

CONCEITOS BÁSICOS DE ESTRATÉGIA DE OPERAÇÕES

Objetivo

Apresentar um conjunto de conceitos que forma o que se convencionou chamar na literatura de conteúdo da estratégia de operações.

Assuntos desenvolvidos

- O conceito de estratégia
- Os diferentes níveis de estratégia: corporativa, de negócio e funcional
- As características de uma estratégia competitiva de sucesso: consistência, consonância, vantagem
- A ligação entre as estratégias competitivas genéricas de Porter e a estratégia de operações
- O conceito de critérios competitivos e de categorias de decisão
- Os estágios competitivos da operação

CONCEITUAÇÃO DE ESTRATÉGIA

Inicialmente, é válido conceituarmos a palavra estratégia dentro do universo empresarial. A origem etimológica nos remete à "arte" de combater. "*Estrategos*" significa "general" na língua grega, e estratégia, até o século XVIII, significava a arte do general. Já no século XX, o general Von Moltke conceitualizou o termo mais ou menos como hoje o utilizamos; para ele, estratégia era "a adaptação prática dos meios postos à disposição do general para o alcance do objetivo em vista".

Essa conceituação já considera os meios e objetivos de forma clara, e os dois aspectos devem ser fundamentais quando analisamos a estratégia de uma empresa. Considerando-se os novos paradigmas produtivos, e comparando-se com as estratégias utilizadas pelas empresas de produção em massa, a definição de novas estratégias de combate citadas ajusta-se surpreendentemente: "[...] A estratégia clássica enfatizava a força. Hoje, há uma grande preocupação com a mobilidade e a surpresa e com fatores psicológicos".

Se considerarmos a força como as economias de escala e o poder de barganha, e a mobilidade e a surpresa como flexibilidade e inovação dentro dos sistemas produtivos, concluímos que esta última corresponde a uma das principais forças competitivas dentro da nova realidade concorrencial.

Assim, dentro das inúmeras conceituações de estratégia encontradas na literatura, consideramos que a que mais se ajusta a esses novos paradigmas foi formulada por Mintzberg: "[...] estratégia representa uma adaptação entre um ambiente dinâmico e um sistema de operações estável. É uma concepção de organização, de como esta se ajusta continuamente ao ambiente em que está inserida".

OS TRÊS NÍVEIS ESTRATÉGICOS DA EMPRESA

A área de operações é um dos fatores definidores da estratégia da empresa, sendo três os elementos fundamentais desta: uma orientação dominante, um padrão de diversificação e uma perspectiva de crescimento. Estes são os elementos que orientarão a definição da estratégia nos três níveis existentes (veja a Figura 1): a estratégia da corporação (do grupo empresarial), a estratégia de negócios (de uma unidade estratégica de negócios, empresa ou divisão), que se relaciona com a obtenção e a manutenção

da vantagem competitiva, e a estratégia funcional, ligada às diversas áreas da unidade estratégica de negócios, como manufatura, *marketing*, finanças, etc. A inter-relação entre esses níveis e dentro deles será fundamental para a manutenção de uma estratégia bem-sucedida.

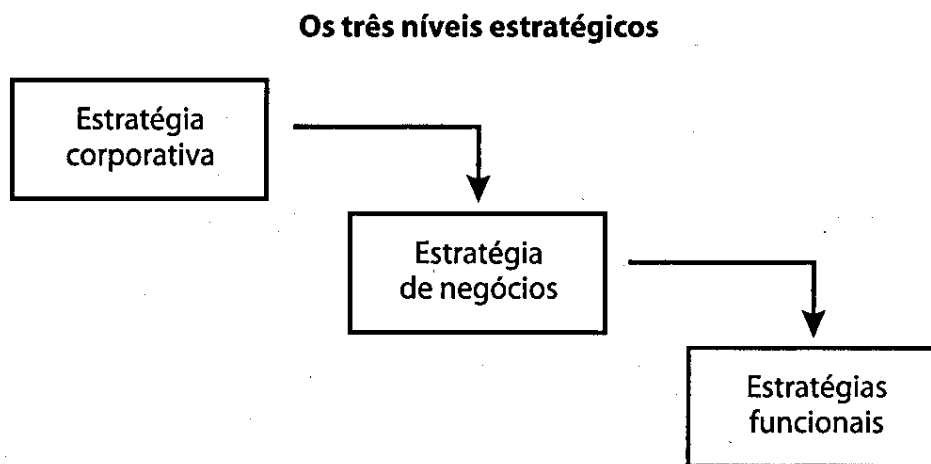


FIGURA 1 - Os três níveis estratégicos da empresa.

A estratégia corporativa

A estratégia corporativa relaciona-se com o ambiente em que o grupo empresarial atua, sendo fundamental na sua definição o reconhecimento de suas forças e fraquezas. Na formulação da estratégia corporativa, os administradores devem estar cientes dos fatores ambientais que poderão de alguma forma afetar o futuro do grupo. Tais fatores se referem à tecnologia, ecologia, aspectos econômicos, setor em que a empresa atua, sociedade e aspectos políticos. A partir deles, teremos o referencial necessário para a formulação da estratégia corporativa da empresa. Quando existir apenas uma unidade de negócios, a estratégia corporativa tende a coincidir com a estratégia de negócios.

A estratégia de negócios

Os fatores ambientais citados no item anterior, interagindo com a unidade de negócios (ou empresa), continuamente criam o chamado "caráter" da unidade, que são os compromissos internos advindos da forma como a organização age na resposta a essas pressões. O caráter da unidade de negócios define sua competência distintiva. Assim, por meio de seus pontos fortes e fracos, pode-se definir sua competência distintiva, ou seja, aquela capacidade que a distingue das demais e que pode ser decisiva para sua competitividade. A competência distintiva de uma organização é mais do que ela pode fazer; é o que ela pode fazer particularmente bem.

Ao reconhecermos a competência distintiva de uma empresa, temos os elementos necessários para elaborar sua estratégia de negócios. Esta refere-se a políticas, planos e objetivos de um negócio para se manter dentro de um ambiente complexo e competitivo. O sucesso da estratégia de negócios, segundo Rumelt, poderá ser avaliada considerando-se quatro aspectos:

- **Consistência:** a estratégia deve representar metas e políticas consistentes entre si.
- **Consonância:** a estratégia deve representar uma resposta adaptativa ao ambiente externo e às mudanças críticas nele ocorridas.
- **Vantagem:** a estratégia deve permitir a criação e a manutenção de uma vantagem competitiva no setor em que a organização atua.
- **Viabilidade:** a estratégia deve ser factível dentro dos recursos existentes e não deve criar problemas insolúveis.

O modelo de Porter

Segundo Porter, para enfrentar as cinco forças competitivas de cada segmento industrial (poder de barganha dos clientes, poder de barganha dos fornecedores, concorrentes, ameaça de produtos substitutos, ameaça de entrantes potenciais), a empresa pode utilizar três abordagens para a estratégia de negócios (estratégias competitivas genéricas): liderança por custo, diferenciação e enfoque.

No primeiro caso, pressupõe-se a necessidade de ganhos em escala, desde a compra da matéria-prima e a produção até a negociação com os clientes. Segundo o autor, "[...] colocar em prática a estratégia de baixo custo pode exigir investimentos pesados de capital em equipamentos atualizados, fixação de preço agressiva e prejuízos iniciais para consolidar a parcela de mercado". *Grosso modo*, foi esta a abordagem que orientou os princípios da produção em massa no início do século passado.

A estratégia de diferenciação considera que o aspecto a ser buscado são características únicas e exclusivas do produto ou serviço oferecido pela empresa, criando algo que seja reconhecido como diferencial no âmbito competitivo no qual a empresa está inserida. Essa estratégia pressupõe a qualidade ou outra forma de diferenciação do produto oferecido.

A estratégia de enfoque visa um determinado segmento do mercado (grupo comprador, linha de produtos ou mercado geográfico). A estratégia baseia-se no fato de que, com a focalização, a empresa terá condições de atender melhor a seu alvo específico do que as empresas que competem de forma mais ampla. Nesse segmento específico, a empresa poderá competir tanto em termos de custo como em termos de diferenciação. As três estratégias genéricas estão representadas na Figura 2.

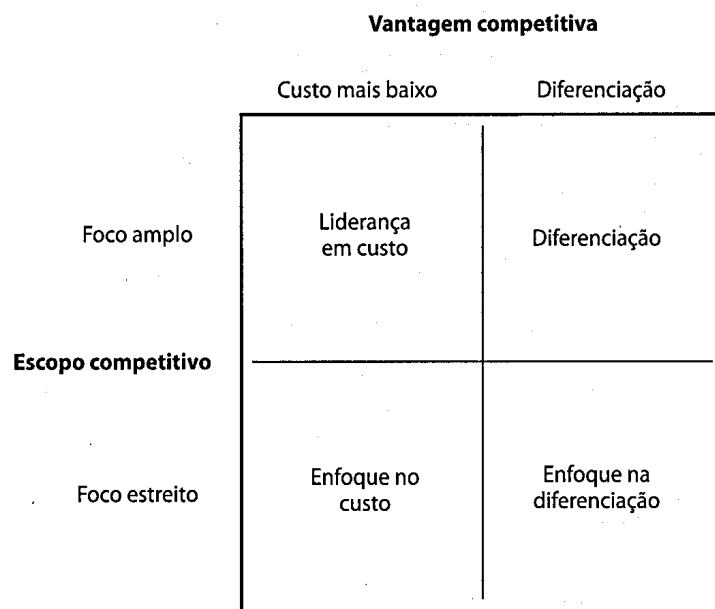


FIGURA 2 – As três estratégias genéricas de Porter

Finalmente, Porter considera que as empresas só poderão ter sucesso se definirem qual das três estratégias será utilizada, não se encontrando exemplos de empresas bem-sucedidas que adotam essas estratégias simultaneamente.

As novas abordagens competitivas, no entanto, permitem novas interpretações. A flexibilidade e a cultura organizacional relacionada com melhorias contínuas permitem que simultaneamente a empresa se preocupe com custos e com qualidade, não mais considerando um desses itens como secundário em relação ao outro. A solução desse *trade-off* é um desafio constante da indústria mundial.

Outra mudança diz respeito à visão de competências essenciais. Nesse entendimento, as empresas, combinando seus recursos humanos, físicos e organizacionais, criam internamente suas competências e são capazes até mesmo de reestruturar todo o setor em que competem.

A estratégia (funcional) de operações

Existem diversas definições para estratégia de operações, mas nenhuma ainda é amplamente aceita. Há uma certa concordância em que essa definição deverá coincidir com os objetivos da empresa ou unidade de negócios, alcançar os objetivos da área de operações, buscar uma vantagem competitiva e focalizar um padrão de decisões consistente no que se refere a operações.

A fim de identificar estratégias genéricas de operações, deve-se:

1. reconhecer as mudanças tecnológicas na área de operações e
2. facilitar a ligação entre o tipo de sistema de operações e a orientação estratégica da unidade de negócios.

Baseando-se no modelo de Porter, seriam identificadas três *estratégias genéricas de operações*: estratégia de liderança em custo pura, estratégia de diferenciação pura e estratégia de custo e diferenciação. A Figura 3 apresenta as três estratégias genéricas de operações.

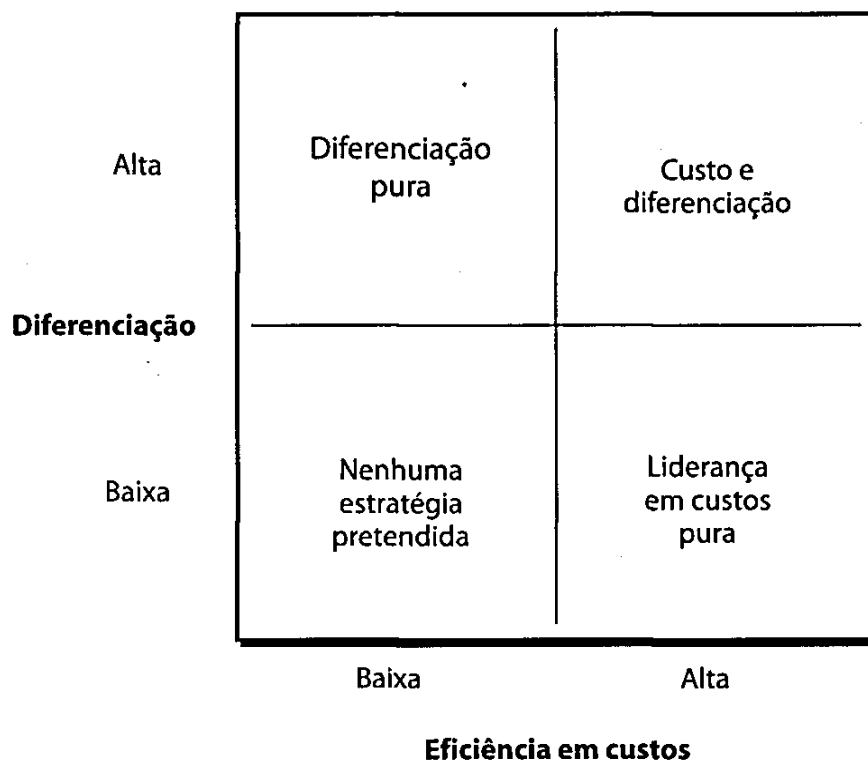


FIGURA 3 - As três estratégias genéricas de operações.

Estratégia de liderança em custo pura

É viável quando a estrutura de custos varia entre competidores dentro da indústria como resultado de economias de escala, acesso diferenciado a matérias-primas ou canais de distribuição. Essa opção requer investimentos de capital, habilidades em processo de engenharia, supervisão intensiva do trabalho, produtos projetados para fácil manufatura e sistemas de distribuição de baixo custo.

Estratégia de diferenciação pura

Esta estratégia procura atingir e manter a variedade e a boa qualidade dos produtos e entregas pontuais. Os clientes devem buscar outros atributos que não o preço, sendo necessária uma maneira que viabilize a fixação dessas características de diferenciação. Grandes esforços de *marketing*,

engenharia de produto, criatividade, grande capacidade em pesquisa básica e reputação, relacionada com tecnologia e qualidade são características e habilidades comumente necessárias a tal estratégia. Flexibilidade, qualidade e serviços são os requisitos necessários aos sistemas de manufatura.

Estratégia de custo e diferenciação

Anteriormente, considerava-se que não era possível a empresa utilizar estratégias de custos e diferenciação simultaneamente. Atualmente, com os avanços tecnológicos, principalmente os relacionados à microeletrônica, é possível a sustentação de uma vantagem competitiva de baixo custo e de diferenciação. Quando os mesmos equipamentos podem produzir vários produtos, existe potencial de obtenção de economias de escopo. A economia de escopo ocorre quando são produzidos múltiplos produtos com menores custos de forma combinada do que separadamente.

Novas tecnologias de manufatura viabilizam maior flexibilidade em projetos e *mix* de produtos, rápidas respostas às mudanças de mercado, mais informações e mais rápida programação da produção. Essas competências emergentes se localizam na eficiência relacionada com maior variedade (economia de escopo), e não em maiores volumes (economia de escala). Menores fábricas e menores ciclos de produção para projetos de produtos, com fácil mudança de um projeto para outro, são realidades que equipamentos como FMS (Flexible Manufacturing System) e CAM (Computer Aided Manufacture) tornam acessíveis.

OS CRITÉRIOS COMPETITIVOS

Existem cinco critérios competitivos na área de operações que se relacionam à estratégia de negócios. A primeira possibilidade considera que a empresa pode competir baseada em *custo*, quando a principal decisão se refere a produzir com margens de lucro maiores ou produzir grandes volumes com margens reduzidas.

No entanto, a empresa pode optar por competir com base na *qualidade* dos produtos oferecidos, ou de forma que seus produtos tenham desempenho superior aos de seus competidores. É importante, porém, fazer uma distinção entre qualidade real e qualidade percebida (esta mais relacionada com *marketing* e publicidade).

Uma terceira possibilidade baseia-se no conceito de *desempenho de entrega*, isto é, a relação estabelecida entre fornecedor e cliente. Uma das formas para a empresa competir com base em desempenho de entrega é ser capaz de mobilizar recursos para garantir o trabalho prometido, entregar dentro do prazo e corrigir rapidamente alguma eventual falha ocorrida, a despeito de não possuir sempre o melhor preço. Outra forma de competir em desempenho de entrega é ter prazo de entrega mais curto que os competidores.

Outro critério para sustentar uma vantagem competitiva pode se relacionar a *flexibilidade*, tanto para o *mix* de produtos como para o volume produzido. A empresa que compete com base na flexibilidade deve ser capaz de absorver rapidamente mudanças em lotes de produção não-padronizados, bem como a mudanças no tipo de produto a ser produzido. A flexibilidade está relacionada a equipamentos e processos tecnológicos e é um aspecto no qual os japoneses demonstram uma grande vantagem competitiva. Porém, há a necessidade de se definir exatamente que tipo de flexibilidade será buscado pela empresa.

As empresas deveriam enfatizar a combinação de alguns desses critérios prioritariamente. A tentativa de atender simultaneamente a todas as dimensões poderá ser uma opção perigosa, sendo que a especificação e o esclarecimento de quais critérios são prioritários orientará a função de produção na definição de seu papel na estratégia competitiva da empresa.

CATEGORIAS DE DECISÃO E TIPOS DE ESTRATÉGIAS DE OPERAÇÕES

Se uma empresa industrial deve escolher em qual(is) dimensão (ões) competir, sejam elas custo, qualidade, entrega, inovatividade, etc, ela deve, por outro lado, orientar suas decisões e ações internas de forma coerente, para que, ao longo do tempo, essas ações e decisões em conjunto transformem-se em uma fonte de vantagem competitiva naquela dimensão, ou nas dimensões que a empresa optou por competir.

Para facilitar o entendimento, essas decisões foram classificadas em nove categorias, de acordo com a descrição a seguir:

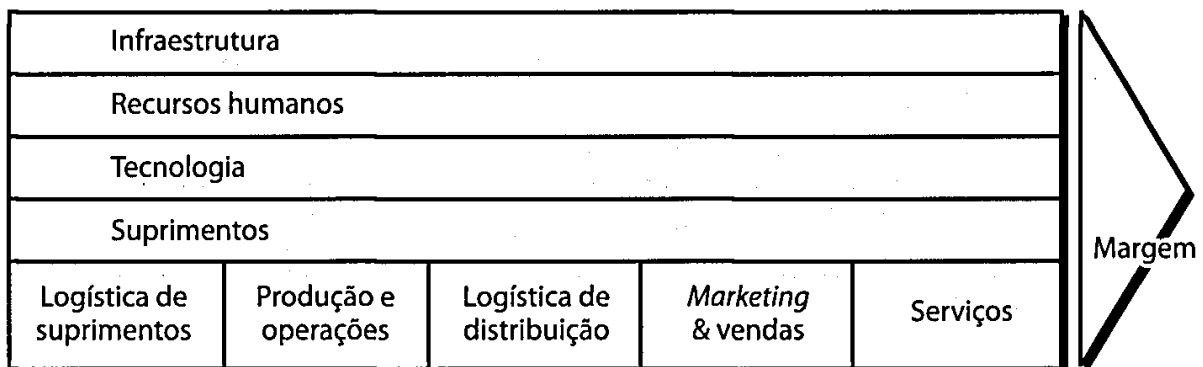
- **Capacidade:** está relacionada às decisões a respeito da capacidade das instalações, sendo determinada pela planta, pelos equipamentos e pelos recursos humanos. ^x
- **Instalações:** está relacionada às decisões sobre localização geográfica, tipo de processo produtivo, volume e ciclo de vida.
- **Equipamentos e processos tecnológicos:** envolve desde equipamentos utilizados até processos de produção (por projeto, *job shop*, por lote, linha de montagem, fluxo contínuo).
- **Integração vertical e relação com fornecedores:** está relacionada à decisão entre produzir ou comprar.
- **Recursos humanos:** atua sobre as políticas existentes, para que mantenham os funcionários motivados, trabalhando em equipe e buscando atingir as metas da empresa.
- **Qualidade:** o gerenciamento desta categoria deve especificar como as responsabilidades serão alocadas, que ferramentas de decisão e medição serão utilizadas e quais sistemas de treinamento serão instituídos.
- **Escopo e novos produtos:** envolve o gerenciamento e a introdução de novos produtos e de operações a partir da amplitude do *mix* de produtos e dos processos utilizados.
- **Sistemas gerenciais:** relaciona-se ao suporte às decisões tomadas e sua implementação. Requer planejamento, sistemas de controle, políticas operacionais e linhas de autoridade e responsabilidade.
- **Relação interfuncional:** envolve sistemas gerenciais e mecanismos que possibilitam a interação com as diversas áreas funcionais.

Diferentes orientações deverão ocorrer nas decisões tomadas pela produção conforme a estratégia de operações existente. Resumidamente, o Quadro 1 apresenta as diferentes orientações para algumas categorias de decisão em relação à estratégia de operações adotada, segundo a tipologia de Kim e Lee.

No Quadro 1, verificamos que estratégias genéricas diferentes de operações aconselharão decisões diferentes em algumas das categorias de decisão. Vale considerar que, em relação à integração vertical/relação com fornecedores e à relação interfuncional não existem grandes diferenças entre as decisões tomadas. Kim e Lee simplesmente não consideram essas categorias; não que as decisões em relação a elas não tenham efeito sobre cada estratégia. Ainda assim, Porter salienta que as empresas que competem com base em custos devem buscar ganhos relacionados com o poder de barganha. Em relação a sistemas de qualidade e novos produtos, algumas diferenças quanto a prioridades poderão ocorrer, sendo detalhadas nos itens referentes a essas categorias de decisão.

QUADRO 3.1 - Relação entre categorias de decisão e estratégias genéricas de operações

CATEGORIAS DE DECISÃO	LIDERANÇA EM CUSTO	DIFERENCIAÇÃO PURA	CUSTO E DIFERENCIAÇÃO
• Capacidade	Grande	Variável	Variável
• Instalações			
Tamanho da planta	Grande	Variável	Variável
• Equipamentos e processos			
Tipos de equipamentos	Especiais	Universais	Universais
Inovação de processo	Pequena	Grande	Grande
Novas tecnologias de manufatura	Poucas	Poucas	Muitas
• Sistemas Gerenciais			
Tamanho de estoques	Variável	Pequeno	Pequeno
Tamanho de lote	Variável	Pequeno	Pequeno
Tempo de "set-up"	Variável	Pequeno	Pequeno
• Recursos humanos			
Especialização	Variável	Baixa	Variável
Habilidades no trabalho	Restrita	Ampla	Ampla
Flexibilidade	Pequena	Grande	Grande

**FIGURA 4 - Cadeia genérica de valor.**

LIGAÇÃO ENTRE ESTRATÉGIA DE NEGÓCIOS E ESTRATÉGIA DE OPERAÇÕES

A cadeia de valor proposta por Porter permite identificar a ligação entre a estratégia de operações e a estratégia de negócios. Nela, o autor relaciona valor total, atividades de valor e margem (veja a Figura 4). As atividades de valor são as atividades físicas e tecnológicas que a empresa realiza na criação de valor aos seus clientes.

Analisando-se a cadeia de valor, podemos concluir que as nove categorias de decisão aparecem no que se refere à infraestrutura (capacidade e instalações), recursos humanos, tecnologia (equipamentos e processos tecnológicos, sistemas gerenciais e qualidade), suprimentos (relações com fornecedores e integração vertical), e produção e equipamentos (equipamentos e processos tecnológicos). Contudo, as categorias de decisão de operações não abrangem a cadeia de valor a partir de *marketing* e vendas. Essas atividades de valor certamente terão influência importante sobre

a operação, e a coerência entre as decisões tomadas entre essas áreas e o sistema de operações afetará diretamente o desempenho da empresa e sua competitividade. A ligação entre categorias de decisão e a cadeia de valor permite a definição das diferentes atividades que compõem a Rede de Valor de Operações da empresa.

ESTÁGIOS COMPETITIVOS DAS EMPRESAS DE MANUFATURA

Nem todos os dirigentes industriais entendem a importância que suas operações têm no cenário competitivo no qual a empresa está inserida. Alguns ainda veem a produção como "um mal necessário". Outros entendem a necessidade de uma operação eficiente para que a mesma não cause "prejuízos" ao negócio, mas não conseguem extrair vantagens competitivas dessa operação. E, por fim, existem aqueles que entendem a operação como uma fonte de vantagem competitiva e investem na operação buscando esse diferencial.

Wheelwright e Hayes perceberam essas diferenças e criaram uma classificação de quatro estágios nos quais a operação de uma determinada empresa se encontra em relação à estratégia competitiva de negócios adotada:

- **Estágio 1** - Minimiza aspectos negativos de seu potencial de manufatura (internamente neutra).
- **Estágio 2** - Atinge paridade com seus competidores (externamente neutra).
- **Estágio 3** - Desenvolve suporte para sua estratégia de negócio (de suporte interno).
- **Estágio 4** - Persegue uma base de vantagem competitiva a partir da manufatura e cria um padrão que será buscado pelas demais empresas (de suporte externo).

Estágio 1

Neste estágio, a empresa é totalmente reativa em relação às suas operações. Não existe maior preocupação com as empresas concorrentes e se estas são competidoras diretas ou não. Pouco esforço é realizado desde as compras até a distribuição do produto. Serviços agregados possivelmente não são oferecidos. O desenvolvimento de produto é mínimo, operando-se em produtos quase *commodities* e copiando-se outros produtos de concorrentes mais fortes.

A gerência entende que, operando sem grandes interrupções, estarão obtendo lucros aceitáveis. A principal meta é manter os custos baixos. Dentro desse contexto, os investimentos em equipamentos especializados são baixos e os funcionários possuem pouca capacitação técnica, recebendo provavelmente baixos salários. A atividade da gerência é fundamentalmente de controle do nível operacional, oferecendo a este poucas oportunidades de desenvolvimento técnico. As áreas funcionais possuem pouca integração entre si, operando de forma isolada.

Em relação às decisões estruturais relacionadas com manufatura, é dada pouca importância no que se refere a aspectos como capacidade, instalações, tecnologia e integração vertical.

Também é considerada de pouca importância estratégica as questões como política de recursos humanos, planejamento e indicadores de desempenho, além de processos internos de melhorias incrementais. Quanto ao papel estratégico da sua cadeia de operações, a direção pouco se envolve. Esse estágio caracteriza tanto as empresas cujas operações são vistas com distanciamento ou como algo muito simples, como aquelas que não reconhecem nas operações um papel estratégico importante.

Estágio 2

Neste estágio, a empresa já possui algum destaque dentro do nicho em que está inserida e começa a sentir a competição direta de outras empresas. A meta principal passa a ser: "Não deixar os

competidores ganharem muita vantagem em relação à empresa". Assim, ela passa a adotar as práticas usuais da indústria a que pertence. Além de dar sustentação aos planos internos, a área de operações já tem alguma preocupação com resultados externos, ou seja, que influenciam o mercado.

Os sistemas de trabalho tendem a se aproximar dos de seus competidores. A empresa utiliza muitas vezes plantas, equipamentos e sistemas de trabalho similares, tendo também fornecedores de bens e serviços comuns em várias situações.

A orientação básica passada ao nível operacional é quanto à necessidade de obediência aos padrões estabelecidos pela alta gerência. A improvisação é desestimulada. Os funcionários tendem a ter pouca mobilidade interna ascendente, porém existe certa mobilidade entre empresas concorrentes. Em resumo, neste estágio a empresa persegue os padrões usuais da indústria a que pertence, oferecendo produtos similares aos de outras empresas.

Em relação às suas operações, considera-se que atinjam uma posição de "neutralidade", buscando, assim, a paridade com seus competidores e uma situação de operação sem grandes interrupções. Caracteriza-se dessa forma a busca tanto da neutralidade externa (em relação aos seus competidores) quanto a neutralidade interna (produção sem maiores problemas) em relação à dimensão de manufatura.

A neutralidade competitiva é caracterizada por:

- Utilização de práticas usuais da indústria a que pertence quanto à força de trabalho (por meio de acordos entre sindicatos e empresas, por exemplo), compra de equipamentos e expansão de capacidade.
- Cautela na introdução de mudanças bruscas em produtos ou processos. Essas mudanças muitas vezes ocorrem em empresas consideradas marginais à indústria em questão.
- Investimentos prioritariamente em novos equipamentos e instalações, por entender que esta é a forma mais indicada para se obter uma vantagem competitiva temporária.

Como as empresas do Estágio 1, as pertencentes a este estágio confiam em fontes externas, principalmente no que se refere ao desenvolvimento de seus processos tecnológicos. Pode-se dizer que, normalmente, os investimentos ofensivos para atingir novos padrões competitivos relacionam-se ao lançamento de novos produtos. Por outro lado, os investimentos em manufatura são caracteristicamente defensivos, buscando fundamentalmente a redução de custos.

Estágio 3

Neste estágio, os gerentes de nível mais alto têm uma clara visão do que é valorizado pelo cliente e buscam ações com a finalidade de desenvolver esse valor percebido pelo cliente. As operações realizadas pela organização nas diferentes áreas funcionais são coerentes entre si e se relacionam a preço, qualidade, flexibilidade e objetivos buscados. Essas operações também devem guiar as táticas e lideranças na implementação da estratégia pretendida. Tais empresas compreendem as forças e limitações que possuem e estão conscientes da análise criteriosa que deve preceder uma mudança significativa.

Em períodos de mudança entre os Estágios 2 e 3, segundo os autores, podem ocorrer alguns problemas de caráter comportamental. Os funcionários que, no Estágio 2, apenas seguiam uma série de procedimentos, no Estágio 3 são encorajados a ter iniciativas e fazer escolhas entre diferentes procedimentos.

O desafio para a empresa é fazer com que a manufatura dê suporte à estratégia de negócios da empresa. Ao mesmo tempo, áreas diferentes como vendas, *marketing* e desenvolvimento de produtos devem estar abertas para inovações nos produtos a partir do reconhecimento de necessidades do mercado.

Assim, neste estágio a empresa considera a manufatura como uma força embasadora da posição competitiva da empresa. A manufatura é de suporte interno, ou seja, está relacionada e dá sustentação à estratégia de negócios da empresa. Esse posicionamento ocorre do seguinte modo:

- Planejamento das decisões, para assegurar que são consistentes com a estratégia de negócios da empresa.
- Reconhecimento dos aspectos estratégicos significativos relacionados à manufatura.
- Busca de consistência interna nas decisões referentes à manufatura, por meio de planejamento de investimentos e da utilização de sistemas flexíveis de trabalho.
- Trabalho a longo prazo para que a manufatura seja capaz de responder às necessidades das outras áreas da organização.
- Formulação de uma estratégia clara de operações para a orientação das atividades por um dado período de tempo.

Para os autores, o fato de uma empresa atingir este estágio é consequência do desenvolvimento de uma estratégia efetiva de negócios e da capacidade de sustentação dessa estratégia em todas as áreas da empresa. Diferentemente da empresa do Estágio 2, que considera a área de operações em termos estritamente defensivos, neste estágio a empresa considera o desenvolvimento tecnológico como uma resposta imediata às mudanças na estratégia de negócios e na posição competitiva. No nível gerencial, a visão é ampla em relação à estratégia de negócios da empresa e o tipo de vantagem competitiva por ela buscada.

Finalmente, a área de manufatura está comprometida em sustentar a estratégia de negócios da empresa, embora não esteja ainda ativamente envolvida na sua formulação.

Estágio 4 (Empresa Classe Universal)

Apesar de o quarto estágio parecer uma extensão natural do estágio anterior, essa é a mais difícil das transições. A empresa deve desenvolver capacidades e comprometimentos internamente para transformar suas operações. Essas deverão passar a ser proativas, buscando novos padrões para a empresa, identificando novas oportunidades de negócios e auxiliando na redefinição da estratégia competitiva. Mais do que satisfazer as necessidades dos clientes, neste estágio a empresa deverá criar novas necessidades para os clientes, estabelecendo e expandindo suas expectativas. Tais empresas definem os padrões de qualidade para seus competidores.

Os clientes transformam-se em consultores, sendo fontes de ideias e reivindicações. Aos funcionários são dadas condições para atingir novos padrões de desempenho, como treinamento constante. Além disso, são definidos indicadores para reconhecimento das melhorias implementadas, e existem sistemas de recompensas para manter os funcionários motivados.

A tecnologia passa de uma visão simples de corte de custos e pessoas, para uma visão de fonte principal da vantagem competitiva, em que a empresa desenvolve produtos ou inovações ainda não ao alcance de seus competidores. Para os autores⁵, a empresa está mais preocupada com a perda da dianteira nos lançamentos do que com os riscos neles envolvidos.

O grande desafio deste estágio é a manutenção de desempenho superior em todas as áreas que compõem a empresa. Outros desafios se referem ao gerenciamento da crescente complexidade de recrutamento de pessoal, de treinamento e de motivação, das inovações tecnológicas e da comunicação. Neste estágio, a área de operações passa a ter um papel importante dentro da estratégia competitiva da empresa. Trata-se de um esforço coordenado entre as diversas áreas funcionais.

Como principais características das empresas neste estágio, pode-se citar:

- Antecipação ao potencial de novas práticas e tecnologias da área de operações, adquirindo competência técnica antes das demais empresas.
- Credibilidade e influência da área de operações, a fim de que essa alcance todo seu potencial.
- Consideração igual quanto às atividades relacionadas à estrutura (instalações e equipamentos) e aos sistemas (políticas gerenciais) como fontes potenciais de melhorias e de obtenção de vantagem competitiva.
- Planejamento a longo prazo, em que a área de operações seja considerada de elevada importância para atingir os objetivos estratégicos da empresa.

Para que realmente a área de operações se coloque como força estratégica, é necessário o desenvolvimento integrado da estratégia de negócios, de operações e de outras áreas funcionais.

As empresas neste estágio são caracteristicamente de dois tipos. O primeiro corresponde a empresas que baseiam sua estratégia de negócios em baixo custo. Neste caso, outras áreas funcionais podem passar para um plano secundário ou seguir regras estabelecidas pela área de operações. O segundo caso corresponde a empresas que buscam a excelência em todas as suas funções. O padrão de suporte externo, com forte impacto sobre o mercado em que compete, é estendido a todas as áreas por meio da integração entre as funções. A empresa neste último estágio, a Empresa Classe Universal, define uma estratégia baseada em inovação e antecipação às necessidades dos clientes.

Exercício

Sobre as estratégias genéricas da produção e os 4 estágios competitivos da manufatura, quais são as implicações para a competitividade da empresa (a partir das três *estratégias genéricas de operações*, baseadas no modelo de Porter) para cada estágio de contribuição da função produção (do modelo de 4 estágios)?