

# OBJETIVOS DE DESEMPENHO: UMA DISCUSSÃO TEÓRICO-EMPÍRICA ACERCA DA RELEVÂNCIA E DIVERSIDADE

Darlan Roman\*

Rolf Hermann Erdmann\*\*

## Resumo

O objetivo deste estudo é apresentar uma discussão teórico-empírica sobre o tema “Objetivos de desempenho acerca da relevância e diversidade.” Para tanto, faz-se uma discussão comparativa dos resultados do estudo com o modelo Cone de Areia, proposto por Ferdows e De Meyer (1990), e o conceito de *Trade-offs*, apresentado por Skinner (1969). Com base na discussão teórica sobre objetivos de desempenho, foram conduzidas entrevistas semiestruturadas com seis questões norteadoras. As entrevistas foram feitas com gestores de duas organizações industriais, atuantes nos ramo alimentício e de cosméticos, localizadas no estado de Santa Catarina. Os resultados reforçam a importância dos objetivos de desempenho nas condições de competição da atualidade. Observa-se que há pontos divergentes entre os resultados deste estudo e as abordagens de Ferdows e De Meyer (1990) e de Skinner (1969). Conclui-se que as organizações percebem os objetivos de desempenho como relevantes; confiabilidade, flexibilidade, inovação e qualidade são vistos como os mais importantes.

**Palavras-chave:** Objetivos de desempenho. Organizações industriais. Cone de Areia. *Trade-offs*.

\* Doutorando em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina; Mestre em Administração na Universidade Federal de Santa Catarina; Especialista em Gestão Estratégica pela Universidade do Oeste de Santa Catarina; Graduado em Administração pela Universidade do Oeste de Santa Catarina; [darlanroman@yahoo.com.br](mailto:darlanroman@yahoo.com.br)

\*\* Professor Associado da Universidade Federal de Santa Catarina; Doutor em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina; [erdmann@cse.ufsc.br](mailto:erdmann@cse.ufsc.br)

# 1 INTRODUÇÃO

Por meio do mapeamento das expectativas e práticas dos agentes econômicos em um determinado período, é possível orientar as atividades organizacionais para os padrões percebidos como mais competitivos. A empresa pode valorizar um critério percebido como gerador de competitividade, em detrimento de outro, conforme suas condições específicas de atuação. Nesse contexto, um objetivo de desempenho é visto como aquilo que se configura como uma real preocupação e razão de ser de cada atividade da empresa.

Uma etapa crucial no gerenciamento e formulação de estratégias de produção é a derivação de uma lista de fatores importantes para a competitividade, como qualidade, flexibilidade, custos, etc. Estes fatores são utilizados como direcionadores para as decisões no âmbito das condições operacionais, influenciando diretamente na competitividade global da organização.

No entendimento de Alves Filho, Pires e Vanalle (1995), há pontos que carecem de maior aprofundamento quando se fala em critérios de desempenho. Entre eles, destacam-se os aspectos relacionados à própria definição dos critérios e seus elementos constitutivos. Outro ponto se refere à existência, ou não, de compatibilidades entre os critérios. E, por fim, a proposição de uma hierarquia no sentido de conferir prioridades para a implementação.

Assim, a pergunta que este trabalho busca responder é: Como os objetivos de desempenhos descritos na literatura são considerados no ambiente das organizações? Nesses termos, propõe-se apresentar uma discussão que contemple aspectos teóricos e práticos sobre o tema “objetivos de desempenho.” Para tanto, faz-se uma discussão comparativa dos resultados emergentes dos estudos de caso com o modelo Cone de Areia<sup>1</sup>, proposto por Ferdows e De

Meyer (1990) e o conceito de *Trade-offs*<sup>2</sup>, apresentado por Skinner (1969).

A principal contribuição teórica deste trabalho é a ampliação do conhecimento sobre os objetivos de desempenho, cujos resultados e discussões apresentados poderão servir de base para discussões acadêmicas e elaboração de casos de ensino. Quanto às implicações práticas, os resultados sinalizam para a importância de se desenvolverem, no interior das organizações, capacidades internas que permitam alcançar ganhos em diferentes objetivos de desempenho.

## 2 OBJETIVOS DE DESEMPENHO

A expectativa das organizações, ditada principalmente pelo desejo de buscar o lucro e pelo desejo de conviver satisfatoriamente com as incertezas inerentes ao negócio, tem na busca da competitividade a justificativa de sua existência. No entanto, mais do que apenas possuir expectativas, faz-se necessário que as empresas detenham algumas capacidades para transformar as expectativas em realidade (LEMOS; NASCIMENTO, 1999).

Uma das primeiras referências à expressão “vantagem competitiva” na literatura de estratégia pode ser encontrada em Ansoff (1965, p. 188-194), que a definiu como a vantagem de perceber, de forma proativa, tendências de mercado à frente dos concorrentes e de ajustar a oferta em razão dessa antecipação. Essa interpretação tem conotação mercadológica, portanto, parcial. Deve-se considerar que a capacidade de competir pode ser fruto de diferentes competências, que podem estar assentadas em diferentes áreas funcionais, funções administrativas ou categorias de especialidade.

Para atingir resultados bem-sucedidos no ambiente da produção, o administrador precisa orientar suas decisões no

sentido de atender às principais demandas existentes no seu entorno. Para isso, deve-se considerar o atendimento às demandas internas da organização e àquelas relacionadas aos *stakeholders*. Geralmente, estas demandas são expressas como objetivos de desempenho. Entretanto, diferentes termos podem ser encontrados na literatura para o conjunto de objetivos que as organizações têm adotado como significado de competição no mercado: prioridades competitivas (HAYES; WHEELWRIGHT, 1984); critérios competitivos (PLATTS; GREGORY, 1990); variáveis competitivas (MARUCHECK; PANNESI; ANDERSON, 1990); critérios de ganho (HILL, 1983); dimensões competitivas (PIRES, 1995) e objetivos de desempenho (SLACK, 1993).

Assim, uma etapa crucial no gerenciamento e formulação de estratégias de produção é a derivação de uma lista de fatores importantes para a competitividade, como qualidade, flexibilidade, custos, etc. Estes fatores são utilizados como direcionadores para as decisões no âmbito das condições operacionais. O grau de contemplação e implementação efetiva destes fatores irá influenciar no desempenho global da organização. Uma vez conhecidos, os critérios de desempenho podem ser usados de duas maneiras: como um dispositivo que traduz as aspirações do mercado à organização e às áreas de decisão da produção, e para determinar prioridades de melhoria a fim de determinar um posicionamento estratégico de competição (SLACK, 1994).

Historicamente, a principal preocupação das organizações foi a busca por eficiência, por meio da adoção de medidas que refletissem na redução de custos (BARROS NETO; FENSTERSEIFER; FORMOSO, 2003). Os critérios podem variar, considerando as condições específicas do ambiente econômico e das organizações, mas geralmente são apresentados como um conjunto

de cinco objetivos: qualidade, desempenho na entrega ou rapidez, custo, flexibilidade e inovação (TAN; PLATTS, 2004; ALVES FILHO; PIRES; VANALLE, 1995).

A variabilidade dos objetivos de desempenho é confirmada no estudo de Barros Neto, Fensterseifer e Formoso (2003), que aborda o setor brasileiro de construção de edificações. Nesse contexto, são identificados, além dos tradicionais custos, qualidade, flexibilidade, entrega e inovação e o critério serviços. Ainda se observa que a qualidade é desmembrada em conformação com contratos, projetos e execução dos processos construtivos. A inovação estende-se para o âmbito dos materiais e processos, e os serviços se preocupam com o atendimento e a assistência técnica. Já na abordagem de Fleury (1995), o tempo é considerado um dos principais objetivos de competição, juntamente com qualidade e preço.

No Quadro 1, apresenta-se uma relação de objetivos de desempenho, destacando os principais autores.

Quadro 1 – Objetivos de desempenho

Critérios/Objetivos de Desempenho					
Skinner (1969)	Wheelwright (1984)	Fine e Hax (1985)	Platts e Gregory (1992)	Slack (1993)	Pires (1995)
Custo	Custo	Custo	Custo	Custo	Custo
Qualidade	Qualidade	Qualidade	Qualidade	Qualidade	Qualidade
Entrega (confiabilidade e rapidez)	Flexibilidade	Entrega (confiabilidade e rapidez)	Entrega (confiabilidade)	Entrega (confiabilidade)	Desempenho das entregas
Flexibilidade	Confiabilidade	Flexibilidade	Flexibilidade	Flexibilidade	Flexibilidade
	Inovação		Características secundárias de qualidade	Rapidez	

Fonte: os autores.

No entendimento de Hill (1995), os objetivos de desempenho podem ser classificados como qualificadores e ganhadores de pedido. Os primeiros se referem ao atendimento de padrões mínimos exigidos pelo mercado, e os segundos devem se orientar no sentido de proporcionar algum tipo de diferenciação em relação à concorrência, de forma a conseguir maior participação no mercado.

Para Skinner (2007), um sistema de produção pode não se desenvolver igualmente bem sobre todos os critérios de sucesso. O autor comenta que, geralmente, baixo custo e alta produtividade são os principais alvos a serem alcançados. Mas, não é possível desprezar critérios, como confiabilidade de entrega, qualidade ou *lead times*<sup>4</sup> curtos para o desenvolvimento de produtos. A incapacidade da empresa em atender a todos os critérios de desempenho é traduzida por Skinner (1969) pelo termo *Trade-offs*. Contudo, a incapacidade da empresa em atender, mesmo em padrões mínimos, os principais objetivos de desempenho, pode resultar no comprometimento da eficiência das tomadas de decisões (BARROS NETO; FENSTERSEIFER; FORMOSO, 2003).

Importante ressaltar que a ideia de *Trade-offs* presente em Skinner (1969) é rejeitada pelas ideias constantes no modelo acumulativo, também conhecido como Cone de Areia (FERDOWS; DE MEYER, 1990). Nele sugere-se que algumas organizações podem apresentar boas condições em todos os objetivos de desempenho, simultaneamente, considerando a qualidade como a base principal necessária para a implementação gradativa das demais prioridades competitivas. Contudo, para Alves Filho, Pires e Vanalle (1995), a partir de determinados níveis, algumas prioridades tendem a se tornar incompatíveis em razão do nível de competências já acumuladas pela organização e do comportamento dos concorrentes e consumidores. No entendimento de Alves Filho, Pires e Vanalle

(1995), há pontos que carecem de maior aprofundamento quando se fala em critérios de desempenho relacionados à própria definição das dimensões consideradas e quais elementos constitutivos, quanto à existência ou não de compatibilidades entre os critérios e, por fim, à proposição de uma hierarquia no sentido de conferir prioridades para a implementação.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este estudo pode ser considerado de natureza predominantemente qualitativa. A estratégia de pesquisa se baseia no método do estudo de caso, nesse contexto, o estudo de caso múltiplo. Procurou-se seguir as orientações fornecidas por Yin (2010), e os dados primários foram obtidos por meio de entrevistas semiestruturadas.

Estas foram feitas com responsáveis pela área de produção de duas empresas industriais, localizadas no estado de Santa Catarina. A escolha das empresas ocorreu por meio do método de conveniência, em que os casos escolhidos são os que estão mais facilmente disponíveis e são considerados apropriados, conforme o problema de pesquisa proposto.

As empresas que participaram deste estudo são descritas como Alfa e Beta. Na empresa Alfa foram entrevistados, de forma conjunta, os responsáveis pela área de produção e qualidade. A entrevista teve duração de 74 minutos; foi gravada e, na sequência, transcrita. Após a conclusão da transcrição, enviou-se o documento para os entrevistados via *e-mail*, para que, se fosse o caso, fossem feitas as demais considerações e ajustes.

Na empresa Beta foi entrevistado o sócio-gerente e a entrevista teve duração de 53 minutos. Também nesse caso houve gravação e transcrição da entrevista. Neste trabalho, além da

forma descritiva, os dados coletados são apresentados por meio de representações visuais, como gráficos e quadros, acreditando-se ser esta a forma que poderá trazer um melhor entendimento das informações obtidas no processo de coleta de dados.

As entrevistas basearam-se em seis objetivos de desempenho, considerados mais relevantes pela literatura: confiabilidade, custos, flexibilidade, inovação, qualidade e rapidez. As limitações do método de estudo de caso podem ser consideradas nesta pesquisa. Uma das principais é que não poderão ser realizadas generalizações estatísticas dos resultados encontrados, sendo possível, contudo, fazerem-se generalizações analíticas, ou seja, a geração de proposições teóricas a partir do conjunto particular de resultados.

## 4 RESULTADOS E ANÁLISE DOS DADOS

A empresa Alfa atua como uma importante produtora e fornecedora de matéria-prima para a indústria alimentícia. A Alfa é líder de vendas em alguns segmentos no estado de Santa Catarina e possui grande preocupação com a inovação. Seus equipamentos e processos de produção estão de acordo com o que há de mais moderno no setor e ela se destaca por sua tradição e qualidade no ramo em que atua.

A empresa Beta produz embalagens plásticas de qualidade superior, atendendo a grandes empresas nacionais e internacionais nos segmentos: farmacêutico, alimentício, cosmético e industrial. De acordo com as informações disponíveis no seu *website*, a Beta é uma empresa que traz em seus valores a constante preocupação com o aspecto social e ecológico, tanto na estrutura quanto em suas atividades e produtos. Com o mais moderno parque industrial da América Latina para a produção de Tubos Plásticos extrudados e produtos especiais de injeção plástica, na Beta a sustentabilidade, a



inovação e o *design* estão sempre à frente. Realizam-se expressivos investimentos em pesquisa e desenvolvimento para oferecer ao mercado soluções inovadoras que atendam as mais arrojadas metas de desempenho, custo e economia de embalagens.

Os fatores ligados à confiabilidade dizem respeito a relações com fornecedores e à eficiência dos equipamentos. Estes seguem os princípios de manter a previsão dos prazos de entrega, ter um planejamento para prevenir surpresas, controlar a ocupação dos recursos e monitorar as atividades de produção (SLACK et al., 1997). No Quadro 2, são apresentados os comentários sobre Confiabilidade.

Quadro 2 – Comentários sobre Confiabilidade

	Alfa	Beta
<b>Confiabilidade</b>	<p>É um fator que precisa de atenção especial. Tem-se clientes, donas de casa que já há muito tempo usam a marca e são fiéis à marca.</p> <p>Atualmente, com tanta concorrência, confiabilidade pode ser um diferencial.</p> <p>Existem muitas marcas no mercado, mas a empresa consegue fornecer um produto confiável que ajuda a manter os clientes. Mesmo o preço do produto sendo relativamente mais caro em relação aos concorrentes, consegue-se, por meio da confiabilidade, manter a competitividade. Não dá pra empresa oferecer uma coisa e entregar outra.</p>	<p>Indiscutível a importância deste item para a competitividade. A preocupação deve ser no sentido do benefício que o cliente vai ter ao adquirir o produto; e é isso que se tem que buscar. Isso é ainda mais abrangente, é preciso se pensar nos benefícios que o produto irá proporcionar ao cliente do meu cliente. Essa busca incessante pela satisfação do cliente final vai trazer uma certa garantia de eficiência. É preciso dar um prazer ao cliente para ele comprar da nossa empresa.</p> <p>Com a orientação de que o cliente tem que ganhar em cima daquilo que nossa empresa faz, onde nossa empresa está trabalhando para nosso cliente, pode-se conseguir maior fidelidade.</p>

Fonte: os autores (informação verbal).

Os comentários sobre a confiabilidade ressaltam a importância de adquirir e manter a confiança do cliente, no sentido de este estar seguro daquilo que vai comprar e não ter dúvidas sobre os benefícios que o produto irá proporcionar. Contudo, é importante destacar que a confiabilidade é muitas vezes discutida na literatura em termos de entrega, ou seja, a capacidade de a empresa entregar o produto no momento desejado pelo cliente. Nesses termos, esse objetivo de desempenho alcança horizontes distintos e, não obstante, fundamentais para a competitividade.

Constituem os princípios de custos os fatores relacionados às ações empreendidas no sentido de modificar processos ou o próprio produto, em busca da redução do seu preço final por meio da fabricação de produtos com poucos detalhes no acabamento e com maior funcionalidade, de formas mais simples e padronizadas, confeccionadas com material mais barato (SLACK et al., 1997). Incluem-se, nessa lógica: baixo custo, preços, menores custos e custos razoáveis. No Quadro 3 são apresentados os comentários sobre Custos.

Quadro 3 – Comentários sobre Custos

	<b>Alfa</b>	<b>Beta</b>
<b>Custos</b>	<p>A limpeza e a organização são pontos que a empresa dá uma atenção especial. O processo em si consegue trabalhar muito bem a matéria-prima, então se consegue extrair o máximo possível de produto. Pela política da empresa e pelo processo em si, os desperdícios são reduzidos ao mínimo. A adoção de novas tecnologias de produção permite maior quantidade de produto final com a mesma quantidade de matéria-prima. Pra conseguir um bom preço final é preciso cuidar dos custos. A questão de trabalhar bem os custos é essencial para a competitividade.</p>	<p>Se for o custo que eu vendo, considero como sem importância. Mas se o custo considera o valor agregado que se está oferecendo para o cliente, que é o que ele vai ganhar, ou seja, o impacto do nosso preço dentro daquilo que ele ganha, se for considerado nesse sentido, custos têm uma influência maior. Então custos podem ser ou não importantes para a competitividade.</p>

Fonte: os autores (informação verbal).

O fator custos é considerado importante para as empresas pesquisadas tanto em relação ao impacto no preço final do produto quanto no sentido de se oferecer valor para o cliente. Contudo, na opinião do representante da empresa Beta, o custo de venda não é considerado primordial para a competitividade, contrastando com a opinião do entrevistado da empresa Alfa.

A flexibilidade está relacionada às constantes e repentinas mudanças do cenário organizacional. Esse critério de desempenho parece ser a resposta para a adaptação da empresa ao ambiente. Esta flexibilidade visa desenvolver a capacidade rápida de resposta da organização às mudanças ambientais (SLACK et al., 1997). No Quadro 4, são apresentados os comentários sobre Flexibilidade.

Quadro 4 – Comentários sobre Flexibilidade

	<b>Alfa</b>	<b>Beta</b>
<b>Flexibilidade</b>	<p>É um fator muito importante e a empresa tem flexibilidade alta. O que diferencia nosso produto é a mistura que se faz durante a fabricação. Por exemplo, existem 10 tipos de grãos, nove estilos de regulagem das máquinas, indo de 1 a 100%, o que permite a possibilidade de fazer “n” tipos do produto, assim, pode-se fazer a variação que o cliente quiser. Para a empresa, a flexibilidade é fundamental para a competitividade, pois é a capacidade de atender as mais variadas necessidades do cliente que permite manter os clientes atuais e conseguir novos.</p>	<p>Para o cliente é extremamente importante. É preciso estar sempre preparado para a mudança. É preciso diminuir todo o impacto da resistência à mudança que possa existir na empresa. Nosso objetivo não é fabricar um produto, mas sim atender a uma necessidade do mercado. A flexibilidade é importante, sobretudo numa área como a nossa, onde se exigem altos investimentos.</p>

Fonte: os autores (informação verbal).

É possível perceber a importância da flexibilidade em termos de processo e produto. Esse objetivo de desempenho se

tornou fundamental a partir da emergência do sistema Toyota de Produção e privilegia o atendimento das necessidades do cliente. O investimento em equipamentos e tecnologias, o processo de desenvolvimento de produtos e a voz do consumidor são aspectos-chave para se atingir a flexibilidade.

A inovação e o rápido desenvolvimento de novos produtos são cruciais para as empresas obterem vantagem competitiva em um mercado global. Para sustentar a sua competitividade no mercado, além de preço, qualidade e velocidade de produção, elas precisam desenvolver competências para inovar, projetar e introduzir novos produtos ao mercado rapidamente (MEYBODI, 2005). No Quadro 5, são apresentados os comentários sobre Inovação.

Quadro 5 – Comentários sobre Inovação

<b>Inovação</b>	<b>Alfa</b>	<b>Beta</b>
	<p>A empresa está inovando com aquisição de máquinas pioneiras no Brasil. O que existe de tecnologia de produção mais moderna no mundo atualmente está na nossa empresa. Nem o principal concorrente possui esta tecnologia. As máquinas do laboratório são de última geração. A inovação está presente na empresa e é tanto no que diz respeito à adoção de novas tecnologias de produção como na aquisição de máquinas e equipamentos de última geração. A inovação é importante, sem dúvida, para a competitividade, mas não é fundamental. Outros fatores como o preço devem ser considerados. No Brasil ainda se tem a cultura de comprar o produto pelo preço. Nossa empresa aposta na inovação, mas tem concorrentes que não fazem isso e mesmo assim conseguem vender bem seus produtos.</p>	<p>Se amanhã ou depois alguém inventa um novo conceito de produto, vai ser uma decepção para nossa empresa no sentido de “Por que não fomos nós que inventamos?” Nossa empresa deveria ter inventado, não esperar o mercado inventar. Então, nessas situações, é preciso reagir imediatamente. Em termos de inovação, não se pensa em quanto vai custar para inovar e sim em quanto isso vai refletir em benefícios. O cliente está sempre pensando: “O que isso vai trazer de bom pra mim?” A aquisição de um produto inovador que vai trazer aumento de receita é o que se procura.</p>

Fonte: os autores (informação verbal).

O desenvolvimento do produto, a incorporação de novas tecnologias e a aquisição de equipamentos modernos são considerados fatores importantes na busca pela inovação. Atualmente, esse objetivo de desempenho é considerado fundamental para a competição, sendo frequente a existência de departamentos específicos em grandes empresas. A inovação parece ser a arma usada pelas organizações para surpreender, conquistar e manter o cliente.

A qualidade pode ser resumida em fazer as coisas de forma correta. Está diretamente relacionada à satisfação ou insatisfação do consumidor. A qualidade influencia na redução de custo e no aumento da confiabilidade. Por fim, ela lida com aspectos externos (satisfação do consumidor) e internos (eficiência) da organização (SLACK et al., 1997). No Quadro 6, são apresentados os comentários sobre Qualidade.

Quadro 6 – Comentários sobre Qualidade

	<b>Alfa</b>	<b>Beta</b>
<b>Qualidade</b>	<p>A qualidade atualmente é uma obrigação de toda a empresa. O importante é conseguir manter um padrão do produto. Nossa empresa trabalha com uma matéria-prima que varia bastante; se não conseguir ter uma padronização desde o recebimento, o produto não vai manter o padrão que deveria. Alguns aspectos, por exemplo, épocas do ano, clima e região podem influenciar na qualidade do produto. No verão, com o calor, começam a ocorrer problemas, então, a qualidade às vezes não está só no produto, mas no processo de acompanhamento do cliente também. A qualidade para nossa empresa é uma questão fundamental para a competitividade.</p>	<p>Em uma visão mais abrangente, deve-se considerar o grau de importância que se dá ao cliente, a busca da sua satisfação, tentar surpreendê-lo. Não deveria ser considerado fator de competitividade. É uma condição para a sobrevivência da empresa. Se você tem você existe, se você não tem você não existe.</p>

Fonte: os autores (informação verbal).

A qualidade é considerada uma questão fundamental para a sobrevivência no mercado. No contexto da empresa Alfa há a necessidade de manter um padrão no processo produtivo de forma a diminuir alterações nos índices de não conformidade. O comprometimento da direção e o envolvimento dos níveis gerencial e operacional são importantes para se desenvolver uma cultura de qualidade.

A rapidez consiste em fazer com que o intervalo de tempo entre o início do processo de fabricação e a entrega do produto ao cliente seja menor do que aquele oferecido pela concorrência. Significa reduzir o *lead time* da empresa por meio da redução do fluxo de informações, de materiais e de operações (SLACK et al., 1997). No Quadro 7, são apresentados os comentários sobre Rapidez.

Quadro 7 – Comentários sobre Rapidez

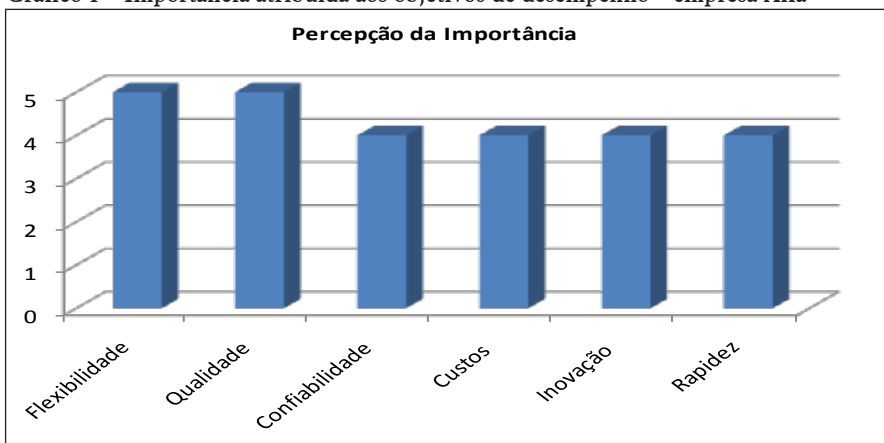
	Alfa	Beta
Rapidez	<p>Estrutura pra atender o cliente com rapidez a empresa tem. O problema é que às vezes se vai moer o trigo e se vai fazer três tipos de produtos (especial, comum e farelo). Se houver um pedido grande de farelo, por exemplo, em um tempo pequeno, talvez a empresa não consiga atender ao pedido. O sistema de produção não produz um produto só, por isso é importante ter clientes para cada tipo de produto, tem que ser meio equilibrado a venda dos diversos produtos pra não afetar a produção. A empresa dispõe de espaço físico para a estocagem de produto final, caso seja necessário, então a rapidez não seria difícil de conseguir.</p>	<p>Na resposta ao cliente, no tratamento de reclamações, no acompanhamento da qualidade, no atendimento de pedidos, na entrega, tudo isso é fundamental para manter a competitividade.</p> <p>Por exemplo, nosso cliente anunciou a venda de seu produto no seu catálogo e as vendas deste produto superaram as expectativas. Se o meu cliente não entrega no prazo estabelecido, ela não entregará nunca mais. É uma venda perdida. Isso representaria uma perda importante para nosso cliente. Nesse sentido, a questão da garantia de pontualidade de entrega do produto para nosso cliente, para que este consiga atender seus clientes, é fundamental.</p>

Fonte: os autores (informação verbal).

A rapidez está relacionada à entrega do produto em tempo, ou seja, dentro do prazo, conforme as necessidades dos clientes. A incorporação de técnicas de produção enxuta pode auxiliar na redução do *lead time* e melhorar as condições de rapidez da organização. Por outro lado, verifica-se que o uso de estoques também é uma estratégia para diminuir o risco de atrasar uma entrega. A falta de rapidez pode implicar prejuízos consideráveis quando, por exemplo, o cliente for do tipo industrial.

No decorrer da entrevista foi solicitado que os entrevistados conferissem notas aos objetivos de desempenho, conforme o grau de importância percebido (sendo a nota 1 correspondente a menor importância e a nota 5 a maior importância). No Gráfico 1 evidenciam-se os resultados relacionados à empresa Alfa. Destacaram-se os objetivos de desempenho, flexibilidade e qualidade, percebidos como os de maior importância para o desempenho.

Gráfico 1 – Importância atribuída aos objetivos de desempenho – empresa Alfa



Fonte: os autores.

Dessa forma, no decorrer da entrevista, foi solicitado que o entrevistado da empresa Beta conferisse notas aos objetivos de desempenho, conforme o grau de importância percebido (sendo

a nota 1 correspondente a menor importância e a nota 5 a maior importância). Nesses termos, conforme evidenciado pelo Gráfico 2, destacaram-se os objetivos de desempenho confiabilidade, flexibilidade, qualidade e inovação, percebidos como os de maior importância para o desempenho.

Gráfico 2 – Importância atribuída aos objetivos de desempenho – empresa Beta



Fonte: os autores.

De maneira geral, considerando a opinião dos profissionais das empresas Alfa e Beta, conclui-se que os objetivos de desempenho avaliados foram referendados como importantes para a competitividade organizacional, com alguma restrição para o fator custos, no caso da empresa Beta.

## 5 DISCUSSÃO

Para Ferdows e De Meyer (1990), é possível fugir das armadilhas impostas pelos famosos *trade-offs* mencionados por Skinner (1969). Por exemplo, uma empresa que concentra seus esforços na aquisição de baixos custos de operação poderá comprometer o desempenho em outros critérios importantes para



a sua competitividade. De fato, muitas organizações conseguem trabalhar com alta qualidade, resposta rápida para as condições de mudança do mercado e, assim, alcançar baixos custos de operação. Fala-se, então, de capacidades cumulativas, em que as organizações devem direcionar a atenção gerencial e os recursos para o alcance da qualidade; então, os recursos para alcançar esta qualidade podem ser expandidos para o alcance da confiabilidade, da flexibilidade e da eficiência. Dessa forma, acredita-se ser possível a melhoria de um objetivo de desempenho sem o comprometimento de outro.

Contudo, os resultados apresentados sugerem a existência de divergências presentes na realidade dos casos estudados com os preceitos de Skinner (1969) sobre *trade-offs* e de Ferdows e De Meyer (1990) sobre acumulação de prioridades competitivas (modelo Cone de Areia). É possível observar nos comentários que as empresas possuem, ou pelo menos tentam possuir, habilidades que as permitam competir, considerando mais de um critério de desempenho, fato que contraria as exposições de Skinner (1969). Por outro lado, torna-se perceptível o fato de que nem sempre o objetivo de desempenho qualidade é considerado isoladamente como o mais importante, ou seja, o modelo de Ferdows e De Meyer (1990), sob as condições dos casos apresentados, parece não se adequar perfeitamente.

Apesar das divergências encontradas, é possível identificar similaridades dos resultados, principalmente com o modelo de Ferdows e De Meyer (1990). A premissa de que o sucesso em um objetivo de desempenho pode ser alcançado a partir da melhoria em outras prioridades competitivas, pode ser verdadeira para os casos estudados, uma vez que estes possuem uma história no mercado que pode ter proporcionado esse acúmulo de competências. No entanto, a qualidade nem sempre é percebida como a base para se

obter outras melhorias no ambiente do sistema de produção. Outros critérios, como flexibilidade, assumem igual pretensão.

Nesse sentido, os resultados apresentados seguem na direção do que foi exposto por Alves Filho, Pires e Vanalle (1995), em que os objetivos de desempenho podem apresentar aspectos particulares, conforme as realidades das organizações e dos entrevistados. Apesar disso, reforça-se o desgaste da ideia de *Trade-offs* apresentada por Skinner (1969). Nas condições atuais de competição, por mais complexas que possam ser, as organizações se veem obrigadas a superar os *Trade-offs* e adquirir condições que permitam ao sistema de produção operar de forma a considerar vários objetivos de desempenho de forma simultânea.

## 6 CONCLUSÃO

Este estudo foi desenvolvido com o objetivo de enriquecer o conhecimento sobre objetivos de desempenho a partir de uma discussão teórico-empírica que se sustentou em dois estudos de caso realizados em organizações industriais localizadas no estado de Santa Catarina. Os objetivos de desempenho são descritos como componentes da estratégia de produção e responsáveis por orientar e alinhar as ações empreendidas no contexto operacional, influenciando diretamente na competitividade global da organização.

Com base nos resultados obtidos a partir dos estudos de caso, pode-se afirmar que os principais objetivos de desempenho descritos na literatura desde o trabalho de Skinner (1969) – confiabilidade, custos, flexibilidade, inovação, qualidade e rapidez – permanecem atuais e relevantes para o alcance de competitividade. São considerados importantes no ambiente produtivo e a diversidade destes reflete em graus diferentes de priorização, ou seja, assumem

relevância e significados particulares de acordo com o contexto de atuação de cada organização.

Os resultados dos estudos de caso ressaltaram o desgaste do conceito de *Trade-offs* apresentado por Skinner (1969). Nessa linha, ficou evidente que no atual cenário de competição, as organizações precisam criar mecanismos eficazes visando à superação de *Trade-offs* e, dessa forma, reunir condições para trabalhar, considerando, simultaneamente, os objetivos de desempenho julgados mais importantes.

O modelo apresentado por Ferdows e De Meyer (1990) – modelo Cone de Areia – foi validado pelos resultados deste trabalho. Ou seja, a visão cumulativa de objetivos de desempenho encontra aceitação entre as organizações. Entretanto, a qualidade não é percebida como a primeira prioridade, conforme estabelece o modelo Cone de Areia, mas como uma das primeiras prioridades, juntamente com confiabilidade, flexibilidade e inovação.

Os resultados destacam a segurança e a fidelidade como fatores relacionados à confiabilidade. O cliente se sente seguro ao adquirir um produto confiável e isso o torna fiel à marca. Já quanto ao item custos, cabe ressaltar o comentário do gestor da empresa Beta, que não considera o custo final como importante. Para este, o custo deve ser entendido como importante à medida que propicia a oferta de um produto com valor agregado para o cliente.

A flexibilidade é considerada importante, pois é um meio para se conseguir atender à necessidade do mercado, ou seja, oferece condições de visualizar um horizonte que vai além da simples fabricação de um produto. Por sua vez, a inovação é vista como fundamental para a permanência no mercado, podendo ocorrer tanto no processo produtivo quanto no produto. O desenvolvimento deste produto, a incorporação de novas tecnologias e a aquisição de equipamentos modernos são considerados fatores importantes na busca pela inovação.

Em relação à qualidade se verifica que as empresas a consideram como uma condição para a sobrevivência. Está diretamente ligada à redução de custos e ao aumento da confiabilidade. Por fim, a rapidez, diretamente associada ao aumento de confiabilidade e qualidade, assume importância à medida que permite estabelecer critérios que garantam o cumprimento dos prazos de entrega, no tratamento de reclamações e no atendimento de pedidos.

As discussões reforçam a afirmação de Alves Filho, Pires e Vanalle (1995) de que há pontos inexplorados sobre o conhecimento dos objetivos de desempenho e as condições necessárias para o alcance destes no ambiente operacional. A acumulação das competências necessárias, particularmente, é um ponto carente de explicações.

A aquisição de capacidades necessárias para o alcance dos objetivos de desempenho, apesar de não ser explorada neste trabalho, emerge como uma condição importante para se conseguir competir em várias frentes em tempo adequado. Conforme argumentam Hayes e Pisano (1994), *capabilities* superiores na produção podem fornecer para a organização uma vantagem competitiva muito mais sustentável do que qualquer vantagem baseada em alguma coisa que se pode construir ou comprar.

Assim, uma linha interessante para estudos futuros consiste em explorar o relacionamento entre *capabilities* e objetivos de desempenho, considerando o tempo necessário para o desenvolvimento daquelas para a obtenção destes. Apesar dos assuntos já serem explorados de forma isolada, parece que há oportunidade de avanço no que diz respeito aos aspectos relacionais.

## **Abstract**

*The objective of this study is to present a theoretical and empirical discussion about performance “Objectives highlighting scope and limitations.” For this, is made a comparative discussion between the results of this study with the Sand Cone model proposed by Ferdows and De Meyer (1990) and the concept of Trade-offs presented by Skinner (1969). Based on the theoretical discussion of performance objectives, was developed semi-structured interviews with six guiding questions. Interviews were conducted with managers from two industrial organizations, operating in the food and cosmetics industry, located in the State of Santa Catarina. The results reinforce the importance of the performance objectives under the conditions of current competition. It is observed that there are divergent points of the results of this study with the assumptions of the Sand Cone model and Trade-offs concept. We conclude that organizations realize the performance objectives as relevant, and that reliability, flexibility, innovation and quality are seen as the most important.*

*Keywords: Performance objectives: Industrial organizations: Sand Cone; Trade-offs.*

Notas explicativas:

<sup>1</sup> Propõe uma sequência para o desenvolvimento de prioridades competitivas, tendo qualidade e pontualidade como primeira e segunda camadas, seguido por flexibilidade e custo.

<sup>2</sup> Incompatibilidade entre dois ou mais critérios, ou seja, as situações em que a melhoria de um critério poderá implicar impacto negativo em outro.

<sup>3</sup> Tempo requerido para um produto se movimentar por todas as etapas de um processo, do início ao fim.

## REFERÊNCIAS

ALVES FILHO, A. G.; PIRES, S. R.; VANALLE, R. M. Sobre as prioridades competitivas da produção: compatibilidades e seqüências de implementação. **Gestão & Produção**, v. 2, n. 2, p. 173-180, 1995.

ANSOFF, H. I. **Corporate strategy**. Harmondsworth: Penguin, 1965.

BARROS NETO, J. D. P.; FENSTERSEIFER, J. E.; FORMOSO, C. T. Os critérios competitivos da produção: um estudo exploratório na construção de edificações. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 7, n. 1, p. 67-85, mar. 2003.

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. **Interfaces 15 - Sloan School of Management**, p. 28-46, nov./dec. 1985.

FLEURY, A. Quality and productivity in the competitive strategies of brazilian industrial enterprises. **World Development**, v. 23, n. 1, p. 73-85, jan. 1995.

HAYES, R. H.; PISANO, G. P. Beyond World-Class: the new manufacturing strategy. **Harvard Business Review**, p. 77-86, jan./fev. 1994.

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

HILL, T. **Manufacturing strategy: text and cases**. London: Macmillan Business, 1995.

\_\_\_\_\_. **Production/operations management**. London: Prentice Hall, 1983.

LEMONS, A. D.; NASCIMENTO, L. F. A produção mais limpa como geradora de inovação e competitividade. **Revista de Administração de Empresas**, v. 3, n. 1, p. 23-46, 1999.

LÉXICO LEAN. **Glossário ilustrado para praticantes do Pensamento Lean**. São Paulo: Lean Institute Brasil, 2003.

MARUCHECK, A.; PANNESI, R.; ANDERSON, C. An exploratory study of the manufacturing strategy process in practice. **Journal of Operations Management**, v. 9, n. 1, p. 101-123, 1990.

MEYBODI, M. Z. An Exploration of The Links Between Just-In-Time Manufacturing And Simultaneous New Product Development. **Advances in Competitiveness Research**, v. 13, n. 1, p. 9-21, 2005.

PAIVA, E. L.; CARVALHO, J. M. J.; FENSTERSEIFER, J. A. **Estratégia de produção e de operações**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

PIRES, S. R. I. **Gestão estratégica da produção**. Piracicaba: UNIMEP, 1995.

PLATTS, K. W. GREGORY, M. J. A manufacturing audit approach to strategy formulation. In: VOSS, C. **Manufacturing strategy: process and contents**. London: Chapman & Hall, 1992.

SKINNER, W. . Manufacturing – missing link in corporate strategy. **Harvard Business Review**, v. 47, n. 3, p. 136-145, 1969.

\_\_\_\_\_. Manufacturing strategy: the story of its evolution. **Journal of Operations Management**, v. 25, n. 2, p. 328-335, mar. 2007.

\_\_\_\_\_. Manufacturing audit in the process of strategy formulation. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 10, n. 9, p. 5-26, 1990.

SLACK, N. The importance-performance matrix as a determinant of improvement priority. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 14, n. 5, p. 59-75, 1994.

\_\_\_\_\_. **Vantagem competitiva em manufatura: atingindo competitividade nas operações industriais**. São Paulo: Atlas, 1993.

SLACK, N. et al. **Administração da produção**. São Paulo: Atlas, 1997.

TAN, K. H.; PLATTS, K. The connectance model revisited: a tool for manufacturing objective deployment. **Journal of Manufacturing Technology Management**, v. 15, n. 2, p. 131-143, 2004.

WHEELWRIGHT, S. C. Manufacturing strategy: defining the missing link. **Strategic Management Journal**, v. 5, n. 10, p. 77-91, 1984.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 4. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

Recebido em 1 de março de 2013

Aceito em 26 de abril de 2013