer et. al, 2013	Custo, qualidade, entrega/tempo, flexibilidade e inovação.
Thrulogachantar e Zailani (2011)	Custo, qualidade, entrega/tempo, flexibilidade, capacidade de resposta e inovação.
Galeazzo e Klassen (2015)	Custo, qualidade, entrega, flexibilidade, sustentabilidade e inovação.
Luzzini et al. (2012)	Custo, qualidade, entrega, eficiência, sustentabilidade e inovação.
Terpend, Krause e Dooley (2011)	Custo, qualidade, entrega/tempo, flexibilidade e inovação.
Kroes e Ghosh(2010)	Custo, qualidade, entrega/tempo, flexibilidade e inovação.
Maia, Cerra e Filho (2010)	Custo, qualidade, entrega, flexibilidade, serviço e inovação.
Choudhari, Adil e Ananthakumar (2014)	Custo, qualidade, entrega, flexibilidade e inovação.

Fonte: Elaborado pelo Autor

Este estudo irá considerar a inovação como uma das prioridades competitivas, além das quatro tradicionais na literatura.

O custo visa a produção de produtos a custos menores que os concorrentes (DANGAYACH; DESHMUKH, 2006), e pode ser obtido, entre outras maneiras, através da produção de vários produtos diferentes em uma mesma linha de produção utilizando melhor a capacidade da fábrica (PINE; VICTOR; BOYNTON, 1993). Ainda no que se refere ao custo, Lin, Ma e Shou (2012) afirmam que o controle de custos da produção e o aprimoramento da produtividade do trabalho, além do uso racional dos equipamentos, são características de empresas que buscam desenvolver esta prioridade.

A prioridade competitiva flexibilidade busca mudanças ágeis nos projetos e processos de produtos, assim como no mix de produtos (GARVIN, 1993). Além de lidar com a variação da demanda e com a capacidade. (LIN; MA; ZHOU, 2012).

A prioridade entrega diz respeito à busca por menor tempo de entrega, entrega na data prometida e redução do tempo de produção (SANTOS, 2010). Também está relacionada ao lançamento de novos produtos antes de seus concorrentes e redução do ciclo de vida dos projetos, visando a implementação de melhorias e resposta ao mercado de forma rápida (GÖLEÇ, 2015).

As empresas que adotam a prioridade competitiva inovação buscam vender e desenvolver novos produtos ou serviços e introduzi-los no mercado primeiro que seus concorrentes (NARANJO-VALENCIA; SANZ-VALLE, 2011).

A inovação pode ser classificada como radical ou incremental, a inovação do tipo incremental visa melhorias contínuas nos produtos e tecnologias já existentes, a inovação radical demanda a introdução novas tecnologias, produtos e serviços, além de novas funções levadas aos clientes (OERLEMANS; KNOBEN; PRETORIUS, 2013).

A Prioridade competitiva qualidade visa oferecer produtos com características superiores aos dos concorrentes (GARVIN, 1987). Envolve alta performance, durabilidade, confiança no produto e produção de acordo com os padrões pré-estabelecidos (SANTOS, 2000).

Quando se trata da gestão da qualidade total, nota-se que ela é composta por elementos fundamentais que são apresentados abaixo (CARAVANTES; CARAVANTES; BJUR, 1997):

- Processo: transformação de *inputs* em *outputs*, ou seja, a entrada de matérias primas precisa ser controlada, assim como todo o processo de produção. O controle precisa ser tarefa de todos os funcionários independente da hierarquia, todos precisam conhecer através de treinamentos quais critérios os clientes consideram fundamentais para a qualidade do produto.
- Clientes e Fornecedores: atender as necessidades dos clientes, tantos dos clientes da organização quanto dos clientes internos. Tratar como clientes todos dentro da organização, atendendo as demandas por peças, informações ou serviços com o máximo de qualidade.
- Comprometimento e Liderança: a alta administração da empresa precisa estar comprometida com a qualidade. A média gerência deve passar a importância da qualidade aos funcionários do nível operacional através de treinamentos e ações de conscientizações.



- Cultura: a cultura pode ser definida como um conjunto de crenças e pressupostos que um grupo de pessoas compartilha, cada organização é única do ponto de vista da cultura. Para alterar a cultura de uma organização é necessário criar um ambiente que incentive e recompense as mudanças de atitudes positivas.
- Comunicação: é preciso que aja um ambiente aberto e livre para que a comunicação aconteça tanto dentro da organização como com os clientes e fornecedores.
- Ferramentas e Técnicas: é necessário coletar, registrar e divulgar os números relativos a produção da empresa.
- Sistemas: interação e coordenação em várias dimensões como estratégia, educação e sistemas de informação, elas precisam caminhar juntas.
- Grupos: criação de grupos abrangendo vários departamentos e níveis hierárquicos da organização facilitam a interação e melhoram a qualidade da tomada de decisão.
- Treinamento: tornar os funcionários capacitados para executar bem suas atividades e tornar o treinamento valorizado dentro da organização (CARAVANTES; CARAVANTES; BJUR, 1997).

Ainda no que se refere se às prioridades competitivas, alguns autores (entre eles, FERDOWS E DE MEYER, 1990; VANALLE, 1995; MILLS, PLATTS E GREGORY, 1995; SKINNER, 1969) discutem a existência de *trade-offs* quando se trata da priorização de alguns critérios.

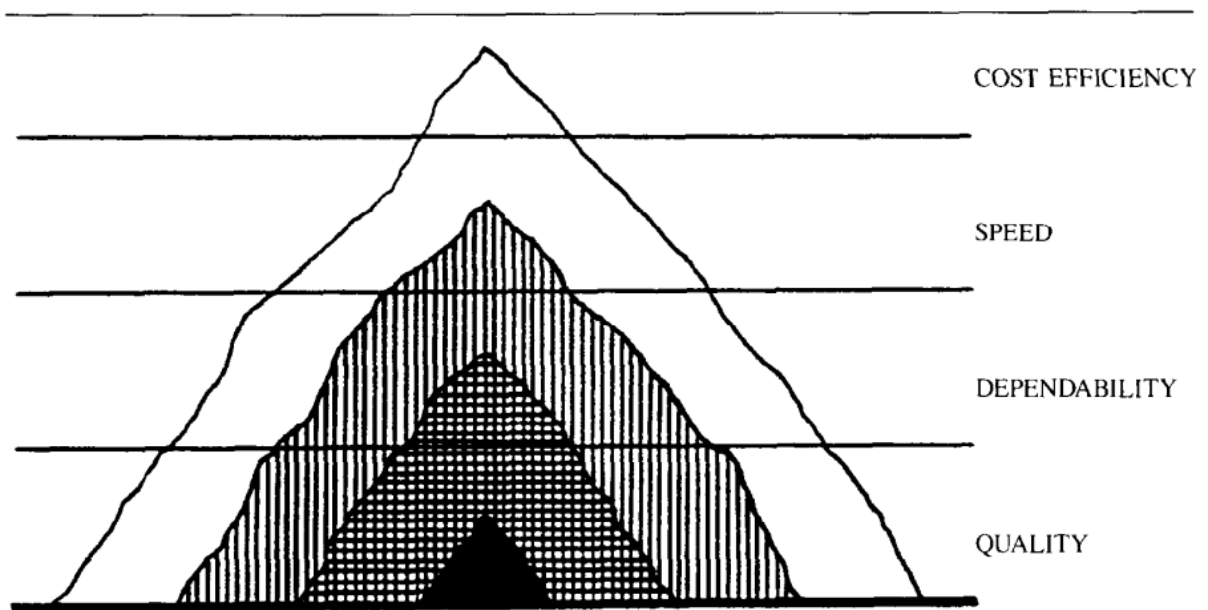
Os autores que adotam essa perspectiva defendem que não é possível alcançar alto desempenho em todas as prioridades competitivas, pois estas precisam de diferentes estruturas e infraestruturas para alcançar seus objetivos estratégicos, portanto a empresa deve concentrar esforços nas prioridades absolutas da organização (HAYES; WHEELWRIGHT, 1984).

Skinner (1969) está entre os que acreditam que tais *trade-offs* sejam inevitáveis. Para o autor, em uma organização, deve-se identificar, quantificar e elaborar de maneira mais precisa possível, os objetivos de desempenho estrategicamente importantes e a relação entre eles, fazendo então a análise dos *trade-offs*.

Por outro lado, Ferdows e De Meyer (1990) notaram a possibilidade de acumular capacidades na busca por prioridades competitivas, em oposição a teoria *trade-offs* e, além disso, observaram que as empresas japonesas buscavam flexibilidade somente após alcançarem níveis satisfatórios em qualidade, entrega e custo.

Ferdows e De Meyer (1990) analisaram grandes empresas na Europa e apresentaram o modelo chamado “cone de areia”. Nessa teoria, a qualidade é a base do cone de areia, ou seja, é uma pré-condição para melhorar o desempenho das outras prioridades. Após alcançada a qualidade, a empresa estará apta a agregá-la com a entrega, em seguida com a flexibilidade e posteriormente, o custo. A figura 02 apresenta o modelo e a ordem que deverá ocorrer a melhoria de desempenho em cada fase do processo.

Figura 02 - Modelo de “Cone de areia”



Fonte: Ferdows e De Meyer (1990, p. 175).

Wang e Masini (2009) estudaram o impacto da busca pela eficiência em flexibilidade sobre as outras prioridades competitivas (custo, qualidade e entrega) em empresas do Reino Unido, concluíram que a busca por flexibilidade gera menor impacto sobre a prioridade qualidade, mas pode prejudicar o controle sobre os custos e entrega, os autores sugerem que as empresas busquem primeiramente bons níveis de qualidade para então buscar entrega, custo e por fim a flexibilidade.

Ainda como parte do conteúdo da estratégia de produção, tem-se as áreas de decisão estruturais e infraestruturais. As decisões estruturais se referem às ações que influenciam as atividades de projeto e representam as decisões sobre os atributos físicos da organização. Elas demandam um alto investimento e quando realizadas, são difíceis de serem alteradas ou revertidas (HAYES; UPTON; PISANO, 2008).

Estas decisões influenciam principalmente no projeto da organização, na capacidade de produção, por exemplo, no investimento em novas tecnologias ou na

construção de novas fábricas (SLACK; CHAMBERS; JOHNSTON, 2009). As decisões estruturais encontram-se no Quadro 05.

Quadro 06 - Decisões Estruturais

Capacidade	Decisões de hardware e software que definem quanto pode ser
	produzido, levando em consideração os recursos disponíveis na organização.
Fornecimento e integração vertical	Decisões que determinam o quanto será
	produzido pela própria organização, o nível de integração vertical, e quanto será fornecido por terceirização.
Instalações	Decisões que envolvem questões como capacidade bruta fornecida e segmentação da capacidade operacional, incluindo quantidade, tamanho e especialização das instalações.
Informação e tecnologia de processo	Decisões que consideram a seleção de
	informações e tecnologias de processo, determinando aspectos que envolvem os equipamentos como os tipos escolhidos, a localização, a interligação e a coordenação destes.

Fonte: Adaptado de Hayes, Upton e Pisano (2008).

As decisões infraestruturais dizem respeito às decisões sobre a força de trabalho de uma organização. Tratam dos sistemas, políticas e práticas que definem como os aspectos estruturais serão gerenciados. Embora seu desenvolvimento e implementação envolvam grandes esforços por parte de organização, geralmente demandam menores investimentos que as estruturais (HAYES; UPTON; PISANO, 2008).

Decisões relativas ao controle da produção, qualidade ou organização somente podem ser tomadas levando em consideração as decisões estruturais, pois estas limitam as decisões infraestruturais ao determinarem os recursos que estarão à disposição (SLACK; CHAMBERS; JOHNSTON, 2009). As decisões infraestruturais encontram-se no Quadro 06.

Quadro 07 – Decisões Infraestruturais

Sistemas de recursos humanos	Envolvem escolhas relacionadas à seleção de pessoas, habilidades requeridas, sistema de compensação e segurança do funcionário
Planejamento do trabalho e sistemas de controle	Decisões que determinam a quantidade de itens a serem comprados, o plano agregado, o planejamento, o controle e a reserva do tempo de espera.
Sistemas de qualidade	Decisões relacionadas com prevenção de defeitos, monitoramento, intervenção e eliminação.
Medição e sistemas de recompense	Escolhas associadas a medições, bônus e políticas de promoção.
Sistema de desenvolvimento de produtos e processos	Envolve as decisões tomadas pelo líder e por seguidores responsáveis por esse sistema e pela organização da equipe de projetos.
Organização	Define se o modelo organizacional deve ser centralizado ou descentralizado, assim como as decisões são distribuídas e como será desempenhado o papel dos grupos de apoio.

Fonte: Adaptado de Hayes, Upton e Pisano (2008).

Alguns estudos analisam aspectos referentes ao conteúdo da estratégia de produção (CHI; KILDUFF; GARGEYA, 2009; GÖLEÇ, 2015). Chi, Kilduff e Gargeya (2009) analisam a relação entre as características do ambiente de negócios, as prioridades competitivas, estruturas do *supply chain* e a performance de negócios das indústrias têxteis norte americanas. Os autores concluem que o uso de uma estratégia competitiva híbrida (foco em custo e diferenciação), em geral, não leva a um bom desempenho, e as prioridades que mais geram valor para o ambiente turbulento de negócios têxteis norte americanos são: qualidade, entrega e flexibilidade. A estrutura do *supply chain*, segundo os autores, deve ser ágil.

Göleç (2015) desenvolve um sistema que calcula a performance da estratégia da produção, este sistema leva em conta as prioridades competitivas de acordo com sua importância para a produção, e assim é possível fornecer informação para dar suporte a tomada de decisão do planejamento da produção, possibilitando o desenvolvimento das competências da organização para superação dos concorrentes.

Mokadem (2016), por sua vez, estuda como a implantação de certificação ISO 9000 em fornecedores influencia em seu alinhamento com a prioridade competitiva do cliente, o autor conclui que o alinhamento de fornecedores tem relação positiva com a implantação de certificações ISO 9000 com relação a custo, flexibilidade e entrega.

A seção seguinte trata da estrutura organizacional que faz parte das áreas de decisões infraestruturais e é o foco do presente estudo.

## **2.4 Estrutura Organizacional**

Para Mintzberg et al. (2005), todas as atividades humanas organizadas exigem necessariamente dois requisitos opostos: a divisão do trabalho em várias tarefas e a coordenação destas tarefas para realizar a atividade. Assim, a estrutura organizacional pode ser definida como a soma da divisão do trabalho em diferentes tarefas com a coordenação que incide sobre ela (MINTZBERG et al., 2005).

A estrutura organizacional é de grande importância em uma organização na medida em que exerce reflexos sobre as atitudes e comportamentos individuais de seus membros, como satisfação com o trabalho e compromisso com a organização (LIAO; CHUANG; TO, 2011).

Quando trata da estrutura organizacional, Mintzberg et al. (2005) dividem as organizações em 6 partes básicas:

- Núcleo operacional: são funcionários encarregados de fabricar o produto ou prestar o serviço;
- Ápice estratégico: envolve a presença de um gerente em tempo integral para supervisionar todo o sistema e, algumas vezes, não é vista apenas em organizações muito simples;
- Linha intermediária: com o crescimento da organização, mais gerentes são necessários, criando assim uma hierarquia de autoridade entre o núcleo operacional e o ápice estratégico;
- Tecnoestrutura: com o aumento da complexidade da organização, geralmente torna-se necessária a presença de um grupo de analistas que executam as tarefas administrativas e auxiliares, estando fora da linha de hierarquia de autoridade;
- Equipe de apoio: outros serviços auxiliares também são necessários, por exemplo, copa, correspondência ou serviços jurídicos;
- Ideologia: engloba as tradições e crenças da organização, é aquilo que a diferencia das outras, é a sua cultura. Infundem vida ao esqueleto da estrutura.

Além das divisões nas organizações, também está relacionado à estrutura organizacional, o seu grau de formalização, ou seja, o grau em que as regras e padrões regem as decisões e as relações de trabalho da organização no que se referem a procedimentos, comportamentos, ações ou interações, todas de formas explícitas e codificadas (PERTUSA-ORTEGA; ZARAGOZA-SÁEZ; CLAVER-CORTÉS, 2010).

Processos formalizados incluem as melhores práticas que gestores aprenderam de experiências passadas, reduzem a ambiguidade e permitem aos funcionários lidarem de maneira mais efetiva com despesas. Um alto grau de formalização na estrutura é associada também a inércia, a estabilidade e a eficiência (CLAVER-CORTÉS, PERTUSA-ORTEGA, MOLINA-AZORÍN, 2012).

Por meio de regras escritas, procura-se padronizar o comportamento individual, pois o trabalhador tem tarefas e processos descritos, gerando menos incertezas e ambiguidades. Regras claras que determinam a prestação de contas geram previsibilidade, equidade dos processos e os protege de arbitrariedade de poder (DISCHNER, 2015).

Ainda no que se refere aos elementos que estão envolvidos na estrutura de uma organização, Mintzberg et al. (2005) apresentam seis mecanismos de coordenação do trabalho, estes devem ser considerados os elementos mais básicos da estrutura, pois são responsáveis por unir os esforços de cada parte de uma estrutura. Tais mecanismos são:

- Ajuste mútuo: se refere à coordenação do trabalho através do processo de comunicação informal, por exemplo, para que duas pessoas possam executar uma tarefa em conjunto é necessário que haja um ajuste mútuo entre elas por meio de comunicação informal. Isso pode ser visualizado na relação entre operadores;
- Supervisão direta: ocorre quando a coordenação é realizada por meio de instruções e monitoramento de ações, quando um indivíduo torna-se responsável pelo trabalho de outros;
- Padronização de processos de trabalho: acontece quando há tarefas especificadas ou programadas, ou seja, quando membros da organização devem seguir os processos estabelecidos para realizar o trabalho;
- Padronização de resultados: não se refere ao modo pelo qual o trabalho deve ser feito, mas sim ao resultado final que deve ser alcançado como, por exemplo, dimensões de uma peça específica;
- Padronização de habilidades: nesse caso, o funcionário que executa determinada tarefa precisa ter o conhecimento necessário para executá-la. Mesmo que se tenha a padronização de processos de trabalho e de resultados, isso pode não ser o suficiente para a coordenação do trabalho, então certa habilidade é necessária por parte de quem irá realizar a tarefa;
- Padronização de normas: significa que os membros da organização devem ter uma crença em comum, algo que todos compartilhem e acreditem, assim todos irão trabalhar juntos para alcançar seus objetivos (MINTZBERG et al., 2005).

Sem as padronizações, o ajuste mútuo seria muito mais difícil, pois cada pessoa ou setor poderia executar uma tarefa da maneira que desejasse, tornando impossível o entendimento entre as partes, a supervisão direta perde o efeito na falta de padronização das atividades, pois sem uma forma definida de realizar as atividades da organização não é possível orientar nem monitorar o trabalho (MINTZBERG et al., 2005).

A complexidade da estrutura define a diferenciação dentro da própria organização, os parâmetros usualmente utilizados para a complexidade estrutural são horizontal, vertical e diferenciação espacial (FREDRICKSON, 1986).

A dimensão vertical estabelece a hierarquia e provém estabilidade e a autoridade, enquanto a ênfase da dimensão horizontal é estabelecer as diferentes tarefas para os mesmos níveis da organização (HERNAUS; ALEKSIC; KLINDZIC, 2013).

Para Díaz-Garrido et al. (2007), as características essenciais da estrutura organizacional são um sistema de delegação de autoridade e responsabilidades sobre cada envolvido na operação. A estrutura organizacional por meio do posicionamento de tomadores de decisões facilita a efetividade e eficiência da implantação de novas ideias (HOLSAPPLE, 2001).

O poder de tomada de decisão dentro da organização é analisado como um dos parâmetros de design da estrutura, quando o poder de decisão esta atribuído a um ponto da organização, diz-se que a estrutura é centralizada (FREDRICKSON, 1986).

No Quadro 07 constam os parâmetros referentes à estrutura organizacional propostos por Mintzberg et al., (2005).

#### Quadro 08 - Parâmetros de Design

Parâmetro de Design	Definição
Especialização no trabalho	Está relacionado ao número de tarefas de um trabalho e o controle dos trabalhadores sobre esta tarefa. Horizontalmente: Engloba poucas tarefas estreitamente definidas. Verticalmente: Quando trabalhador não tem controle sobre a tarefa.
Formalização de comportamento	É a padronização dos processos por meio de instruções operacionais, descrições de cargo, regras, regulamentações e similares.
Treinamento	Programas formais de instrução para desenvolver habilidades e o conhecimento necessários para realizar o trabalho na organização.
Doutrinação	Técnicas e programas através dos quais os membros de uma organização são socializados, ou seja, aprendem o sistema de valores, normas e comportamentos de uma organização.
Agrupamento de Unidades	Trata de como as unidades devem ser agrupadas, por mercado ou função, além da determinação de subgrupos e tamanhos.
Tamanho da Unidade	Refere-se aos números de posições contidas dentro de uma unidade, quais funcionários se reportou a qual gestor.
Sistema de planejamento e de controle	Planejamento se refere a uma projeção de um resultado que procura-se obter no futuro, para alcançar o objetivo o controle deve acompanhar e corrigir desvios que possam ocorrer e prejudicar o planejamento.
Mecanismo de Conexão	São mecanismos que possibilitam o ajuste mútuo entre as diversas partes da organização, os mais importantes são: <i>Posições de conexão</i> : São cargos com a incumbência principal de conectar os setores. <i>Forças-tarefa e comitês de apoio</i> : Grupos criados com o propósito de reunir e facilitar a comunicação, por certo período de tempo, entre partes de organização que tem interesses em comum. <i>Gerentes de integração</i> : Encarregado de um setor específico de integração de setores dentro de organizações. <i>Estrutura matricial</i> : Ligam os setores, podem ser agrupados de acordo com a demanda do mercado. As estruturas podem ser alteradas sempre que necessários são consideradas mutantes e as que são fixas são chamada permanente.

Quadro 09 - Parâmetros de Design – Continuação

Parâmetro de Design	Definição
Descentralização	As descentralizações podem se distinguir em: vertical, horizontal, seletiva e paralela. A vertical delega poder formal de decisão de cima para baixo na hierarquia até os gerentes de linha. Descentralização horizontal atribuição de poder formal ou informal para posições fora de hierarquia de gerentes. É seletiva é quando o poder é disperso sobre diferentes lugares na organização para diferentes decisões, e a paralela é quando várias decisões sobre vários lugares são tomadas no mesmo lugar da organização.

Fonte: Adaptado de Mintzberg et al. (2005)

Autores como Pertusa-Ortega, Zaragoza-Sáez e Claver-Cortés (2010) observam ainda que o design da estrutura deve desenvolver sistemas que facilitem a criação, acumulação, integração, disseminação e gerenciamento do conhecimento por toda a organização.

Considerando a visão de que as organizações são configuradas por elementos das estruturas organizacionais, pode-se agrupar as organizações em mecanicistas com estruturas tradicionais e as orgânicas que possuem estruturas para inovação (MINTZBERG et al., 2005).

A estrutura mecanicista diz respeito à estrutura tradicional que, segundo Vasconcellos e Hemsley (2002), possui vantagem em ambientes estáveis e tarefas produtivas repetitivas. As características das estruturas tradicionais são:

Alto nível de formalização: normas detalhadas de atribuições e responsabilidades para todos os departamentos e cargos, os novos membros da organização recebem as normas e procedimentos logo no momento de seu ingresso;

- Unidade de comando: cada funcionário deve estar subordinado a apenas um chefe;
- Especialização elevada: os trabalhadores são designados a realizar tarefas iguais ou com pouca variação;
- Comunicação vertical: A informação é transmitida do chefe para o subordinado e vice versa;
- Formas tradicionais de departamentalização: A empresa se organiza por processo, por cliente, por região geográfica, por produto e funcional (VASCONCELLOS; HEMSLEY, 2002).



Por outro lado, tem-se as organizações orgânicas, cujas estruturas tendem ao que Vasconcellos e Hemsley (2002) chamam de estruturas inovativas. A seguir, encontram-se as características desse tipo de estrutura:

- Baixo nível de formalização: menor detalhamento das atribuições dos cargos e departamentos, compartilhamento das decisões;
- Utilização de formas avançadas de departamentalização: a empresa utiliza por exemplo, o critério matricial ou por projeto para a departamentalização;
- Multiplicidade de comando: elevada quantidade de funcionários subordinados a mais de um chefe;
- Comunicação horizontal, vertical e diagonal: transmissões das mensagens entre funcionários de mesmo nível ou para superiores hierárquicos do qual o funcionário não é subordinado (VASCONCELLOS; HEMSLEY, 2002).

A seção seguinte trata da relação entre estrutura e estratégia e, então, da estrutura com as prioridades competitivas.

## **2.5 Estrutura Organizacional e Prioridades Competitivas**

Estudos mostram a relação positiva entre as estrutura organizacional e desempenho, portanto, na busca pela vantagem competitiva as empresas procuram se organizar de forma a obter o máximo de resultado (KANTEN; KANTEN; GURLEK, 2015).

Zheng, Yang e Mclean (2010) afirmam que há uma próxima inter-relação entre estrutura, cultura, estratégia e efetividade organizacional, e que empresas que levam em consideração estes aspectos são bem sucedidas em alcançar seus objetivos estratégicos.

Pertusa-Ortega, Zaragoza-Sáez e Claver-Cortés (2010) estudam a relação entre parâmetros da estrutura organizacional (formalização, centralização e complexidade) e a performance do conhecimento (grau em que a empresa administra o conhecimento e o utiliza de forma a gerar vantagem competitiva). Os autores discutem que a descentralização e estruturas horizontalizadas são mais eficazes em gerar, transmitir e administrar o conhecimento de forma vantajosa para a organização, não foi detectada relação significativa entre o grau de formalização e a performance do conhecimento, porém recomendam estudos mais aprofundados.

Em outro estudo, Claver-Cortés, Pertusa-Ortega e Molina-Azorín (2012) procuram as características da estrutura organizacional que se relacionam positivamente com

a estratégia competitiva híbrida, concluem que aspectos de uma estrutura mecanicista, como alto grau de formalidade, podem gerar flexibilidade e o alto grau de complexidade gera economia de custos, ao mesmo tempo aspectos das estruturas orgânicas como a descentralização, segundo os autores, colaboram com o surgimento da diferenciação.

Ainda sobre estratégia e estrutura, Trez e Luce (2012) ressaltam que estrutura organizacional é um tema recorrente quando se pesquisa sobre implantação de estratégia. Em pesquisa realizada com 424 pequenas e médias empresas no Brasil, os autores mostram que a estrutura organizacional que cria aproximações entre áreas funcionais distintas, favorece o desenvolvimento da estratégia (TREZ; LUCE, 2012).

Em investigação sobre a manufatura nos Estados Unidos, Vokurka e Flores (2002) constatam que entre as prioridades destas empresas para melhorar suas operações, estão a integração informatizada entre as áreas funcionais, criação de times multifuncionais e o envolvimento dos funcionários com os programas da organização.

Sardana, Terziovski e Gupta (2016) analisam a aproximação das áreas funcionais produção e marketing. Através da comunicação e do compartilhamento do conhecimento é possível, segundo os autores, aumentar o potencial da manufatura e alcançar vantagens competitivas.

Segundo Kanten, Kanten e Gurlek (2015), quando se trata da relação entre estrutura organizacional e prioridades competitivas, nota-se que a estrutura, através dos mecanismos de controle, nível de padronização, grau da autonomia de decisão, grau da formalização influenciam positivamente para aquisição e distribuição de conhecimento (KANTEN; KANTEN; GURLEK, 2015).

Boyer (1998) analisa a relação entre investimentos em decisões infra estruturais e prioridades competitivas através de *survey* com 112 empresas manufatureiras de vários setores, e conclui que existe uma relação mais forte entre a estrutura organizacional e as prioridades entrega, qualidade e custo. A prioridade flexibilidade apresenta menor relação com investimentos em estrutura organizacional, os autores explicam que este resultado se deve ao fato de muitas empresas não saberem como investir de modo a obter resultado com relação a esta prioridade competitiva. A prioridade inovação não foi considerada nesta pesquisa.

Manev et al. (2015), por outro lado, percebem que a busca por flexibilidade como prioridade competitiva é gerada através da flexibilidade de alocação dos recursos, assim como de gestores com autoridade para alocar os recursos de maneira criativa, na busca por

responder rapidamente as ameaças do ambiente externo. Assim, a descentralização das decisões favorece a prioridade competitiva flexibilidade na produção (MANEV et al, 2015).

Kathuria, Partovi e Greenhaus (2010), por sua vez, analisaram a relação entre práticas de liderança, prioridades competitivas e grupos de manufatura em 98 empresas nos Estados Unidos, os autores concluíram que o estilo de liderança influencia positivamente as prioridades competitivas qualidade e entrega por meio do planejamento, da delegação e da coordenação que também aumentam a eficiência da produção.

A flexibilidade também é estimulada pela cultura organizacional que leva a um menor controle sobre a tarefa e a uma maior abertura em relação ao ambiente externo (PRAJOGO; MCDERMOTT, 2011).

Ainda sobre flexibilidade, a liberdade de decisão dos trabalhadores é orientada pelos princípios da empresa, a padronização deve ser apenas das atividades dos níveis mais baixos, assim os funcionários podem assegurar a flexibilidade e também desenvolver inovações (DISCHNER, 2015).

A inovação pode ser estimulada pela cultura organizacional através de duas perspectivas: a da socialização e da coordenação. Através da socialização, os indivíduos percebem o quanto a inovação e a criatividade fazem parte do negócio, a coordenação pode desenvolver atividades, políticas e procedimentos que gerem valores que suportem a inovação e a criatividade (NARANJO-VALENCIA; SANZ-VALLE, 2011).

Organizações que são influenciadas e atentas as necessidades dos clientes externos e assumem correr riscos são mais inclinadas a favorecerem a inovação, portanto uma cultura organizacional aberta a mudanças e flexível facilita o surgimento de ideias e inovações (PRAJOGO; MCDERMOTT, 2011).

Zeng, Yang e McClean (2010) ainda acrescentam que a comunicação é incentivada pelo processo de descentralização, assim, novas ideias são criadas e podem então, favorecer a inovação (ZHENG; YANG; MCLEAN, 2010).

Em estudo multicase realizado em 5 empresas manufatureiras de produtos complexos e customizados na Índia, Choudhari e Ananthakumar (2012) relacionam as decisões infraestruturais, as prioridades competitivas, a gerência e o tamanho da organização. Os resultados são observados no quadro 08.

Quadro 010 – Resultados do estudo de Choudhari e Ananthakumar

Empresa	Tamanho da organização	Prioridade competitiva	Níveis de hierarquias	Nível de horizontalização	Tarefas por operador
A	55 funcionários	Qualidade	Baixo (3 ou 4)	Alto	Mais de 3
B	45 funcionários	Qualidade	Baixo (3 ou 4)	Alto	Mais de 3
C	35 funcionários	Qualidade	Baixo (3 ou 4)	Alto	Mais de 3
D	740 funcionários	Qualidade	Alto (5 ou 6)	Baixo	1 ou 2
E	160 funcionários	Qualidade	Alto (5 ou 6)	Baixo	1 ou 2

Fonte: Adaptado de Choudhari e Ananthakumar (2012)

Sobre os resultados de Choudhari e Ananthakumar (2012), são associados menos níveis de hierarquia, maior horizontalização e maior número de tarefas atribuídas ao mesmo operador a empresas menores. Também, os autores notam que existe a tendência de aumentar os níveis de hierarquia de centralização e especialização do trabalho conforme aumenta o tamanho da empresa.

Lofving (2016) reforça a constatação através de estudo multicase em pequenas e médias empresas terceirizadas da Suécia, e acrescenta que em empresas pequenas, o CEO muitas vezes toma decisões referentes a todas as áreas, e que em empresas maiores essas decisões são delegadas.

## 2.6 Características da Indústria automobilística

Segundo Carvalho (2005), a indústria automobilística tem sido caracterizada por três fenômenos: pela concentração de venda e comércio nos principais mercados dos países pertencentes a OCDE; pelo crescimento das subsidiárias e dos investimentos externos assim criando a ligação entre a localidade e a empresa; e pela necessidade de organizar a produção de acordo com a demanda cada vez maior por integração entre pessoas, empresas e regiões.

Os automóveis são resultado de um conjunto de produtos fornecidos por uma cadeia de empresas, na estrutura clássica de pirâmide, a montadora fica no topo e recebe os produtos de fornecedores de primeiro nível que por sua vez recebem componentes das empresas de segundo nível assim por diante (DEMETER; GELEI; JENEI, 2006). Partindo desta perspectiva, Vanalle e Salles (2011) consideram que a indústria automotiva gera cadeias produtivas através das transformações e deslocamentos de insumos desde a matéria-prima até o cliente final.

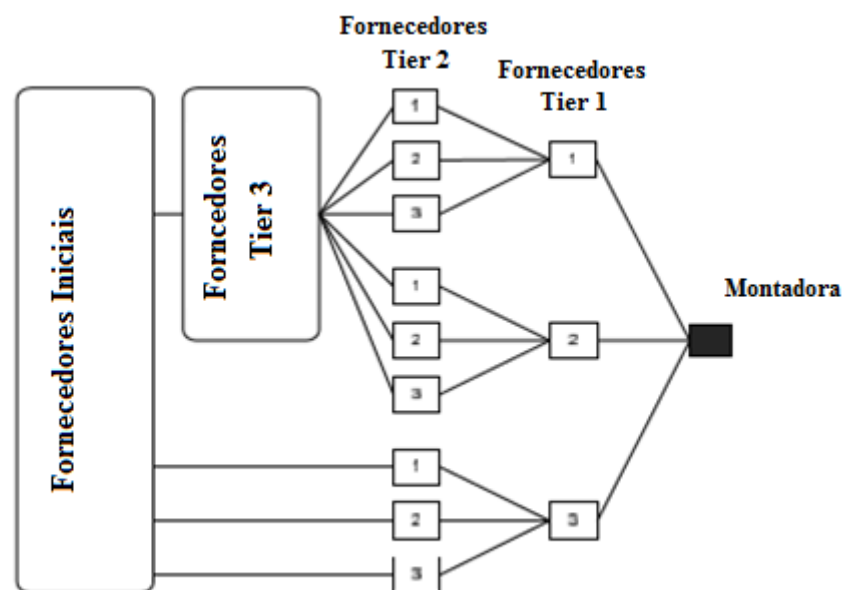
Nos anos 90, impulsionados pela adoção da produção enxuta, as empresas automotivas mudaram sua atenção para toda a cadeia de suprimentos e para técnicas que

facilitam sua implementação, deixando de lado a visão de priorizar a solução de problemas internos (ALVES FILHO et al, 2004).

Além da adoção da produção enxuta, outros fatores como a formação de blocos comerciais entre nações, novos arranjos organizacionais, a utilização da tecnologia de computação gráfica (CAD, CAM, CAE) para projetos de produtos e o conceito de carro mundial contribuem para o aumento da importância e da atenção dada a gestão da cadeia de suprimentos pela indústria automotiva (MAIA; CERRA; ALVES FILHO, 2005; SALERNO, MARX, ZILBOVINICIUS, 2003).

Ainda sobre a cadeia de suprimentos, Garo Júnior (2015), considerando o modelo de Lambert e Cooper (2000), propõe um modelo para a cadeia de suprimentos da indústria automotiva, representado pela Figura 07, no qual se quebra do conceito de hierarquia, fortalecendo a visão de redes de empresas.

Figura 03 - Visão em rede da cadeia automotiva



Fonte: Adaptado de Garo Júnior (2015, p.53)

Vanalle e Salles (2011) analisaram as relações entre montadoras e fornecedores em 14 empresas no Brasil, e concluíram que o custo é a principal exigência das montadoras e que a intensidade das relações depende das características dos fornecedores e da complexidade do produto, além do histórico da relação montadora-fornecedor.

Em estudo de caso realizado por Alves Filho, Nogueira e Bento (2015) em seis das sete fábricas de motores automotivos do Brasil, os pesquisadores concluem que as

empresas que possuem o mesmo perfil e atuam no mesmo mercado, em geral, possuem as mesmas prioridades competitivas, porém com decisões estruturais e infraestruturais diferentes, principalmente relativos ao grau de verticalização e ao supply chain management.

Guimarães et al. (2014) ao analisarem a influência das montadoras sobre o conteúdo da estratégia de produção em empresas de autopeças da região de Sorocaba, concluem que há influências das montadoras sobre as empresas estudadas principalmente no que se refere à qualidade e entrega. Também, os autores observaram que as montadoras selecionam e avaliam os fornecedores pelos critérios de qualidade e entrega e procuram estreitar suas relações através do aumento da interdependência estratégica entre elas.

Martins et al. (2012), por meio de survey realizadas em 35 empresas de autopeças no Brasil, concluíram que as empresas de primeiro nível alinham suas práticas de fornecimento de acordo com a necessidade das montadoras e que esta prática demanda colaboração entre companhias e, nestes casos, a cadeia de suprimentos deveria ser encarada como uma única corporação.

Através de estudo multicase, Vanalle, Salles e Vieira Júnior (2009) analisaram as prioridades competitivas e as estratégias de produção de 13 empresas fornecedoras de autopeças de primeiro nível na Espanha e 10 empresas no Brasil, as prioridades dos fornecedores da Espanha foram flexibilidade, qualidade e custo nesta ordem, nas brasileiras são as mesmas, mas em ordem de prioridades distintas: primeiro a qualidade, depois o custo e por último, a flexibilidade.

Os autores sugerem que a flexibilidade é a prioridade competitiva nas indústrias fornecedoras de autopeças na Espanha devido a já possuírem um bom nível de qualidade e custo, no Brasil a prioridade qualidade e custo indicam que a instabilidade econômica e a competição nacional e internacional pressionam o país a produzir produtos de qualidade e baixo custo (VANALLE; SALLES; VIEIRA JUNIOR, 2009).

Quando se trata de da importância da indústria automotiva no Brasil, ressalta-se que ela representava 23% do PIB industrial e 5% do PIB em 2014. O país possui 31 montadoras de veículos, máquinas agrícolas e rodoviárias, aproximadamente 500 autopeças e 5000 concessionárias, gerando aproximadamente 1,5 milhões de empregos diretos e indiretos. (BARROS; CASTRO; VAZ, 2015)

Sobre o segmento de autopeças, estes são divididos em níveis chamados tiers, os tiers 1, fornecem sistemas completos diretamente para as montadoras, são chamados de sistemistas, os tiers 2 fornecem normalmente conjuntos para os tiers 1, e os tiers 3 produzem

componentes ou peças e as comercializam em sua maioria para os tiers 2 (BARROS; CASTRO; VAZ, 2015).

Atualmente, a indústria de autopeças no Brasil passa por uma queda na produção, houve redução de 2,23% no faturamento e de 5,92% em exportações de 2016, em relação ao mesmo período do ano anterior (SINDICATO NACIONAL DA INDÚSTRIA DE COMPONENTES PARA VEÍCULOS AUTOMOTORES; ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DE AUTOPEÇAS, 2017).

O número de empregos gerados por montadoras diminuiu 8,1% em 2015 comparado com 2014, empregando 118.294 funcionários. Considerando todos empregos diretos e indiretos da cadeia automotiva no Brasil, foram 12.400 empregos a menos em 2014 e aproximadamente 11.000 empregos a menos em 2015, além disso, 27.000 funcionários receberam férias coletivas (BARROS; CASTRO; VAZ, 2015).

### 3 ABORDAGEM METODOLÓGICA

A presente pesquisa possui caráter descritivo por analisar, como ressalta Gil (2005), a relação entre variáveis (nesse caso, características da estrutura organizacional e prioridades competitivas) e envolver questões do tipo “como”.

Como método de procedimento, optou-se pela realização do estudo de caso. Segundo Yin (2001), em geral, os estudos de caso representam a estratégia preferida quando se colocam questões do tipo “como” e “por que”, quando o pesquisador tem pouco controle sobre os eventos e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real (p.19).

Boyer, Swink e Rosenzweig (2005) citam como benefícios do estudo de caso, a possibilidade analisar relações entre variáveis em profundidade, e o fornecimento de descrições em primeira mão de um fenômeno em seu habitat natural (BOYER; SWINK; ROSENZWEIG, 2005).

As ameaças estão relacionadas à dificuldade de generalizar os resultados, além da possibilidade de se ter o envolvimento exagerado do pesquisador com o caso, prejudicando a interpretação dos resultados. Ambas as ameaças podem ser amenizadas com o uso de técnicas apropriadas (BOYER; SWINK; ROSENZWEIG, 2005).

Para Barratt, Choi e Mei Li (2001), o estudo de caso é utilizado com sucesso em estudos de estratégia de produção e aqueles relacionados a comportamento organizacional.

Por conta da natureza da questão de pesquisa a abordagem será qualitativa De acordo com Silva e Menezes (2001), na pesquisa qualitativa existe uma relação dinâmica entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito, não sendo possível se quantificar numericamente. Nesse caso, a interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados são características comuns e não é necessária a utilização de métodos e técnicas estatísticas. A fonte direta para a coleta de dados se compõe pelo ambiente natural, o pesquisador é o instrumento-chave desse processo (SILVA; MENEZES, 2001). Barratt; Choi; Mei Li (2011) define o estudo de caso qualitativo como um método de pesquisa empírico, que dentro de um contexto, investiga um fenômeno atual delimitado pela realidade observada.

Soltani et al. (2014) acrescentam ainda que o estudo qualitativo tem importância devido a possibilidade de apresentar uma perspectiva sobre as estruturas organizacionais para a produção e por estudar a administração das operações como uma ciência social (SOLTANI et al., 2014).



### 3.1 As unidades de análise

Nesse estudo, optou-se pelo estudo de quatro casos, ou seja, quatro empresas de autopeças. O número de unidades de análises foi considerado suficiente, uma vez que proporciona uma análise completa da relação estudada. Barratt; Choi; Mei Li (2011) recomendam a utilização de 4 a 10 unidades de análise em estudos de casos, argumentam que menos que isso poderia não compreender o fenômeno por inteiro ou que em caso de mais que 10, não seria possível analisar e apresentar o resultado por completo. O tempo para a realização da pesquisa também foi um fator determinante na escolha do número de casos a serem estudados. Foram utilizados para esta pesquisa quatro unidades de análise

### 3.2 Obtenção de dados

Yin (2001) apresenta seis fontes de evidências na pesquisa estudo de caso, ele complementa que nenhuma é completa ou melhor que outra e que um bom estudo deve se utilizar do maior número possível de fontes. O quadro 09 revela essas 6 fontes.

Quadro 011 - Fontes de evidências na pesquisa estudo de caso

Fonte de evidência	Descrição
A documentação	Informações documentais escritas são relevantes a todos os tópicos, por exemplo, cartas, documentos administrativos, outros estudos, jornais e outras mídias.
Os registros em arquivos	Registros geralmente computadorizados, podem ser de serviços orçamentos, mapas ou registros pessoais
As entrevistas	Fonte essencial de dados, é um relatório verbal.
A observação direta	Registro formal ou informal obtido por meio de observação de um comportamento atual ou condições ambientais relevantes, realizado no momento de uma visita de campo.
A observação participante	Método no qual o pesquisador é participante do objeto de estudo, pode inclusive manipular eventos de menor relevância
Os artefatos físicos	Artefatos podem ser físicos ou culturais, equipamentos tecnológicos ou obras de arte são ricas fontes de informações ou, até mesmo em certos estudos de casos, toda a unidade de análise.

Fonte: Adaptado Yin (2001)

Esta pesquisa se utilizou da observação direta, da análise de documentos e de entrevistas semiestruturadas com cargos chave nas empresas como fontes de evidência. O objetivo das múltiplas fontes foi triangular as verificações da pesquisa e assim aumentar sua validade interna como recomenda Voss (1995).

Segundo Yin (2001), a entrevista é a mais importante fonte de informação para a pesquisa estudo de caso, logo para que esta seja bem sucedida é fundamental a elaboração do protocolo de entrevistas.

O estudo fez uso de entrevistas semiestruturadas, conforme sugere Voss (2002), desta forma a interação entre o entrevistador e o entrevistado aumenta. É fundamental para aumentar a confiabilidade da pesquisa, e tem por objetivo direcionar o pesquisador durante o estudo de caso (YIN, 2001). Foram analisados quatro casos, o quadro 10 apresenta o perfil dos entrevistados:

Quadro 12 – Perfil dos Entrevistados

Unidade	Entrevistado	Tempo de empresa
Empresa A	Gerente da produção	12 anos
	Supervisor de Engenharia	22 anos
Empresa B	Coordenador da produção	16 anos
	Coordenador de melhoria contínua	28 anos
Empresa C	Gerente Técnico	10 anos
	Gerente Industrial	8 anos
Empresa D	Gerente de melhoria contínua	15 anos
	Chefe da produção	10 anos

Fonte: Elaboração própria

O protocolo de entrevista, apresentado no Apêndice A, foi composto pelos seguintes tópicos:

- Identificação da empresa;
- Identificação do entrevistado;
- Identificação das prioridades competitivas;
- Identificação da relação da estrutura organizacional com as prioridades competitivas.

As questões do estudo de caso destinadas aos entrevistados foram listadas com o objetivo de facilitar o procedimento, também foi utilizada uma planilha preenchida ao longo das entrevistas e observações diretas.

### 3.3 Validade e confiabilidade da pesquisa

A confiabilidade e validade da pesquisa podem ser medidas através de testes lógicos que garantem a fidedignidade, a credibilidade e confiabilidade dos resultados, são eles: a validade do constructo, validade externa e confiabilidade (YIN, 2001).

A validade do constructo tem por objetivo estabelecer as medidas operacionais sobre o que será estudado (Voss, 1995). Foi garantida através de múltiplas fontes de dados utilizadas como a documentação, a observação direta e a entrevista, além de que os eventos relatados foram apresentados em sequência lógica, conforme YIN (2001).

A validade externa testa se a descoberta da pesquisa é generalizável a outros casos, isto pode ser obtido, segundo Barratt; Choi; Mei Li (2011), através de múltiplos estudos de caso. Desta forma os fenômenos percebidos em uma empresa precisam ser comparados uns aos outros garantindo a generalização dos resultados.

A Confiabilidade garante que o estudo pode ser replicado de forma semelhante e chegar a resultados comparáveis. Buscou-se atender a essa questão por meio do rigor na apresentação e aplicação do método de pesquisa.

## 4 RESULTADOS

### 4.1 Descrição das empresas

#### Empresa A

A empresa A produz eixos, transmissões e componentes de chassis para veículos comerciais e automóveis para a maior parte das montadoras nacionais, conta com aproximadamente cinquenta mil funcionários em todo o mundo. A filial, objeto deste estudo, possui em torno de três mil trabalhadores. O quadro 11 sintetiza algumas características da Empresa A.

Quadro 13 -- Detalhes das características da Empresa A

A origem do capital controlador	Estrangeira
A empresa é matriz ou filial	Filial
A empresa pertence a algum grupo financeiro	Não
País de origem da empresa	Alemanha
Existem outras unidades no Brasil e no exterior	Sim
Faturamento anual	Não divulgado
Tempo de existência da unidade	35 anos
Tempo de existência da empresa	100 anos

Fonte: Elaboração própria

#### Empresa B

A empresa B possui linhas de produção destinadas à fabricação de eixos dianteiros, eixos diferenciais traseiros e cardans para caminhonetes ou veículos maiores. Os principais clientes são as montadoras de veículos Volvo, Man (Volkswagen), Ford e Mercedes, nesta ordem. Ao todo a empresa B possui vinte e três mil funcionários e em torno de seiscentos e cinquenta funcionários na filial estudada. O quadro 12 mostra outras características da empresa B.

Quadro 14 – Detalhes das características da Empresa B

A origem do capital controlador	Estrangeira
A empresa é matriz ou filial	Filial
A empresa pertence a algum grupo financeiro	Sim
País de origem da empresa	EUA
Existem outras unidades no Brasil e no exterior	Sim
Faturamento anual	US\$ 200.000.000
Tempo de existência da unidade	40 anos
Tempo de existência da empresa	110 anos

Fonte: Elaboração própria

### Empresa C

A empresa C tem como principais produtos, reservatórios plásticos para óleos de freio, água e combustíveis para automóveis, também produz outras peças de plástico para o ramo automotivo e outros. Os principais clientes do setor automotivo são as empresas FIAT, Bosch, Continental e Magneti Marelli. A empresa C possui cento e quarenta funcionários em sua única planta. O quadro 13 mostra outras características da empresa C.

Quadro 15 – Detalhes das características da Empresa C

A origem do capital controlador	Nacional
A empresa é matriz ou filial	Matriz
A empresa pertence a algum grupo financeiro	Não
País de origem da empresa	Brasil
Existem outras unidades no Brasil e no exterior	Não
Faturamento anual	R\$ 30.000.000
Tempo de existência da empresa	63 anos

Fonte: Elaboração própria

### Empresa D

Os principais produtos para indústria automotiva produzidos pela unidade estudada são sistemas de direções para veículos leves e comerciais. Todas as montadoras de veículos nacionais são seus clientes. A empresa atualmente emprega 689 funcionários. Mais características da empresa D podem ser observadas no quadro 14.

Quadro 16 – Detalhes das características da Empresa D

A origem do capital controlador	Estrangeiro
A empresa é matriz ou filial	Filial
A empresa pertence a algum grupo financeiro	Não
País de origem da empresa	Alemanha
Existem outras unidades no Brasil e no exterior	Sim
Faturamento anual	R\$47.000.000.000
Tempo de existência da unidade	58 anos
Tempo de existência da empresa	131 anos

Fonte: Elaboração própria

## 4.2 Prioridades Competitivas das Empresas

### Empresa A

Os entrevistados concordam que entre as cinco prioridades apontadas, a qualidade é a prioridade competitiva mais importante, também houve ênfase com relação às prioridades custo, entrega e inovação de acordo com as respostas dos gestores. A prioridade qualidade, quando sugerido aos entrevistados que atribuíssem uma nota de 1 a 5, sendo 1 o

menos importante e 5 o mais importante, recebeu pelos dois entrevistados, a nota máxima. As prioridades custo, entrega e inovação vieram em seguida, tendo recebido uma nota 5 e uma 4 cada uma.

### Empresa B

A prioridade competitiva considerada mais importante pelos entrevistados foi a qualidade, as prioridades custo e entrega também possuem relevância para os gestores. Ao sugerir que os entrevistados atribuíssem uma nota de 1 a 5 de acordo com a importância da prioridade, sendo nota 5 a máxima e 1 a mínima, os dois entrevistados consideraram a qualidade com a nota 5, as prioridades custo e entrega tiveram uma nota 5 e uma nota 4 cada uma.

### Empresa C

A prioridade competitiva qualidade foi avaliada pelos gestores como a mais importante. Quando solicitados aos entrevistados que atribuíssem uma nota de 1 a 5, onde 5 é a máxima importância e 1 a mínima, os gestores deram nota 5 para qualidade e 4 para inovação, as prioridades custo, flexibilidade e entrega receberam notas 3.

### Empresa D

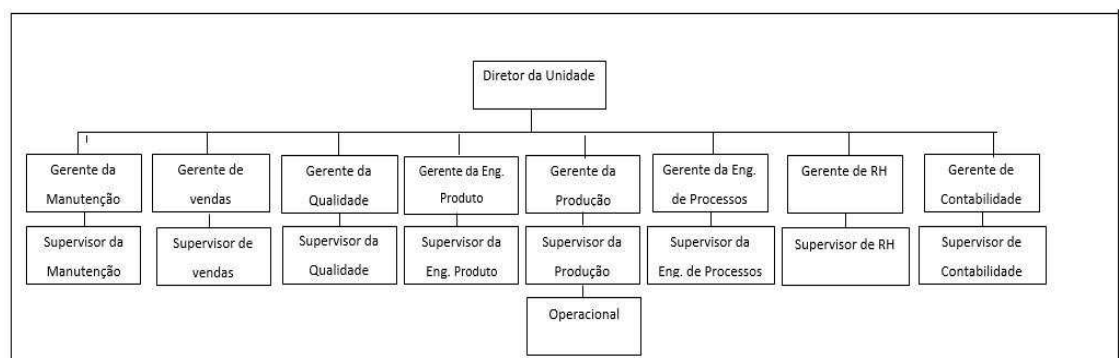
Os entrevistados atribuíram a qualidade como prioridade competitiva mais importante. Atribuíram nota 5 para qualidade, em uma escala de 1 a 5, onde 5 é a máxima importância e 1 a mínima, os atributos inovação e custo tiveram nota 4, flexibilidade e entrega nota 3.

## 4.3 Departamentalização

### Empresa A

A figura 04 mostra a estrutura da empresa. O critério de departamentalização adotado é o funcional.

Figura 04 - Estrutura da empresa A

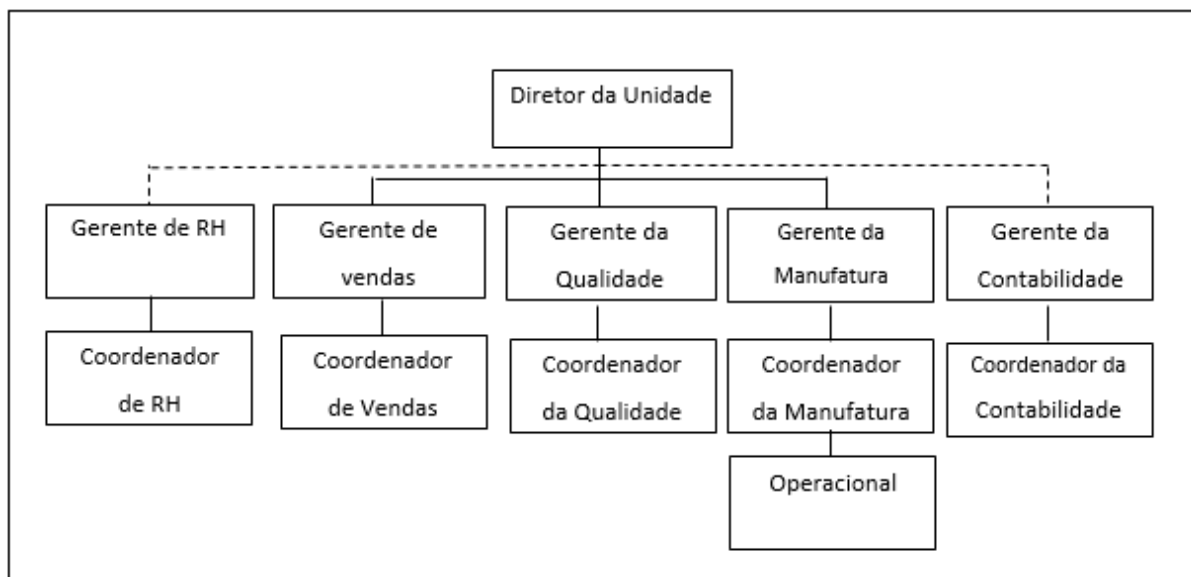


Fonte: Adaptado da empresa A

### Empresa B

A figura 05 mostra a estrutura da empresa B, o critério de departamentalização é funcional, o gerente de recursos humanos e o gerente de contabilidade são ligados ao diretor por uma linha tracejada, eles são gestores de todas as unidades do Brasil e respondem aos diretores de todas as filiais das empresas.

Figura 05 - Estrutura da empresa B.

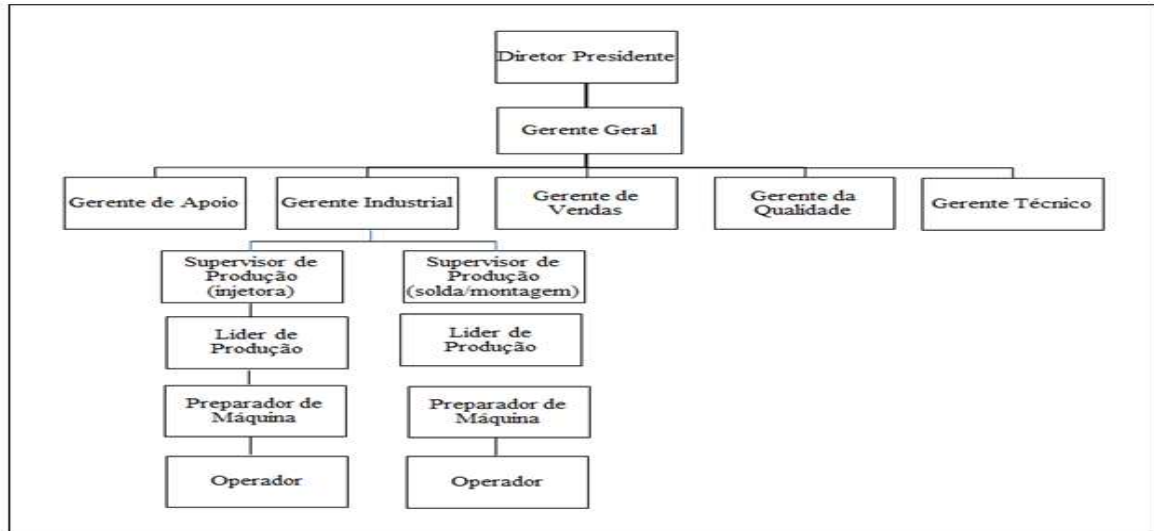


Fonte: Adaptado da empresa B

### Empresa C

A estrutura da empresa C adota o critério funcional, a figura 06 mostra que existem vários níveis entre o topo e a base da estrutura, indicando que se trata de uma organização verticalizada.

Figura 06 - Estrutura da empresa C

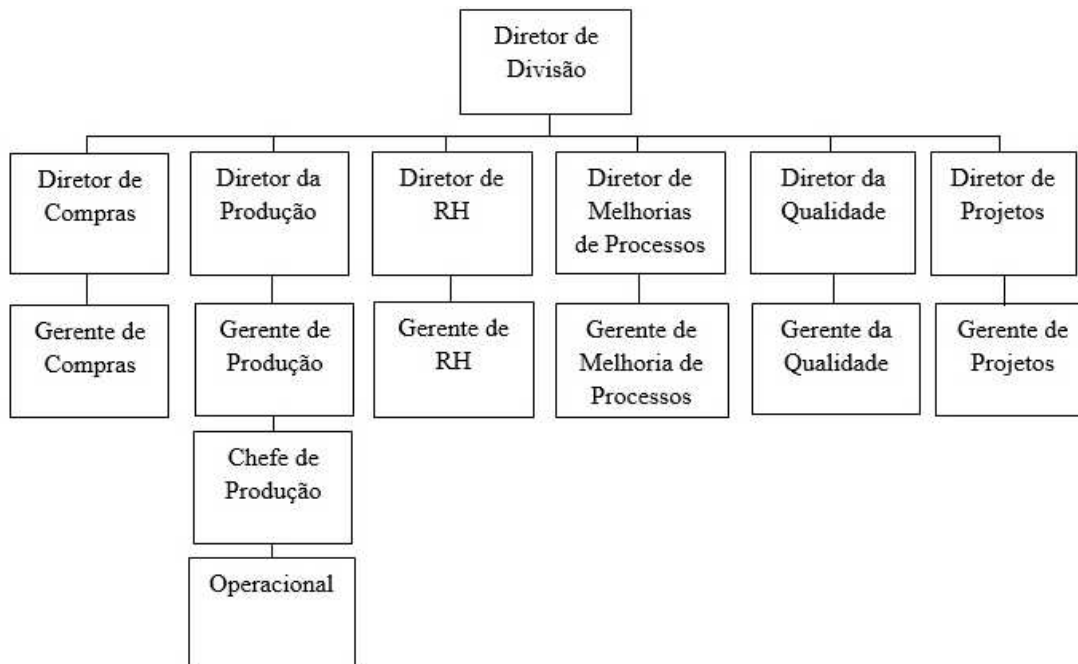


Fonte: Adaptado da empresa C.

### Empresa D

Empresa D possui uma estrutura organizacional funcional tradicional, apesar da empresa ser considerada de grande porte existem poucos níveis hierárquicos na estrutura como se pode observar na Figura 07

Figura 07 - Estrutura da empresa D



Fonte: Adaptado da empresa D

## 4.4 Formalização / Padronização

### Empresa A



A empresa possui um sistema formal de sugestão de melhorias por parte dos funcionários, trabalhadores de vários setores podem elaborar um projeto, apresentar aos gestores, implantar e receber recompensas, estas podem ser remuneração extra, viagem ou jantares, entre outras.

Na empresa A os entrevistados responderam que existem várias auditorias: as internas, realizadas pela própria organização ou pela matriz; e as externas, realizadas por clientes ou órgãos certificadores.

No setor de produção da empresa todas as atividades são padronizadas, os entrevistados acreditam que assim o retrabalho é evitado gerando qualidade.

### **Empresa B**

A empresa possui um sistema formal de sugestão de melhorias, as melhorias efetivamente implantadas na fábrica, são apresentadas via internet pelos funcionários que a desenvolveram para todas as unidades do mundo, assim melhorias desenvolvidas em outras filiais ou na matriz são compartilhadas favorecendo a qualidade dos processos e dos produtos.

Sobre a ocorrência de auditorias na organização, os entrevistados relataram que existem diversas auditorias periódicas externas de órgãos certificadores e de clientes. Também existem auditorias internas, o gestor da manufatura todos os dias deve auditar uma área de trabalho, isto garante o desenvolvimento da qualidade já que todos os dias as normatizações são fiscalizadas pela chefia.

Quanto a padronização das atividades produtivas, os gestores afirmam que a maior parte das atividades na produção são normatizadas e em cada posto de trabalho existe um manual com descrições dos procedimentos a serem executados. Para os entrevistados, a padronização é relacionada positivamente com a prioridade competitiva qualidade, porque garante que o produto final estará dentro das normas especificadas, que não haverá problemas de montagem ou de funcionamento. A tendência, segundo eles, é padronizar as máquinas, o processo e as atividades produtivas em todas as unidades da empresa no mundo.

### **Empresa C**

Apesar da empresa C possui um sistema formal de sugestões de melhorias, os gestores informaram que este mecanismo é pouco utilizado e não impacta no desenvolvimento da qualidade.

Os gestores afirmaram que a empresa C passa por diversas auditorias. As internas, que visam preparar e adequar a empresa para as auditorias externas. E as auditorias

externas podem ser realizadas pelos clientes ou por órgãos certificadores. A empresa C possui certificações do tipo ISO e outras específicas dos clientes.

Quanto a padronização das atividades, os gestores informaram que todas as atividades da produção são padronizadas e que existem normas e regras específicas para todos os setores. Para eles, as padronizações e normatizações dos processos colaboram com qualidade dos produtos facilitando que todos os trabalhadores tenham acesso as informações.

#### **Empresa D**

Existe sistema formal de sugestão de melhorias na empresa, os entrevistados afirmaram que há incentivos em dinheiro para projetos que são efetivados, para eles isto é importante já que é uma forma de desenvolver a inovação.

Várias auditorias acontecem na empresa D, tanto auditorias realizadas pela matriz como as realizadas pelos clientes e órgãos certificadores, para os gestores, as exigências das certificações promovem a formalização, registros e divulgação dos processos contribuindo para a qualidade.

As atividades operacionais da produção da empresa D são totalmente padronizadas, para os entrevistados, nas atividades de produção a padronização facilita o entendimento entre os diversos processos evitando erros e facilitando o treinamento de novos funcionários.

### **4.5 Centralização/ Descentralização**

#### **Empresa A**

Quanto à centralização e descentralização da tomada de decisão, os operadores podem parar a linha, porém os gestores ressaltam que se a decisão envolve grande quantidade de recursos financeiros, a decisão fica centralizada no diretor da unidade.

Com relação à autonomia de decisão dos funcionários da produção, os gestores alegam que há autonomia para os funcionários pararem a produção em caso de emergências e até escolher a sequência de algumas atividades. A empresa está empenhada em aumentar a autonomia dos trabalhadores da produção, segundo os entrevistados este aumento poderia desenvolver mais a inovação.

#### **Empresa B**

Com relação à autonomia de decisão na produção, os gestores informam que em caso de anomalias no processo, os operadores devem comunicar o superior

hierárquico, e não tomarem decisões. São atribuídas função de limpeza, qualidade e manutenção nas linhas de produção da empresa que possuem o sistema TQM totalmente implantado.

Quando questionados se o processo de decisão na empresa pode ser considerado centralizado ou descentralizado, os gestores, apesar de afirmarem que os funcionários da produção não tomam decisões sem consultar superiores, afirmam que é descentralizado porque existe muita interação entre os funcionários e os superiores na tomada de decisões, na opinião deles decisões tomadas em conjunto favorecem a qualidade. Os coordenadores também possuem uma verba própria para usarem de acordo com a necessidade do trabalho, segundo os entrevistados isso ajuda na descentralização.

### **Empresa C**

Ao serem questionados sobre a centralização ou descentralização da tomada de decisões, os gerentes concordam que o processo na empresa C é centralizado. Eles explicam que o diretor toma a maioria das decisões e que este é um ponto que pode ser aperfeiçoado na organização.

Os entrevistados relataram que com a tomada de decisão em um apenas um ponto da organização as respostas tendem a serem demoradas e pouco assertivas prejudicando o custo, a entrega e a qualidade.

### **Empresa D**

Sobre o processo de tomada de decisão na empresa D, os entrevistados relatam que pode ser considerado descentralizado, quando é necessário tomar decisões como, por exemplo, um grande investimento na fábrica ou alguma mudança de procedimentos, vários setores são consultados, os gestores realizam diversas reuniões. Os entrevistados consideram que a descentralização das decisões gera inovação, qualidade e eficiência em custos.

Vários projetos são realizados em grupos dentro da empresa para o desenvolvimento e aprimoramento dos processos, segundo os gestores, todos os departamentos de acordo com suas perspectivas podem colaborar para melhorias.

Na produção, por se tratar de uma atividade operacional, o funcionário deve sempre relatar ao superior imediato qualquer anomalia detectada, para os gestores o operador é a pessoa que mais conhece a máquina, ele é o mais indicado para avaliar se há um problema, porém é o superior imediato que tem a atribuição de solucionar os problemas na empresa.

## 4.6 Comunicação

### **Empresa A**

A estrutura organizacional da empresa incentiva o intercâmbio de profissionais de diferentes departamentos. Segundo os entrevistados, a participação de trabalhadores de vários setores em um projeto é interessante porque cada membro da equipe pode identificar possíveis falhas que não seriam detectadas por funcionários de apenas um setor, garantindo qualidade ao produto e ao processo. Também ressaltam que há intercâmbios entre funcionários com matriz ou outras filiais. Para os gestores, a troca de conhecimento é positiva porque o trabalhador aprende no exterior e aplica na unidade.

A comunicação na empresa é favorecida por meio de reuniões diárias entre os supervisores e gerentes de todos os setores para compartilhamento e acumulação da informação, então, o gerente repassa ao diretor da unidade. Os gestores da unidade têm reuniões com os gestores da matriz pela internet com frequência.

No que se refere a como a organização favorece que o conhecimento seja compartilhado, os gestores citam reuniões diárias de 15 minutos com os subordinados e posteriormente com superiores imediatos, com o objetivo de levar a informação para o topo da hierarquia, além de panfletos, treinamentos, e-mails, apresentações e seminários. A empresa percebe a importância da comunicação informal para a fluência das informações, mas ela é utilizada principalmente quando a comunicação formal não foi o suficiente.

Ao serem questionados sobre trabalhos em grupos, os gestores informaram que a empresa estimula essa prática, existe liberdade para funcionários de vários setores desenvolverem projetos de melhorias para a empresa e melhorando a qualidade.

### **Empresa B**

A comunicação acontece na empresa de várias maneiras, a cada três meses todos os funcionários se reúnem na quadra da empresa para uma reunião geral, todos os dias o supervisor se reúne com os subordinados antes do início do trabalho, também diariamente todos os gestores se reúnem e as informações mais relevantes são passadas ao diretor da unidade.

Quanto aos meios pelos quais a empresa favorece que o conhecimento seja compartilhado, os entrevistados explicam que todos os funcionários possuem acesso a uma espécie de rede social da empresa por onde é possível compartilhar técnicas on-line, também existem boletins impressos distribuídos pela fábrica, murais de notícias e reuniões como já

mencionado. A empresa oferece um almoço entre o funcionário e seu chefe, este almoço pode ser solicitado para que as partes procurem o entendimento. Para os entrevistados, a comunicação influencia a prioridade competitiva qualidade por meio do compartilhamento das informações.

Quanto ao incentivo da empresa para o intercâmbio de profissionais de diferentes setores, os gestores responderam que é comum o intercâmbio entre setores principalmente quando novos produtos ou processos são inseridos, também que existem intercâmbios de profissionais entre as filiais e a matriz.

### **Empresa C**

Sobre comunicação, os gestores ressaltaram que a comunicação formal é muito importante para o desenvolvimento da qualidade, porém na empresa C, existem problemas na fluência da informação entre os setores, eles explicam que devido a problemas recentes na economia do país, a empresa reduziu o número de funcionários gerando sobrecarga de trabalho para os gestores. As atividades de comunicação (reuniões, e-mails, folhetos entre outros) foram deixadas de lado para atender a demanda de serviços. Para eles a falta de comunicação entre setores gera erros e retrabalhos prejudicando o desenvolvimento da qualidade. A comunicação informal não é incentivada de nenhuma forma segundo os entrevistados.

Os entrevistados relataram que não é comum trabalho em grupo na produção, mas em outros setores existem trabalhos em grupo, equipes são montadas para resolver não conformidades quando existe a necessidade.

### **Empresa D**

A empresa D frequentemente envia e recebe funcionários da matriz assim como de suas plantas no Brasil e no mundo, para os entrevistados esta interação colabora para o desenvolvimento da inovação e da qualidade, normalmente o funcionário volta de outra filial ou matriz com novas ideias e novos treinamentos, se tornando um replicador destes treinamentos e um colaborador na inovação.

Quanto à comunicação na empresa D, os entrevistados relataram que é incentivada através de reuniões com o departamento, com gestores, com clientes e com fornecedores. Além disto, são utilizados e-mails, folhetos e o mural de avisos. A comunicação informal é importante, para os entrevistados ela completa e flexibiliza as informações que faltam na comunicação formal.

O trabalho em grupo é favorecido pela empresa através de projetos que envolvem funcionários de vários setores, segundo os gestores, a interação entre vários departamentos colabora com a qualidade e com o custo, uma vez que várias pessoas pensando juntas são capazes de prever problemas com mais facilidade, confirmando a teoria de Kathuria, Partovi e Greenhaus (2010) de que a interação entre vários departamentos favorece a organização a alcançar seus objetivos estratégicos.

A empresa D colabora para que o conhecimento seja compartilhado através de palestras ministradas pelos próprios funcionários sobre os mais diversos temas como segurança no trabalho, segurança e economia doméstica, produtos fabricados na empresa e implantação de novas unidades produtivas, para os entrevistados, o desenvolvimento do funcionário mesmo que em atividades não relacionadas diretamente com o trabalho ajudam a empresa por “manter o trabalhador saudável para o emprego”.

#### **4.7 Especialização**

##### **Empresa A**

Já no que se refere à atribuição de várias atividades para a mesma função, os gestores informaram que a empresa possui departamentos específicos de qualidade, manutenção, qualidade, vendas e produção, mas os operadores são responsáveis pela qualidade daquilo que produzem, assim como pela manutenção preventiva da máquina que opera e da limpeza na área de trabalho.

Sobre revezamento dentro das atividades produtivas, os gestores afirmam ser comum, os motivos são principalmente ergonômicos e também possibilitam que em caso de falta de funcionário, outros possam realizar sua função.

A empresa A sofre forte influência dos clientes, segundo os gestores a organização sempre procura se adaptar as exigências das montadoras. Devido a estas cobranças, a organização sempre está envolvida em projetos com a matriz com o objetivo de melhorar a qualidade e o custo. Também, por exigência dos clientes, a empresa implantou o sistema de produção enxuta nos anos de 2007 e 2008.

##### **Empresa B**

Ao serem questionados sobre revezamento de funcionários nas atividades produtivas, os entrevistados disseram que algumas atividades precisam de um nível de treinamento diferenciado, no entanto, não é possível que todos se revezem. Nas atividades de soldagem e tratamento térmico, o revezamento acontece para proteção da saúde do trabalhador.

**Empresa C**

Quando questionados sobre o revezamento de funcionários nas atividades produtivas, os entrevistados relataram que a cada 4 horas os funcionários da produção precisam revezar as atividades por questões ergonômicas, assim segundo os gerentes os empregados não correm o risco de adoecer e deixarem de trabalhar gerando impactos na entrega dos produtos. Segundo os gestores, os empregados da produção têm atribuições de controle da qualidade do que produzem, além de inspeções e limpeza em sua estação de trabalho.

Os entrevistados, quando questionados sobre as alterações realizadas nos últimos anos por influência das montadoras, disseram que devido ao aumento do número de montadoras no país, somado ao aumento da variedade e da complexidade dos produtos, hoje são produzidas até 100 variedades de produtos na mesma linha de produção. Outra alteração aconteceu com relação a redução dos tamanhos dos lotes de produção, isso exige da empresa redução do tempo de programação das linhas através de máquinas mais modernas.

**Empresa D**

A empresa D adota o sistema de produção empurrado, as atividades são altamente especializadas e quase não há trabalhadores multifuncionais, os gestores explicam que os trabalhadores da produção se revezam apenas nas atividades onde há risco ergonômico e que existem profissionais específicos para atividades de controle da qualidade, manutenção e limpeza por exemplo.

Os funcionários da produção mais experientes acabam passando por várias áreas produtivas e segundo os entrevistados, se tornam multifuncionais devido a experiências, estes são habilitados para substituir funcionários que faltam ou tiram férias, normalmente estes funcionários se tornam líderes do setor.

**4.8 Treinamento****Empresa A**

Quanto aos treinamentos oferecidos aos trabalhadores da produção, a empresa possui uma escola com diversos cursos, os funcionários são direcionados ao curso após detectada a necessidade de desenvolvimento por meio da avaliação individual do funcionário. Portanto, não há uma quantidade determinada de horas de treinamento por funcionário, as horas e cursos variam conforme necessidade. Os treinamentos oferecidos aos funcionários da produção, segundo os entrevistados são metrologia, matemática, computação, FMEA e

desenho técnico. São os próprios trabalhadores os professores dos funcionários novos. Após o processo de integração, os funcionários em treinamento ficam identificados na produção e sempre estão acompanhados de um funcionário habilitado para treina-lo. Os gestores passam pelo mesmo processo de integração inicial, quando são alocados no setor que irão trabalhar, são acompanhados pelo superior imediato que realiza um trabalho de coaching do novo gestor.

Sobre a avaliação dos funcionários do nível operacional da produção, esta é realizada por um processo que começa no início do ano, no qual são avaliados a quantidade produzida, o índice de refugos e o cumprimento das normas. O superior imediato, por meio de uma reunião individual, passa o resultado da avaliação ao funcionário destacando os pontos bem avaliados e os que precisam de desenvolvimento. É criado um plano de desenvolvimento destas competências, os funcionários com boas avaliações ganham destaque e preferência para eventuais promoções na carreira.

O processo de seleção de novos funcionários pode variar de acordo com necessidade da fábrica, quando há um aumento imediato na demanda da produção, ou seja, pouco tempo para treinamento de funcionários sem experiência na função, a empresa informou que procura por ex-funcionários disponíveis. Quando existe um prazo de quatro ou cinco meses para o aumento da demanda da produção, os gestores procuram por pessoas sem experiência ou aprendizes da empresa. Os entrevistados justificam que é melhor contratar funcionários sem experiência, já que não possuem hábitos adquiridos em outras organizações ou experiências passadas na própria empresa e podem ser treinados para se adequarem as normas e procedimentos da organização gerando qualidade ao processo.

Sobre o que os entrevistados consideram ser um bom funcionário da produção, eles responderam que a pessoa deve ser proativa, seguir as normas da empresa e querer se desenvolver. Para funcionários do nível operacional, é exigido ensino médio completo e cursos livres relacionados à área da mecânica como desenho técnico e metrologia. O processo de seleção envolve a produção de uma redação, testes de matemática, avaliação de um psicólogo e do gestor da área que se pretende atuar. Para a seleção de gestores, é exigido pelo menos dois anos de experiência na função, formação em engenharia mecânica ou mecatrônica, conhecimentos avançados em inglês e carta de recomendação.

Nas primeiras semanas de trabalho, o novo funcionário conhece as normas da empresa, o sistema de qualidade, o sistema de produção da empresa, segurança do trabalho e conhece o produto, também são apresentados aos novos funcionários, a localização dos prédios da unidade.



Os gestores indicaram que o nível de absenteísmo é abaixo de 5%, e a rotatividade de funcionários é de 10%, os entrevistados disseram que é estratégico manter a taxa de rotatividade baixa, pois a atividade é muito específica e perder funcionários prejudica a qualidade do produto.

### **Empresa B**

Sobre o treinamento dos funcionários da produção, os entrevistados explicam que os cursos são oferecidos de acordo com a avaliação dos funcionários. Cursos de reciclagem em metrologia e desenho técnico são realizados periodicamente, sempre que um novo processo é implantado todos os operadores do processo recebem instruções. Em média, cada trabalhador recebe 20 horas de treinamento por ano.

O processo de contratação de novos trabalhadores da produção ocorre por meio de uma empresa terceirizada de recursos humanos, esta realiza uma triagem de acordo com os requisitos mínimos pedidos pela fábrica e seleciona um número de candidatos maior que o número de vagas, a empresa por meio de testes e entrevistas seleciona os novos funcionários.

Os gestores consideram que um bom funcionário do nível operacional deve atingir as metas avaliadas pela instituição, estas metas versam sobre assiduidade, qualidade do produto e da produção.

O requisito mínimo de escolaridade para ser um operador na empresa é o ensino médio, os entrevistados ressaltam que devido a prioridade competitiva ser a qualidade, muitas vezes os funcionários selecionados possuem nível técnico ou estão cursando o superior.

Nos primeiros dias de trabalho, um novo funcionário conhece as normas de conduta na empresa, as normas de segurança, os parâmetros de qualidade dos processos e dos produtos.

A avaliação dos funcionários do nível operacional é realizada uma vez por ano, são avaliados parâmetros sobre a produção, porém os entrevistados ressaltam que ao longo do ano, se forem identificadas necessidades de correções de comportamentos o chefe pode, de maneira informal, orientar o subordinado, isto evita que erros cresçam e prejudiquem a qualidade.

Os erros que acontecem no processo produtivo são analisados, segundo os entrevistados, por uma equipe de vários setores com o objetivo de identificar a causa raiz do problema e assim tornar o processo robusto o suficiente para que não permita a reincidência deste erro.

O nível de absenteísmo dos funcionários da produção é de 2,67% segundo os gestores entrevistados. A rotatividade é baixa, porém não foi informada a porcentagem.

### **Empresa C**

Quanto a contratação de novos funcionários, os entrevistados relataram que a empresa C procura contratar estagiários e aprendizes da própria empresa para vagas de empregos efetivos. Para os cargos de liderança, a empresa procura promover seus próprios funcionários, os entrevistados explicam que os gestores experientes colaboram com a detecção e prevenção de erros que resultam em melhorias na qualidade.

Ao serem questionados sobre o que se espera de um bom funcionário da produção, os gestores responderam que esperam assiduidade e comprometimento com o desenvolvimento dos processos e produtos. O requisito mínimo de escolaridade é ensino fundamental completo.

A empresa possui um programa de integração de novos funcionários, durante os primeiros dias de trabalho os funcionários conhecem os procedimentos de segurança, as normas do setor que irá trabalhar e os produtos da empresa.

Existe um programa anual de avaliação dos funcionários, são avaliados os aspectos necessários para desempenhar suas atividades conforme o setor. De acordo com os gestores, os resultados destas avaliações são condicionantes para a promoção interna de funcionários.

Com relação ao treinamento oferecido aos trabalhadores da produção, os entrevistados falaram que nos últimos anos a empresa recebeu treinamentos referentes a sistemas de qualidades por parte dos clientes, e que para cada tarefa da produção existe um treinamento específico e sua reciclagem a cada três meses, os superiores imediatos são responsáveis por executar o treinamento. Segundo os entrevistados, cada funcionário é treinado no mínimo 24 horas por ano.

Os erros que acontecem na empresa C são tratados através de sistemas de qualidade que buscam identificar a causa da não conformidade e procura evitar através de normas que impeçam a repetição do erro.

Os gestores informaram que devido a redução de 60% dos funcionários nos últimos anos tanto o absenteísmo com a rotatividade na empresa C chegam perto de zero.

### **Empresa D**

A contratação de novos funcionários ocorre por meio de anúncio junto a empresas terceirizadas de recursos humanos, é exigido o ensino médio ou técnico como

qualificação mínima. Os gestores consideram um bom funcionário da produção aquele que tem comprometimento com os resultados do que é realizado, e está disposto a aprender e conhecer outras atividades além da que foi contratado.

A empresa possui sistemas de integração de novos funcionários, nos primeiros dias de trabalho são apresentados os regulamentos e manuais da empresa, as regras de segurança, as localizações na planta e os horários de entrada e saída. Também é apresentada aos chefes, a equipe de trabalho e as funções que cada um desempenhará.

A empresa possui um sistema de avaliação dos funcionários, são avaliados indicadores de qualidade, produção e até mesmo comportamento e sempre que detectado alguma necessidade de aperfeiçoamento, são realizados treinamentos.

Segundo os entrevistados, os funcionários da produção recebem treinamentos específicos de metrologia, desenho técnico mecânico e gestão da qualidade totalizando 15 horas por ano em médias.

Os novos funcionários recebem treinamentos específico de segurança e boas práticas, além de treinamento para operar suas funções, os funcionários mais antigos recebem treinamentos da parte operacional de forma contínua na organização, os treinamentos são realizados pelos próprios trabalhadores da empresa.

## **4.9 Liderança**

### **Empresa A**

Sobre a supervisão das atividades produtivas, os entrevistados acreditam que o papel da supervisão é primordial na empresa, é sua atribuição levar informações vitais aos superiores, assim como orientar os subordinados a seguirem as normas. Quanto ao desempenho de um bom gestor, os entrevistados acreditam que o líder deve escutar, dar suporte e direcionar seus subordinados, criticar o que está errado e reconhecer o que está certo para desenvolvimento das prioridades. Existe uma pesquisa de avaliação da satisfação dos funcionários com os chefes, assim os líderes podem ajustar suas condutas evitando conflitos, confirmando a teoria de Dischner (2015) sobre como o estilo de liderança influencia nos resultados da organização.

Quanto aos erros que acontecem dentro da produção, os gestores, acreditam que errar é natural do ser humano, cabe ao gestor identificar o motivo que gerou o erro e procurar formas para que este não se repita. Eles destacam que é importante que o funcionário não tenha medo de relatar erros, por isso falhas individuais não resultam em demissão.

**Empresa B**

Quanto à seleção de novos gestores, pode ser realizada uma triagem inicial por uma empresa de recursos humanos terceirizada, ou por meio de um processo de seleção interno, segundo os entrevistados, a empresa monitora e avalia a experiência e o conhecimento dos funcionários, quando uma vaga de liderança precisa ser preenchida é possível que a organização identifique se algum funcionário tem o perfil e o treinamento necessário para ocupar o cargo, garantindo que profissional que irá ocupar tenha a competência necessária, resultando, segundo os entrevistados, em qualidade do produto final.

O papel da supervisão é considerado importante pelos entrevistados, o desempenho de um bom gestor, para os entrevistados, é conduzir o trabalho em equipe, coordenar e guiar o trabalho. A empresa desenvolve um programa de evolução das lideranças.

**Empresa C**

O papel da supervisão é considerado importante, eles explicam que a equipe de trabalho como um todo é responsável pelo resultado e que o líder tem um papel considerado limitado dentro da equipe. Também foi informado que todos os anos os gestores são avaliados pelos funcionários, segundo os gestores desta forma é possível melhorar a qualidade da administração.

Os líderes são selecionados entre os funcionários mais experientes e dedicados, normalmente é exigido nível superior e vocação para se tornar líder.

**Empresa D**

A supervisão das atividades é muito importante para os gestores entrevistados, para eles a coordenação das atividades garante que o processo não sofra desvios, os gestores são os principais responsáveis pela qualidade da produção.

Contratação de novos gestores é feita através de seleção interna, busca-se um profissional que possa dar o exemplo aos demais funcionários. É através das atitudes do dia a dia que a empresa consegue escolher quem tem os atributos de se preocupar com a equipe, seguir rigorosamente as regras da empresa e saber lidar com diversos problemas e pressões. Os gestores são avaliados pelos funcionários todos os anos, neste *feedback*, os líderes tem a oportunidade de desenvolverem habilidades que seus subordinados acham importante.

#### **4.10 Fornecedores**

##### **Empresa A**

Com relação aos fornecedores, a empresa exige praticamente o mesmo que lhe é cobrado pelos clientes, são avaliados aspectos referentes a qualidade, custo e entrega, além de certificações. A empresa possui um setor específico para desenvolvimento dos fornecedores, através de processos padronizados a organização implanta melhorias em seus fornecedores, gerando qualidade e melhorando a entrega.

##### **Empresa B**

Sobre controle e avaliação de fornecedores, os gestores contam que a empresa possui um setor de inspeção dos produtos recebidos dos fornecedores, desta forma, é possível avaliar a qualidade do fornecedor, também existem ranking de fornecedores, os critérios são as falhas detectadas e o prazo de entrega, estas ações.

##### **Empresa C**

Quanto às exigências feitas aos fornecedores, os entrevistados explicaram que a maioria dos fornecedores são empresas maiores que a empresa C, portanto não possuem problemas em atender exigências do mercado como certificações e garantias do produto, logo o principal fator para escolha de fornecedores é o menor custo.

##### **Empresa D**

Os fornecedores são avaliados por um setor de recebimento de produtos, são considerados os custos, o índice de falhas, problemas técnicos ou devoluções e prazo de entrega.

A empresa D possui um setor de desenvolvimento de processos, neste setor, segundo os gestores, há um departamento de desenvolvimento de fornecedores, que tem a função de padronizar as atividades e informações que serão enviadas à empresa pelos fornecedores e também realizar as auditorias.

O quadro 15 resume e compara os resultados encontrados nas empresas estudadas.

Quadro 17 - Resumo e comparação dos Resultados

Característica	Empresa A	Empresa B	Empresa C	Empresa D
Principais produtos automotivos	Eixos, transmissões e componentes de chassis para veículos comerciais e automóveis.	Eixos dianteiro, eixos diferenciais traseiros e cardans para caminhonetes ou veículos maiores.	Reservatórios plásticos para óleos de freio, água e combustíveis para automóveis	Sistemas de direções para veículos leves e comerciais
Principais clientes	Maioria das montadoras nacionais.	Volvo, Man (Volkswagen), Ford e Mercedes.	FIAT, Bosch, Continental e Magneti Marelli	Todas as montadoras nacionais
Influência por parte dos clientes direcionamento das prioridades competitivas	Forte influência.	Forte influência.	Forte influência.	Forte influência.
Mudanças ou adaptações nos processos organizacionais do fornecedor	Ocorrência de constantes adaptações visando principalmente qualidade e custo.	Aumento no mix de produtos fabricados em uma mesma linha de produção, redução dos lotes.	Não é comum, os fornecedores são empresas maiores.	Frequente, por necessidades de redução de custo e melhoria da qualidade.
Intercâmbio de profissionais entre projetos	Sim.	Sim.	Pouco.	Sim.
Processo de seleção de novos funcionários para o nível operacional e para os níveis de chefia	Testes de matemática, redação, entrevista com gestor e psicólogo.	Testes e entrevistas.	Entrevistas e avaliações.	Análise do currículo, testes e entrevistas.
Considerado um bom funcionário da produção no nível operacional	Proativo, com vontade de se desenvolver e que cumpra as normas.	Interessado, que trabalhe com qualidade.	Assíduo e comprometido.	Comprometido e disposto a aprender.
O papel da supervisão na coordenação das atividades	Direcionamento e suporte.	Coordenação.	Importante mas limitado.	Conscientizar e motivar.
O processo de integração de novos funcionários e de um novo gestor	São apresentadas as normas, a fábrica e o produto.	São apresentadas as normas, a fábrica e o produto.	São apresentados a empresa, as normas e os produtos.	São apresentados a empresa, as normas e os produtos.
Sistema de avaliação dos funcionários	Sim.	Sim.	Sim	Sim
Nível de absentismo da empresa e o índice de rotatividade	5% e 10% respectivamente.	2,67% e baixo respectivamente.	Perto de zero.	Não informado.
Grau de formalização na empresa	Alto.	Alto.	Alto.	Alto.
Padronização dos processos de trabalho	Alto.	Alto.	Alto.	Alto.

Quadro 18 - Resumo e comparação dos Resultados

Autonomia dos funcionários da produção para a tomada de decisão	Existe, porém é limitada.	Não.	Pouca	Pouca
Mecanismo formal de receber sugestões de melhoria dos funcionários da produção	Sim.	Sim.	Sim.	Sim.
Tarefas atribuídas ao mesmo cargo	Sim, porém é limitado	Sim, limitado.		
Treinamentos são oferecidos aos funcionários da produção	Sim, de acordo com a necessidade detectada no sistema de avaliação.	Sim, de acordo com a necessidade detectada no sistema de avaliação.	Sim, específico de acordo com a função e as atividades.	Sim, sobre as atividades e assuntos domésticos.
Horas de treinamento recebida por trabalhador da produção em um ano	Varia de acordo com a necessidade detectada pelo sistema de avaliação.	20 horas.	24 horas.	15 horas em média.
Auditorias periódicas na organização	Sim, internas e externas.	Sim, internas e externas.	Sim, internas e externas.	Sim, internas e externas.
Importância da comunicação informal	Importante para que os funcionários saibam mais sobre os assuntos da empresa	Importante para resolver conflitos.	Não incentivada.	Importante, complementa a comunicação formal.
Compartilhamento do conhecimento	É desenvolvido, os funcionários são treinados para aprender as atividades.	Desenvolvido através de treinamentos, boletins e rede sociais.	Desenvolvida através de treinamentos, e-mails e folhetos.	Desenvolvida através de treinamentos, e-mails e palestras.
Centralização e descentralização	A empresa procura descentralizar a decisão, porém as decisões que envolvem custo são centralizadas.	Centralizada.	Centralizado no proprietário da empresa.	Centralizada.
Certificações	Principais certificações relacionadas a qualidade, saúde e segurança no trabalho e meio ambiente.	Principais certificações relacionadas a qualidade, saúde e segurança no trabalho e meio ambiente.	Principais certificações relacionadas a qualidade, saúde e segurança no trabalho e meio ambiente.	Principais certificações para o ramo automotivo.

Quadro 19 - Resumo e comparação dos Resultados – Continuação

Comunicação entre as unidades e a matriz	Frequente por meio da internet e telefone.	Frequente por meio da internet e telefone.	Não se aplica.	Frequente por meio da internet.
Conhecimento dos funcionários das estratégias organizacionais	Sim. Por meio de jornais da empresa, mural, e-mails e intranet.	Sim, são informados por meio de boletins e reuniões.	Pouco informados.	Por meio de e-mails, folhetos, murais e palestras.
Relação entre a estrutura organizacional e as prioridades competitivas	Positiva, a natureza do produto determina os parâmetros da estrutura organizacional.	Fundamental, as lideranças precisam estar sempre em aprimoramento.	Importante, garantem bons resultados.	Geram a possibilidade de melhorias nos processos.

Fonte: Elaboração própria



## 5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

As estruturas observadas nas empresas têm predominantemente características da estrutura tradicional. Conforme Vasconcelos e Hemsley (2009), a estrutura tradicional é caracterizada pelo alto nível de formalização, especialização elevada, comunicação vertical, formas tradicionais de departamentalização que também são elementos que favorecem a prioridade competitiva qualidade, segundo os autores Dischner, (2015) e Claver-Cortés, Pertusa-Ortega, Molina-Azorín, (2012).

Identificou-se nas quatro empresas do setor de autopeças estudadas, a prioridade qualidade como a mais importante.

Vanalle, Salles e Vieira Junior, (2009), ao analisarem as prioridades competitivas de empresas na Espanha, afirmam que naquele país, as prioridades qualidade e custo já foram alcançadas, então agora as empresas buscam flexibilidade. Ou seja, a qualidade é a primeira prioridade a ser alcançada, logo, é considerada um item qualificador para se tornar fornecedor de montadoras, após obterem um nível adequado de qualidade nos produtos e nos processos, passa-se a buscar novas prioridades.

Sobre a relação entre a estrutura organizacional e as prioridades competitivas, observa-se nas empresas: alto grau de formalização das atividades, a centralização das decisões, o treinamento, as avaliações, auditorias, a conscientização dos líderes sobre a importância da qualidade e o incentivo à comunicação formal e informal, confirmando a conclusão de Dischner (2015) de que a padronização da produção favorece a execução das atividades, e a conclusão de Kantén, Kantén e Gulerk (2015) de que a formalização influencia positivamente na aquisição e disseminação do conhecimento.

Também foi percebido, na maioria das empresas estudadas, interesse da organização em inovações sugeridas pelos próprios funcionários, conforme estudo de Zeng, Yang e McClean (2010) que a inovação pode ser estimulada através da coordenação de políticas de incentivo.

As empresas adotam os elementos da gestão da qualidade total, como a preocupação com a qualidade do processo, foco nos clientes e fornecedores, comprometimento da liderança com a qualidade, cultura aberta a sugestões, rigor nos cumprimentos das normas, comunicação eficiente, ferramentas e técnicas para o controle da produção, trabalhos em grupos e treinamentos frequentes, segundo Caravantes, Caravantes e Bjur (1997) estes são os elementos para o alcance da gestão da qualidade total.

O treinamento, segundo Caravantes, Caravantes e Bjur (1997) é uma das características da gestão da qualidade total, nota-se preocupação das empresas sobre este tema, pois possuem um sistema de treinamento de novos funcionários, assim como oferecem atualização das instruções para os funcionários mais antigos. Os resultados esclarecem que o funcionário não é autorizado a exercer qualquer atividade sem prévio treinamento formal, comprovando sua importância em relação à qualidade. As empresas capacitam seus próprios funcionários a ensinar as atividades aos funcionários novos.

O alto grau de formalização favorece a qualidade nas empresas por meio de atribuições específicas aos cargos, ajudando a organização a delegar a responsabilidade sobre as atividades. Por meio da padronização dos processos, o trabalho é facilitado já que todos os envolvidos conhecem as técnicas corretas para alcançar um objetivo em comum e também favorecem os controles sobre o que está sendo realizado, permitindo aos gestores detecções de erros. Estes resultados ressaltam a importância dos mecanismos de coordenação de Mintzberg et al. (2005), principalmente no que se refere a padronização de processos de trabalho, de resultados, de habilidades e de normas.

O processo de produção das empresas estudadas é predominantemente centralizado, pois os funcionários têm pouca liberdade para alterar processos ou tomar decisões.

Comunicação horizontal, vertical e diagonal de maneira formal e informal é estimulada por reuniões diárias com a equipe de trabalho e com o superior imediato, trabalhos em grupos envolvendo funcionários de vários departamentos, e-mails, relatórios, atas de reuniões, manuais, boletins, murais de avisos e confraternizações. Trez e Luce (2012), Vokurka e Flores (2002) e Sardana, Terziovski e Gupta (2016) ressaltam a importância dessa integração ao mencionarem as vantagens da integração de departamentos em empresas. Conforme os pilares da qualidade elencados por Caravantes, Caravantes e Bjur (1997), a formação de grupos de trabalho é elemento fundamental para alcançar a qualidade total. Para Kathuria, Partovi e Greenhaus (2010), a interação entre vários departamentos favorece a organização a alcançar seus objetivos estratégicos.

A importância do papel da liderança fica evidente, visto que são eles os responsáveis para que a prioridade competitiva seja alcançada, evitando coagir ou repreender os funcionários, concordando a proposição de Kathuria, Partovi e Greenhaus (2010), segundo esses autores, os gestores tem capacidade de influenciar nos objetivos da organização. Cabe ao líder conscientizar a equipe e motivar para que não percam o foco confirmando a

proposição de Caravantes, Caravantes e Bjur (1997) sobre a importância da liderança para o sistema da qualidade.

Os gestores por intermédio da coordenação e facilitação dos trabalhos guiam a equipe na direção correta, eles também são avaliados pelos funcionários. A preocupação da organização com a satisfação dos funcionários com seus gestores demonstra a importância que eles possuem, conforme a teoria de Dischner (2015) sobre como o estilo de liderança influencia nos resultados da organização.

Os funcionários das empresas estudadas também são avaliados periodicamente, por meio destas avaliações é possível identificar onde é necessário investimento para que o recurso humano se torne mais eficiente, ou seja, permitem o desenvolvimento do funcionário. Também fica evidente a necessidade da formação escolar para atuar nas atividades de produção, a maior parte das empresas estudadas pede, além do ensino médio completo, cursos profissionalizantes ou ensino técnico para contratação. Ademais, a saúde do trabalhador é uma preocupação das empresas analisadas, todas executam ações para segurança no trabalho e diminuição de riscos ergonômicos.

Nas empresas estudadas existem sistemas formais de sugestões e melhorias, que são ferramentas úteis para o desenvolvimento da inovação. Quando a organização está aberta a novas ideias, principalmente vinda de seus trabalhadores, ela obtém um fluxo contínuo de desenvolvimento, é como se todos os funcionários que além de suas atribuições, conseguem exercer o papel de melhoria contínua nos processos da empresa, concordando com a proposição de Zang; Yang; Chung (2010) de que a organização pode criar um ambiente que incentive o conhecimento por meio da cultura, estrutura e estratégia.

A preocupação com o desenvolvimento da inovação nos processos e produtos é percebida uma vez que gratificações são concedidas aos funcionários que colaboram por meio de prêmios e oportunidades de promoção na carreira.

As prioridades competitivas são determinadas pela demanda das montadoras por meio de quantidade de falhas, atrasos na entrega, custo de produção, auditorias periódicas e exigência de diversas certificações, concordando com o resultado dos trabalhos de Alves Filho, Nogueira e Bento (2015) e Guimarães et al. (2014) sobre a pressão exercida sobre os fornecedores dentro da cadeia automotiva.

As montadoras exigem que todas as unidades de análise possuam certificações que por conseguinte exige de seus fornecedores conforme conclusões dos estudos de Demeter, Gelei e Jenei, (2006) Vanalle e Salles, (2011) e Lambert e Cooper, (2000) que consideram a cadeia automotiva como uma grande rede única de produção.

A adoção de tais medidas está ligada as melhorias no desempenho da qualidade por meio de sistemas de registros e controles da produção, que é elemento fundamental de um sistema de gestão da qualidade.

## 6 CONCLUSÃO

As conclusões do presente estudo contribuem para preencher a lacuna na literatura, a respeito de como as empresas do ramo automotivo atuam para que sua estrutura organizacional incentive os funcionários a buscarem por aquilo que é estratégico, neste trabalho principalmente referente a qualidade. Fica evidente a forte relação entre a estrutura organizacional e o comportamento dos empregados.

Também é possível afirmar que os elementos fundamentais da qualidade total são utilizados pelas empresas e estão inseridos em sua estrutura organizacional.

A pesquisa acrescenta possibilidades de discussão sobre a acumulação de prioridades competitivas. Mediante a confrontação da literatura com os resultados do trabalho é possível sugerir que após o estabelecimento da prioridade competitiva qualidade, as empresas podem buscar outras prioridades.

Por fim, a última constatação é que a inovação vem se fortalecendo definitivamente como uma prioridade competitiva, e assim como a qualidade, os resultados mostram que esta pode servir de base para que a organização alcance outras prioridades competitivas.

Uma das limitações do presente estudo está no número de empresas estudadas, pois impossibilita a generalização dos resultados.

Para pesquisas futuras, sugerem-se estudos que utilizem o método *survey* e análise de um número maior de empresas. Além disso, estudos que verifiquem com profundidade o papel que a inovação tem ocupado nas empresas de autopeças.

Sugerem-se ainda trabalhos que incluam a discussão sobre a adequação entre estrutura organizacional e estratégia, verificando se a estrutura tende a seguir a estratégia ou o contrário, ou seja, dada a estrutura define-se a estratégia e conseqüentemente a prioridade competitiva.

## 7 REFERÊNCIAS

- ALVES FILHO, A. G.; CERRA, A. L.; MAIA, J. L.; SACOMANO NETO, M.; BONADIO, P. V. G. Pressupostos do Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos: evidências de estudos sobre a indústria automobilística. **Gestão & Produção**, v. 11, n. 3, p. 275-288, set-dez. 2004.
- ALVES FILHO, A. G. A.; NOGUEIRA, E.; BENTO P. E. G. Operations strategies of engine assembly plants in the Brazilian automotive industry. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 35, n. 5, p. 817 – 838, 2015.
- ANSOFF, H. I. **Corporate Strategy**, New York: McGraw-Hill, 1965.
- BARRATT, M.; CHOI, T. Y.; MEI LI. Qualitative case studies in operations management: Trends, research outcomes, and future research implications. **Journal of Operations Management**, v. 29, p.329–342, 2011.
- BARROS, D., C.; CASTRO, B. H. R.; VAZ, L. F. H. Panorama da indústria de autopeças no Brasil: características, conjuntura, tendências tecnológicas e possibilidades de atuação do BNDES. **BNDES Setorial**, Rio de Janeiro, n. 42, p. 167-216, set. 2015.
- BOYER, K. K. Longitudinal Linkages between intended and realized operations strategies. . **International Journal of Operations & Production Management**. v. 18, n. 4, p. 356 – 373, 1998.
- BOYER, K. K., SWINK, M., & ROSENZWEIG, E. D. Operations strategy research in the POMS Journal. **Production and Operations Management**, v. 14, n.4, p. 442-449, 2005.
- CARAVANTES, G. R.; CARAVANTES, C. B.; BJUR, W. E. **Administração e Qualidade - a superação dos desafios**. São Paulo: Makron Books, 1997.
- CARVALHO, E. G. Globalização e estratégias competitivas na indústria automobilística: uma abordagem a partir das principais montadoras instaladas no Brasil. **Gestão & Produção**, v.12, n.1, p.121-133, jan.-abr. 2005.
- CHANDLER, A. D. **Strategy and structure**: Chapter in the history of the American enterprise. Massachusetts Institute of Tecnology: Cambridge, 1962.
- CHATHA, K. A; I. BUTT, I. Themes of study in manufacturing strategy literature. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 35, n. 4, p. 604 – 698, 2015.
- CHI, T; KILDUFF, P. P. D; GARGEYA, V. B. Alignment between business environment characteristics, competitive priorities, supply chain structures, and firm business performance. **International Journal of Productivity and Performance Management**, Vol. 58 Iss 7 p. 645 – 669, 2009.
- CHOUDHARI, S. C.; ADIL G. K.; ANANTHAKUMAR, U. Configuration of manufacturing strategy decision areas in line production system: five case studies. **Int. J. Adv. Manuf. Technol**, v. 64, p. 459–474, 2013.

CHOU DHARI, S. C.; ANANTHAKUMAR, G. K. A. U.; Exploratory case studies on manufacturing decision areas in the job production system. **International Journal of Operations & Production Management**. Vol. 32 Iss 11, p. 1337 – 1361, 2012

CLAVER-CORTÉS, E; PERTUSA-ORTEGA, E. M; MOLINA-AZORÍN, J. F. Characteristics of organizational structure relating to hybrid competitive strategy: Implications for performance. **Journal of Business Research**, v.65, p.993–1002, 2012.

DANGAYACH, G. S.; DESHMUKH, S. G. An exploratory study of manufacturing strategy practices of machinery manufacturing companies in India. **Omega**, v. 34, n. 3, p. 254-273, 2006.

DEMETER, K.; GELEI, A.; JENEI, I. The effect of strategy on supply chain configuration and management practices on the basis of two supply chains in the Hungarian automotive industry. **International Journal of Production Economics**. V.104, n. 2, p. 555-570, 2006.

DISCHNER, S. Organizational structure, organizational form, and counterproductive work behavior: A competitive test of the bureaucratic and post-bureaucratic views. **Scandinavian Journal of Management**.v. 31, p. 501–514, 2015

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, 1990.

FINE, C. H.; HAX, A. C. **Manufacturing Strategy: A Methodology and an Illustration**. Massachusetts Institute of Tecnology Cambridge, 1985.

FREDRICKSON, J., W. The strategic decision process and organizational structure. **Academy of Management Review**. V. 11(2), p. 280–97, 1986.

GALEAZZO A.; KLASSEN R. D. Organizational context and the implementation of environmental and social practices: what are the linkages to manufacturing strategy? **Journal of Cleaner Production**, v21, p. 138-150, 2015.

GARO JUNIOR, W. R. **Prioridades competitivas e inovação organizacional: um estudo de caso integrado na cadeia automotiva**. 2014. 173 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de São Carlos – *Campus* Sorocaba, 2014.

GARVIN, D. A. Manufacturing strategic planning. **California Management Review**, v. 35, n. 4, p. 85-106, 1993.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. Atlas. São Paulo, v. 5, 2005.

GÖLEÇ, A.A relationship framework and application in between strategy and operational plans for manufacturing industry. **Computers & Industrial Engineering**, v. 86,p. 83–94, 2015.

GUIMARÃES, M. R. N.; TEODORO FILHO, A. M.; LARA, F. F.; SALTORATO, P. Estratégia de Produção na indústria de autopeças: estudo multicase em empresas da região de Sorocaba. **Produção on-line**, v. 14, n. 2, p. 499-532, 2014.

HAYES, R. H.; UPTON, D.; PISANO, G. **Produção, Estratégia e Tecnologia**. Bookman, 2008.

HAYES, R. H.; WHEELWRIGHT, S. C. **Restoring our competitive edge: competing through manufacturing**. Wiley, 1984.

HESPING, F; SCHIELE, H. Purchasing strategy development: A multi-level review. **Journal of Purchasing & Supply Management**, v.21, p.138–150, 2015.

HERNAUS, T.; ALEKSIC, A; KLINDZIC, M. Organizing for Competitiveness – Structural and Process Characteristics of Organizational Design. **Contemporary Economics**. Vol. 7, n. 4, p. 41-56, 2013.

HICKS, K. Construct Validation of Strategic Alignment in Learning and Talent. **Development Performance Improvement Quarterly**, v. 28(4), p.71–89, 2016.

HILL, T. **Manufacturing strategy: the strategic management of the manufacturing function**. 2. Ed., Basingstoke: Macmillan, 1993.

HOLSAPPLE, C. W.; JOSHI, K. D. Organizational knowledge resources. **Decision Support Systems**. v.31(1), p. 39–54, 2001.

JABBOUR, A. **Prioridades competitivas da produção e práticas de gestão da cadeia de suprimentos**: uma survey no setor eletroeletrônico brasileiro. Tese (doutorado em engenharia de produção). Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 2009.

JITPAIBOON, T. The Study of Competitive Priorities and Information Technology Selection: Exploring Buyer and Supplier Performance. **Journal of International Technology and Information Management**, Vol. 23, No. 3-4, pag. 91-123, 2014.

KANTEN, P.; KANTEN, S.; GURLEK, M. The Effects of Organizational Structures and Learning Organization on Job Embeddedness and Individual Adaptive Performance. **Procedia Economics and Finance**. v. 23, p. 1358 – 1366, 2015.

KATHURIA, R. PARTOVI, F. Y. GREENHAUS, J. H. Leadership practices, competitive priorities, and manufacturing group performance. **International Journal of Operations & Production Management**. Vol 30 Iss 10, p. 1080 – 1105, 2010.

KROES J. R.; GHOSH S. Outsourcing congruence with competitive priorities: Impact on supply chain and firm performance. **Journal of Operations Management**, V. 28, P. 124-143, 2010.

LAMBERT, D. M.; COOPER, M. C. Issues in supply chain management. **The International Journal of Logistics Management**, v. 29, p. 65-83, 2000.



LEARNED, E. P.; CHRISTENSEN C. L.; ANDREWS, K. R.; GUTH, W. D. **Business policy: Text and cases**. Homewood, IL: RD Irwin, 1969.

LIAO, C.; CHUANG, S.H.; TO, P.L. How Knowledge Management Mediates The Relationship Between Environment and Organizational Structure. **Journal of Business Research**, v. 64, p.728-736, 2011.

LIN, Y.; MA, S.; ZHOU, L. Manufacturing strategies for time based competitive advantages. **Industrial Management & Data Systems**. v. 112 (5), p. 729 – 747, 2012.

LOFVING, M. Homogeneity of manufacturing choices in subcontractor SMEs. **Journal of Manufacturing Technology Management**, v. 27, Iss 2, p. 261- 286, 2016.

LUZZINI, D.; CANIATO, F.; RONCHI, S.; SPINA, G. A transaction costs approach to purchasing portfolio management. **International Journal of Operations & Production Management**. Vol. 32, Iss 9 pp. 1015 – 1042, 2012.

MACHUCA J. A. D.; ORTEGA S. H.; GARRIDO-VEJA P.; LOS RÍOS J. L. P. D. Do technology and manufacturing strategy links enhance operational performance? Empirical research in the auto supplier sector. **International Journal of Production Economics**, v.133 n.2, p. 541–550, 2010.

MAIA, J. L., CERRA, A. L., ALVES FILHO, A. G. *Operations and Technology Strategy Trajectories followed by automotive engine manufacturers set up in Brazil* **Journal of Operations and Supply Chain Management**, Vol. 3 (1), p. 98 – 113, 2010.

MAIA, L. C. de C. Contribuições para os estudos de estratégia de operações: um levantamento bibliográfico. **Revista de Administração, Contabilidade e Economia da FUNDACE**. Disponível em: <  
[https://www.fundace.org.br/artigos\\_racef/artigo\\_04\\_05\\_2012.pdf](https://www.fundace.org.br/artigos_racef/artigo_04_05_2012.pdf)> Acesso em 06 de fev. de 2017.

MAIA J. L.; CERRA, A, L.; ALVES FILHO, A. G. Inter-relações entre Estratégia de Operações e Gestão da Cadeia de Suprimentos: estudos de caso no segmento de motores para automóveis. **Gestão & Produção**, v.12, n.3, São Carlos, Set-Dec. 2005.  
<http://dx.doi.org/10.1590/S0104-530X2005000300008>

MANEV, I. M.; MANOLOVA, T. S.; HARKINS, J. A.; GYOSHEV, B. S. Are pure or hybrid strategies right for entrepreneurial ventures in transition economies? **International Small Business Journal**, Vol. 33(8), p. 951 –973, 2015.

MARTÍN-PEÑA, M, L.; DÍAZ-GARRIDO, E. A taxonomy of manufacturing strategies in Spanish companies. **International Journal of Operations & Production Management**, vol. 28 Iss 5, p. 455 – 477, 2008.

MARTINS, R. S.; SOUZA FILHO, O. V.; PEREIRA, S. C. F.; DI SERIO, L. C. Strategic Alignment In The Brazilian Automotive Chain. **Journal of Operations and Supply Chain Management**, v. 5, n.1, p. 16 – 30, 2012.

- MILLS, J. F.; PLATTS K. W.; GREGORY, M. J. A Framework for the Design of Manufacturing Strategy Processes: Toward a Contingency Approach. **International Journal of Operations and Production Management**, v. 15, n 4, p. 17-49,1995.
- MINTZBERG, H. Generic strategies: toward a comprehensive framework. **Advances in Strategic Management**, v. 5, p. 01-67, 1988.
- MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safari de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento**. São Paulo: Bookman, 2000
- MINTZBERG, H. LAMPEL, J.; QUINN, J. B.; GHOSHAL, S. **O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos relacionados**. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- MOKADEM, M. E. ISO 9000 moderation role over supply chain alignment in manufacturing context. **Journal of Manufacturing Technology Management**, Vol. 27 Iss 3, p 338 – 363, 2016.
- NAIR, A.; BOULTON, W. R. Innovation-oriented operations strategy typology and stage-based model. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 28, n. 8, p.748-771, 2008.
- NARANJO-VALENCIA, J. C; SANZ-VALLE, D. J-J. R. Innovation or imitation? The role of organizational culture, **Management Decision**, Vol. 49 n.1, p. 55 – 72. 2011.
- OERLEMANS, L. A. G.; KNOBEN, J.; PRETORIUS M. W. Alliance portfolio diversity, radical and incremental innovation: The moderating role of technology management. **Technovation**, v. 33, n. 6, p.234-246, 2013
- PERTUSA-ORTEGA, E. M; ZARAGOZA-SÁEZ, P; CLAVER-CORTÉS, E. Can formalization, complexity, and centralization influence knowledge performance? **Journal of Business Research**, v. 63, p. 310-320, 2010.
- PINE II, B. J.; VICTOR, B.; BOYNTON, A. C. Making Mass Customization Work. **Harvard Business Review**, v. 75 (5), p. 108-19, 1993.
- PORTER, M. E. **Competitive advantage: creating and sustaining competitive performance**. New York: Free Press, 1985.
- PORTER, M. E. **Competitive strategy**, New York: Free Press, 1980.
- PRAJOGO, D.I; MCDERMOTT, C. M. The relationship between multidimensional organizational culture and performance. **International Journal of Operations & Production Management**, Vol. 31 n. 7, p. 712 – 735, 2011.
- QUINN, J. B. **Strategies for change: Logical incrementalism**. Homewood, IL: Irwin, 1980.
- RENAUD, A.; WALSH, I.; KALIKA, M. Is SAM still alive? A bibliometric and interpretive mapping of the strategic alignment research field. **Journal of Strategic Information Systems**, v. 25, n.2, p. 75–103, 2016.

SALERNO, M. S.; MARX, R.; ZILBOVICIUS, M. A nova configuração da cadeia de fornecimento na indústria automobilística do Brasil. **Revista de Administração da USP**, v. 38, n.3, p. 192-204, 2003.

SANTOS, F. C. A. Integration of human resource management and competitive priorities of manufacturing strategy. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 20(5), p. 610-28, 2000.

SARDANA, D. TERZIOVSKI, M. GUPTA, N. The impact of strategic alignment and responsiveness to Market on manufacturing firm's performance. **International Journal Production Economics**. Vol. 177, p 131 – 138, 2016.

SILVA, E. L.; MENEZES, E. M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 3. ed. Florianópolis: Laboratório de Ensino a Distância da UFSC, 2001.

SINDICATO NACIONAL DA INDÚSTRIA DE COMPONENTES PARA VEÍCULOS AUTOMOTORES; ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DE AUTOPEÇAS.

**Relatório da Pesquisa Conjuntural**. Disponível em: <

<http://www.sindipeças.org.br/sindinews/Economia/2017/RPCJAN2017.pdf>>. Acesso em 10 de fev. de 2017.

SOLTANI, E.; AHMED, P. K.; LIAO, Y. Y.; ANOSIKE, P. U. Qualitative middle-rangere search in operations management. **International Journal of Operations & Production Management**, v.34,Iss 8, p. 1003 – 1027, 2014.

SKINNER, W. Manufacturing-missing link in corporate strategy. **Harvard Business Review**, May/Jun, p. 136-145, 1969.

SLACK, N.; CHAMBERS, S.; JOHNSTON, R. **Administração de Produção**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2009. 703 p.

TERPEND, R.; KRAUSE, D. R.; DOOLEY, K. V. Managing buyer–supplier relationships: empirical patterns of strategy formulation in industrial purchasing. **Journal of Supply Chain Management**, v. 47. n. 1, p.73-94, 2011.

THRULOGACHANTAR, P.; ZAILANI, S. The influence of purchasing strategies on manufacturing performance: An empirical study in Malaysia, **Journal of Manufacturing Technology Management**, Vol. 22 Iss: 5, p.641 – 663, 2011.

TREZ, G.; LUCE, F. B. Organizational structure and specialized marketing capabilities in SMEs'. **Marketing Intelligence & Planning**, vol. 30 iss2 p. 143-164, 2012.

THUERER, M; GODINHO, F. M; STEVENSON, M; FREDENDALL, L. D. Competitive priorities of small manufacturers in Brazil. **Industrial Management & Data Systems**, v. 113, n. 6, p. 856-874, 2013.

VANALLE, R. M. **Estratégia de Produção e Prioridades Competitivas no setor de Autopeças**. 1994. 268 p. Tese (Doutorado em Engenharia Mecânica) Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 1995.

VANALLE, R.; SALLES, J. A. Relação entre montadoras e fornecedores: modelos teóricos e estudos de caso na indústria automobilística brasileira. **Revista Gestão e Produção**, v. 18, n. 2, p. 237-250, 2011.  
<http://dx.doi.org/10.1590/S0104-530X2011000200002>

VANALLE, R. M.; SALLES, J. A. A.; VIEIRA JUNIOR, M. V. Strategies of Production in the Automobile Industry: a Multi-Case Study in Spain and Brazil. **Brazilian Journal of Operations & Production Management**, v.6, n. 2, p. 101-124, 2009

VASCONCELLOS, E.; HEMSLEY, J. R. **Estruturas Organizacionais: Estruturas Tradicionais, Estruturas para Inovação, Estrutura Matricial**. 4. ed. São Paul: Ed. Thomson Pioneira, 2002. 316 p.

VOKURKA, R., J; FLORES, B., E. Plant charter classifications and the operating homogeneity of US manufacturing plants. **Industrial Management & Data Systems**, vol. 102 Iss8 p. 406 – 416, 2002

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.

VOSS, C. Alternative paradigms for manufacturing strategy. **International Journal of Operations & Production Management**, Bradford, v. 15, n. 4, p. 5-16, 1995.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**, 2.ed. Porto Alegre. Bookman, 2001.

WANG, C.; MASINI A. The Sand Cone Model Revisited: The Impact of Service Flexibility on Quality, Delivery, and Cost. **Production and Operations Management**, 2009.  
 Disponível em:  
[http://mtei.epfl.ch/webdav/site/mtei/shared/mtei\\_seminars/2010/Wang\\_Masini\\_2009.pdf](http://mtei.epfl.ch/webdav/site/mtei/shared/mtei_seminars/2010/Wang_Masini_2009.pdf).  
 Acesso em: 01 fev. 2017.

ZHENGGA, W.; YANGB, B.; MCLEAN, G. N. Linking organizational culture, structure, strategy, and organizational effectiveness: Mediating role of knowledge management. **Journal of Business Research**. v. 63, n. 7, p. 763–771, Jul. 2010,

ZHENG, W; YANG, B; MCLEAN, G. N. Linking organizational culture, structure, strategy, and organizational effectiveness: Mediating role of knowledge management. **Journal of Business Research**, vol.63, p. 763–771, 2010.

## **8 APÊNDICES - A**

### **8.1 Apêndice - Roteiro De Entrevista**

#### **Identificação da empresa:**

- 1) Nome da empresa:
- 2) Total de funcionários?
- 3) Principais produtos?
- 4) Principais clientes e mercados?
- 5) A origem do capital controlador é nacional ou estrangeira:
- 6) A empresa é matriz ou filial?
- 7) A empresa pertence a algum grupo financeiro?
- 8) País de origem da empresa?
- 9) Existem outras unidades no Brasil ou no exterior?
- 10) Número de funcionários?
- 11) Faturamento anual?
- 12) Tempo de existência da unidade?
- 13) Tempo de existência da empresa?

#### **Identificações do entrevistado;**

- 14) Nome do entrevistado:
- 15) Cargo e setor:
- 16) Tempo na empresa:
- 17) Telefone:
- 18) E-mail:

## **QUESTIONÁRIO**

### **Prioridades competitivas:**

Considerando as cinco prioridades competitivas descritas abaixo:

#### **CUSTO**

- Produção de produtos mais baratos que os concorrentes;
- Produção de vários produtos diferentes em uma mesma linha de produção;
- Melhor a capacidade da fábrica;

- Buscar componentes melhores e mais baratos para os produtos;

### QUALIDADE

- Oferecer produtos com características superiores aos dos concorrentes;
- Alta performance;
- Durabilidade e confiança no produto;
- Reduzir custos com retrabalhos;
- Satisfação do cliente.

### FLEXIBILIDADE

- Busca por mudanças ágeis nos projetos e processos de produtos;
- Mix de produtos;
- Alta capacidade de resposta ao mercado.

### ENTREGA

- Entrega na data prometida;
- Redução do tempo de produção;
- Lançamento de novos produtos antes de seus concorrentes;
- Redução do ciclo de vida dos projetos visando implementar melhorias respondendo o mercado de forma rápida.

### INOVAÇÃO

- Mudanças nos projetos dos processos e/ou dos produtos;
- Domínio de novas tecnologias;
- Investimento em pesquisa e desenvolvimento.

Responder em uma escala de 1 a 5, sendo 5 mais relacionada e 1 menos relacionada, como a empresa considera a prioridade competitiva:

Prioridade Competitiva	Nota
6) Qualidade:	
7) Custo:	
8) Entrega:	
9) Flexibilidade:	
10) Inovação:	

- 1) Quais são as métricas e/ou critérios utilizadas pelas montadoras para avaliar o desempenho da empresa?
- 2) Em quais das prioridades competitivas é percebida maior pressão por parte dos clientes?
- 3) Quais mudanças ou técnicas foram adotadas em função das prioridades competitivas?
- 4) Na opinião do entrevistado, porque o cliente compra da empresa em que trabalha e não do concorrente? Qual seria o diferencial?
- 5) Quais ações ou formas de trabalho colaboram para que esse seja um diferencial competitivo?
- 6) O entrevistado percebe alguma influência dos clientes para direcionamento das prioridades competitivas?
- 7) Quais são as métricas ou critérios para avaliação, qualificação e monitoramento dos fornecedores?
- 8) São incentivadas mudanças ou adaptações nos processos organizacionais do fornecedor para alinhamento das prioridades competitivas?
- 9) Caso sim, como funciona este processo?
- 10) Como a empresa se estrutura? Poderia fornecer o organograma?

- 11) Há intercâmbio de profissionais entre projetos (pessoas respondendo a múltiplos comandos)?
- 12) Como é o processo de seleção de novos funcionários? O que se busca num candidato para o nível operacional e para os níveis de chefia? Isso tem relação com o desenvolvimento das PCs? De que forma?
- 13) O que se considera um bom funcionário da produção no caso do nível operacional?
- 14) Qual a escolaridade exigida para os funcionários da produção? O Sr(a) acha que isso influencia o desenvolvimento das PCs?
- 15) Como acontece o processo de integração de novos funcionários? E de um novo gestor?
- 16) Há um sistema de avaliação dos funcionários? Como os funcionários são recompensados?
- 17) Como é o nível de absenteísmo da empresa?
- 18) E o índice de rotatividade?
- 19) E com relação aos funcionários do nível gerencial? O que se espera de um chefe?
- 20) Como o Sr (a) vê o grau de formalização na empresa? As normas são bem especificadas? As principais normas ou regras tratam principalmente de quê?
- 21) Há padronização dos processos de trabalho? Como são transmitidas as atividades a serem executadas pelos funcionários? (descrições de cargos, regulamentações, instruções operacionais)? Isso contribui ou é uma barreira para o desenvolvimento das PCs? Por quê?
- 22) Quando uma pessoa erra na organização, como se lida com erro?
- 23) Os funcionários da produção têm autonomia para a tomada de decisão? Se sim, que tipo de autonomia? Como isso se relaciona com o desenvolvimento das PCs?
- 24) Existe algum mecanismo formal de receber sugestões de melhoria dos funcionários da produção? Como isso contribui para o desenvolvimento das PCs?



- 25) São atribuídas tarefas como (produção, qualidade, manutenção) ao mesmo cargo? Isso contribui para o desenvolvimento das PCs?
- 26) Os operadores se revezam dentro das atividades produtivas?
- 27) Caso haja, qual a porcentagem média de trabalhadores multifuncionais na produção?
- 28) Há trabalho em grupo na produção? Que tipo? Caso ocorra, como isso se relaciona com o desenvolvimento das PCs?
- 29) Quais tipos de treinamentos são oferecidos aos funcionários da produção?
- 30) Em média, quantas horas de treinamento por trabalhador se oferece em um ano?
- 31) Há auditorias periódicas na organização? Quais? Isso é importante para o desenvolvimento das PCs?
- 32) A empresa estimula a comunicação informal? Se sim, de que forma?
- 33) Para a empresa, qual a importância da comunicação informal entre os funcionários? Elas contribuem ou não para o desenvolvimento das PCs? De que forma?
- 34) A empresa favorece que o conhecimento seja compartilhado? Por quais meios isso ocorre?
- 35) Como o senhor vê o papel da supervisão na coordenação das atividades?
- 36) Na empresa, o processo de tomada de decisão é mais centralizado ou descentralizado? Quais as vantagens disso? E as desvantagens? De que forma isso contribui ou é uma barreira para o desenvolvimento das PCs?
- 37) Que tipo de certificações a empresa possui? Isso é uma exigência por parte dos clientes?
- 38) Caso a empresa possua várias unidades, como se dá a comunicação entre essas várias unidades e entre essa unidade e a matriz? Se há problemas nessa comunicação, quais são esses problemas?

- 39) Como é a comunicação entre as áreas funcionais da empresa? É satisfatória ou há algum tipo de problema?
- 40) Os funcionários tem conhecimento das estratégias organizacionais? Se sim, como são comunicados?
- 41) De modo geral, como o senhor analisa a relação entre a estrutura organizacional e as prioridades competitivas? Quais fatores poderiam ser melhorados para um melhor suporte da estrutura organizacional às prioridades competitivas?