



**Rute Soraia Tomé
de Matos** **O IMPACTO DO SISTEMA DE
PRODUÇÃO NA
COMPETITIVIDADE NO SETOR
VITIVINÍCOLA**

Dissertação submetida como requisito parcial para
obtenção do grau de **Mestre em**
Ciências Empresariais
Ramo de Gestão de PME

Júri

Presidente: Prof.^a Doutora Teresa Costa, ESCE/IPS

Orientador: Prof. Doutor Silva Ribeiro, ESCE/IPS

Vogal: Prof.^a Doutora Dulce Matos, ESCE/IPS

Janeiro de 2018

Agradecimentos

A fase de desenvolvimento de uma dissertação corresponde à conclusão de um ciclo académico particularmente solitário e extremamente exigente. Desta forma, quero deixar o meu agradecimento a todas as pessoas que me deram o incentivo e apoio necessário, para concluir mais uma fase da minha formação.

Primeiramente, ao meu orientador, professor doutor Joaquim Ribeiro, por estar sempre disponível para esclarecer, apoiar, acompanhar e sugerir críticas construtivas que permitiram a conclusão desta dissertação.

Ao interlutor da empresa da *Venâncio da Costa Lima* por se encontrar disponível a explicar a dinâmica da empresa e por esclarecer todas as minhas dúvidas que foram surgindo durante a redação da dissertação.

A todos os docentes que me acompanharam e ajudaram ao longo da minha vida académica, pelas bases e conhecimentos transmitidos e a todos os meus colegas que comigo conviveram e trabalham.

Por fim à minha família e amigos pelo apoio incondicional e estabilidade proporcionada durante estes cinco anos de vida académica, desde a licenciatura até ao mestrado.

Índice Geral

Agradecimentos.....	I
Índice Geral	II
Índice de Tabelas	IV
Índice de Figuras	V
Resumo	VI
Abstract	VII
1. Introdução.....	1
1.1. Condições Gerais	1
1.2. Questão de Investigação.....	1
1.3. Objetivos de Estudo	1
1.4. Estrutura da Investigação.....	2
2. Metodologia	3
2.1. Opções Metodológicas.....	3
2.2. Instrumentos, Fontes de Informação e Tratamento de Dados	3
3. Revisão da Literatura	4
3.1. Estratégia da Organização.....	4
3.1.1. Visão, Missão e Objetivos Estratégicos	4
3.1.2. Orientação Estratégica Dominante	5
3.1.3. Prioridades Competitivas	6
3.1.3.1. Qualidade.....	6
3.1.3.2. Flexibilidade	8
3.1.3.3. Inovação.....	8
3.1.3.4. Custo.....	9
3.1.3.5. Prazos de Entrega	9
3.1.3.6. Confiabilidade	9
3.1.3.7. Combinação dos Fatores Competitivos.....	9
3.1.3.8. Os Fatores Competitivos e os Objetivos de Desempenho.....	10
3.1.4. Ligação dos Modelos de Estratégia à Estratégia da Produção	11
3.1.4.1. Estratégias Genéricas de Porter.....	11
3.1.4.2. Modelo de Ansoff	13
3.1.4.3. Modelo BCG.....	14
3.1.4.4. Modelo McKinsey.....	15
3.2. Estratégia de Produção	17
3.2.1. Estágios da Eficácia das Operações de Produção	17
3.2.2. Sistemas de Produção	19

3.2.3. Classificação dos Sistemas de Produção	20
3.2.4. Tecnologias	20
3.2.5. Implantação	21
4. Descrição Genérica do Setor Vitivinícola	24
4.1. O Setor Vitivinícola a Nível Mundial	24
4.2. O Setor Vitivinícola em Portugal	24
4.3. Estratégias no Setor Vitivinícola em Portugal	26
4.4. Processo de Vinificação e Equipamentos	27
4.5. Implantação	31
4.6. Síntese	33
5. Estudo de Caso	34
5.1. Apresentação da Empresa	34
5.2. Produtos	35
5.3. Orientação Estratégica	36
5.4. Processos, Tecnologias e Implantação	37
5.5. Estratégia de Produção	38
5.6. Síntese	39
6. Conclusões	41
6.1. Síntese e Conclusões	41
6.2. Limitações do Estudo	43
6.3. Sugestões de Futuras Linhas de Investigação	43
7. Referências Bibliográficas	44

APÊNDICE

APÊNDICE – Entrevista – Perguntas Guia

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 – Dimensões da Qualidade	7
Tabela 2 – Modelo de Ansoff	13
Tabela 3 – Modelo de McKinsey	16
Tabela 4 – Número de Empresas por dimensão – Portugal	25
Tabela 5 – Volume de Negócios - Portugal	25
Tabela 6 – Evolução da Área Total de Vinha – Portugal Continental.....	25
Tabela 7 – Evolução da Produção Total por Região Vitivinícola (%)	26

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 – Orientação Estratégica Dominante	5
Figura 2 – Combinação de Prioridades Competitivas.....	6
Figura 3 – Relação complexidade-incerteza, prioridades competitivas e utilização de recursos....	10
Figura 4 – Dimensões Competitivas	11
Figura 5 – Estratégias Genéricas de Porter	11
Figura 6 – Modelo BCG.....	14
Figura 7 – O papel e a contribuição da função produção	18
Figura 8 – Modelo de Transformação (Input – Transformação – Output)	19
Figura 9 – Implantação em linha ou por produto	22
Figura 10 – Implantação funcional ou por processo	22
Figura 11 – Implantação celular ou grupo tecnológico	23
Figura 12 – Diagrama de equipamento para a Produção.....	28
Figura 13 – Colheita manual vs. mecanizada	29
Figura 14 – Máquina desengaçadeira (esquerda) e Máquina de esmagamento (direita)	29
Figura 15 – Tanques de Aço Inox (esquerda) e Barris de Carvalho (direita)	30
Figura 16 – Layout Padrão.....	32
Figura 17 – Marcos Históricos.....	34
Figura 18 – Vinhos Regionais e de Denominação de Origem	35
Figura 19 – Moscatel de Setúbal (denominação de origem) e Moscatel Roxo	36

RESUMO

A presente investigação tem como objetivo analisar qual o papel da produção na estratégia das organizações, o seu impacto e as relações entre as estratégias da organização e as estratégias de produção no âmbito do setor vitivinícola nacional.

Surgiu particular interesse por este tema, não só por ser um tema pouco abordado a nível académico, como também compreender o porquê de a função produção ser uma das mais influentes ferramentas de crescimento de vantagem competitiva.

Foi realizada uma revisão bibliográfica, onde consta a descrição de todos os conceitos tanto da estratégia da organização como da estratégia da produção, complementados com os modelos de estratégias existentes. Para além da revisão bibliográfica, foi realizado um estudo generalizado do setor vitivinícola a nível nacional e internacional e a análise de uma empresa do setor.

O estudo de caso aborda elementos fundamentais, como a estratégia adotada pela organização, as suas formas de produção, e a dinâmica da produção na vantagem competitiva, tendo em conta as atuais condições da competitividade do mercado, procurando, assim, complementar e validar as características genéricas deduzidas da análise do setor.

Palavras-Chave: Estratégia, Estratégia da Organização, Estratégia da Produção, Competitividade.

ABSTRACT

This research aims to analyze the role of production organizations strategy, its impact and the relationships between the Organization's strategies and production strategies in the framework of the national wine sector.

This specific subject arose particular interest, not only for being a topic less discussed at the academic level but also to understand why the production function is one of the most influential tools of competitive advantage.

A literature review was conducted, where the description of all the concepts of both the Organization's strategy as the strategy of production, complemented with models of existing strategies. In addition to the literature review, was conducted a general study of the wine industry at national and international level and the analysis of a company in the sector.

The case study discusses key elements, as the strategy adopted by the Organization, its forms of production, and the dynamics of the production in competitive advantage, considering the current conditions and competition of the market, seeking thus complement and validate the generic characteristics inferred from analysis of the sector.

Key-words: Strategy, Organization Strategies, Production Strategies, Competitiveness.

1. Introdução

1.1. Condições Gerais

Para ter uma maior capacidade de resposta, face às oportunidades e ameaças do mercado, as organizações formulam e adotam estratégias, com o objetivo de obter vantagem competitiva a longo prazo. Desta forma, torna-se muito importante a formulação de uma estratégia adequada à área de atuação da organização, pois não só irá influenciar a posição que a organização irá adotar no mercado, como também o desenvolvimento das suas competências internas (Colla e Cuco, 2015). O desenvolvimento estratégico de cada organização está dependente da forma como se desenvolve, formula e implementa as estratégias face à concorrência (Roldão e Ribeiro, 2014), devendo-se assim assegurar que os vários elementos que integram a estratégia sejam consistentes entre si, de modo a que a missão e os objetivos estratégicos, se enquadrem na visão global da organização (Freire, 1997). A estratégia acaba por refletir de que modo a empresa planeia usar todos os seus recursos e funções (marketing, financeira, operações, entre outras), para atingir vantagens competitivas.

Perante isto, as empresas devem ter uma área de atuação bem clara e definida, possibilitando um conhecimento especializado sobre uma área do negócio (Colla e Cuco, 2015). Dentro das áreas funcionais, a função produção é central para algumas organizações, sendo uma das funções implementadoras e impulsionadoras das estratégias empresariais, assegurando a estratégia da organização e vantagem competitiva a longo prazo. Com o aumento da concorrência, é importante que a organização tenha noção do papel que a função produção desempenha, assim como o seu contributo para os objetivos estratégicos da organização (Slack et al., 2002; Chase e Aquilano, 1997).

1.2. Questão de Investigação

O problema de investigação pode traduzir-se numa questão de investigação ou pergunta de partida, que vai ajudar na definição dos principais eixos do projeto e ainda na orientação da pesquisa bibliográfica (Bento, 2011). A questão da investigação deverá ser clara, de forma a que a investigação seja precisa e concisa, deverá ser realista, possível de realizar, e ainda pertinente e possível de ser investigada.

A pergunta de partida que se coloca e se pretende responder é: **qual o papel da produção na estratégia de uma organização e que impacto tem na sua competitividade?**

1.3. Objetivos de Estudo

Os objetivos de uma investigação estão diretamente relacionados à questão de investigação inicialmente formulada, e são estes que definem a investigação e lhe conferem coerência. Devem ser devidamente definidos e adequados à investigação, com uma linguagem compreensiva e precisa, possíveis de realizar e ainda enquadrados no problema da investigação. O objetivo geral

resume e apresenta a ideia central de onde a investigação pretende chegar, enquanto que os objetivos específicos são as várias etapas que devem de ser cumpridas até atingir o objetivo geral (Costa et al., 2014).

Tendo presente o objetivo geral, que passa por saber qual o papel da produção na estratégia de uma organização e que impacto tem na sua competitividade, foram definidos como objetivos específicos, nomeadamente:

- a) De que forma as estratégias da organização influenciam as estratégias de produção?
- b) Qual a influência das estratégias de produção sobre a competitividade das organizações?
- c) Quais os contributos de uma gestão eficiente dos recursos da produção para a competitividade das organizações?

Para responder e atingir os objetivos definidos, serão descritos conceitos associados às estratégias das organizações, identificados alguns dos modelos estratégicos existentes e a sua ligação à função produção, definidas e descritas as várias estratégias, processos e tecnologias da produção, identificados os fatores de uma gestão de produção eficiente, analisados os proveitos do uso das estratégias, que conduzem a vantagens competitivas, e por fim realizada uma análise ao setor a nível nacional e internacional, com a aplicação a um caso de estudo específico.

1.4. Estrutura da Investigação

A presente investigação encontra-se estruturada em seis capítulos.

O primeiro capítulo, integra a introdução, onde é elaborada uma breve apresentação do tema a ser desenvolvido, apresentada a pergunta de partida, definidos quer os objetivos específicos quer o objetivo geral, e por fim descrita a própria estrutura da investigação.

No segundo capítulo é efetuada uma descrição das metodologias, instrumentos e fontes de informação utilizados.

No terceiro capítulo, é efetuada uma revisão de literatura, onde se procura enquadrar e descrever os principais conceitos e modelos teóricos que podem contribuir para a explicação do fenómeno em estudo. Serão descritas algumas estratégias das organizações e as estratégias de produção, assim como descritos os processos, tecnologias e tipos de implantação de produção.

No quarto capítulo, é feita uma descrição genérica do setor de produção vitivinícola, quer a nível nacional quer a nível internacional, e descrição tanto das estratégias de produção, como dos processos, tecnologias e implantação padrão do setor em causa.

No quinto capítulo, é apresentado um estudo, efetuado numa organização do setor vitivinícola na região de Setúbal.

No sexto capítulo são apresentadas as principais conclusões, dificuldades e sugestões de desenvolvimentos futuros no âmbito da investigação.

2. Metodologia

2.1. Opções Metodológicas

O processo de investigação consiste na aplicação de conhecimentos, planificação e criatividade controlada, que tem como objetivo contribuir para o conhecimento da área de estudo selecionada. Implica a escolha de um tema e das eventuais hipóteses a serem estudadas e posteriormente são definidos os métodos de recolha de dados para confirmar ou não as hipóteses reformuladas (Hill e Hill, 1998).

Qualquer método de investigação aborda o paradigma do investigador e a estratégia a ser utilizada para atingir o objetivo proposto. O paradigma do investigador é direcionado para a visão que o mesmo tem do mundo, determinando a questão da investigação e o fenómeno de estudo, enquanto que a estratégia irá englobar a metodologia a que o investigador recorre para estudar o fenómeno em causa (Fortin et al. , 2009).

Visto que o objetivo de estudo passa por uma descrição, análise, compreensão e explicação de comportamentos e dados de uma organização, a opção metodológica desta investigação recai para uma metodologia de pesquisa exploratória de natureza qualitativa, que envolve levantamento bibliográfico e documental, entrevistas padronizadas e estudos de caso, que permite investigar o fenómeno de estudo em profundidade num contexto real (Fortin et al, 2009; Gil, 2008; Yin, 2010).

2.2. Instrumentos, Fontes de Informação e Tratamento de Dados

Qualquer investigação, inicia-se com uma pesquisa bibliográfica, que permite ao investigador, conhecer o que já se estudou sobre o assunto (Gerhardt e Silveira, 2009). A pesquisa bibliográfica é feita através do levantamento de referências teóricas já analisadas e publicadas, nomeadamente livros, artigos científicos e outras publicações.

Para além da revisão de literatura através da pesquisa bibliográfica, como método de recolha de dados para o estudo de caso, recorreu-se à entrevista semi-estruturada e informal a um quadro de uma empresa do setor vitivinícola nacional (Apêndice 1). A entrevista, é uma técnica de interação social, em que uma das partes busca obter dados, e a outra apresenta-se como uma fonte de informação, onde o entrevistado é solicitado a falar livremente sobre o tema, podendo no entanto o entrevistador encaminhar a entrevista dando pistas sobre os assuntos chave, possibilitando um conhecimento mais aprofundado da temática (Gerhardt e Silveira, 2009).

Este método tem como principal desvantagem a influência da opinião do entrevistador sobre as respostas do entrevistado. No entanto, é um método que apresenta muita flexibilidade, podendo o entrevistador facilmente adaptar-se às características da pessoa a ser entrevistada e as circunstâncias em que se desenvolve a entrevista. Possibilita o esclarecimento imediato de questões relevantes ao entrevistador e a obtenção de dados com elevado nível de profundidade (Gerhardt e Silveira, 2009).

3. Revisão da Literatura

3.1. Estratégia da Organização

Independentemente da estratégia que a organização adotar, esta irá ter sempre impacto a longo prazo na natureza e características da organização, para além de que, também irá afetar a capacidade de competitividade da organização no mercado.

Desta forma, é indispensável a formulação e implementação de uma estratégia adequada ao setor em que a organização atua, pois é esta que determina o comportamento que a organização irá adotar no mercado assim como irá influenciar o desenvolvimento das suas competências internas (Colla e Cuco, 2015).

O meio envolvente é um elemento que gera influência significativa no destino das organizações, uma vez que a expansão e continuidade de uma organização está dependente da sua adaptação e interação com o meio envolvente (Freire, 1997).

As competências internas avaliadas, correspondem a todos os atributos e habilidades que a organização possui e que lhes proporciona vantagem competitiva. De facto, estão diretamente ligadas às várias formas de como uma organização pode competir no mercado, nomeadamente através: do custo, qualidade, prazos de entrega, flexibilidade e localização (Stevenson, 1996).

Deve-se assim, assegurar que os vários elementos que integram a estratégia da organização sejam consistentes entre si, de modo a que a missão, objetivos estratégicos e estratégias, sejam enquadrados na visão global da organização (Freire, 1997).

3.1.1. Visão, Missão e Objetivos Estratégicos

A **visão** numa organização traduz-se num conjunto de intenções e aspirações que a organização pretende seguir, mas não explica como alcançá-las. Esta procura servir de modelo a todos os membros presentes na vida da organização, com o objetivo de atingir a excelência e uma maior credibilidade no mercado. Quando definida, deverá ter um conceito claro, curto e objetivo, de forma a ser fácil de assimilar e possível de realizar (Freire, 1997).

A **missão** resulta da visão, sendo uma declaração escrita que procura traduzir os ideais e as orientações globais da organização para o seu futuro. Permite difundir o espírito da organização por todos os membros e juntar esforços para a prossecução dos objetivos gerais. Deve de ter um carácter estratégico e operacional simultaneamente, focalizando-se desta forma no sucesso a curto, médio e longo prazo. Quando definida, deverá ser explícita, clara e bem difundida por toda a organização, para uma melhoria da posição competitiva da organização (Freire, 1997).

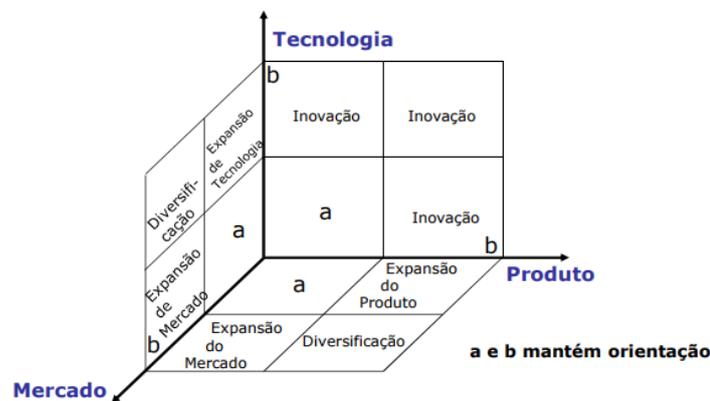
Em sintonia com a missão definida, a organização deve estabelecer um conjunto de **objetivos estratégicos** para estabelecer caminhos para a sua atividade. Estes devem ser quantificados e enquadrados no tempo, fixados de forma a incentivar os membros da organização a expandir as suas competências, o que não significa que devam ser inatingíveis, ser exigentes, mas possíveis de

se concretizar. Quando definidos, os objetivos de curto prazo devem de estar subordinados aos objetivos de longo prazo, para garantir a coerência de atuação da organização (Freire, 1997).

3.1.2. Orientação Estratégica Dominante

Cada organização em função das suas competências internas, pode apresentar orientações distintas, nomeadamente, uma **orientação segundo o mercado**, **segundo o produto** ou **segundo a tecnologia**. A partir da orientação dominante, a organização define quais os seus melhores resultados através de ações específicas e focadas no tipo de orientação definida. Todas as orientações estratégicas têm vantagens e desvantagens, que vão estar dependentes do contexto do mercado, da evolução da procura e do ciclo de vida do produto (Carvalho, 2013).

Figura 1 – Orientação Estratégica Dominante



Fonte: Roldão e Ribeiro (2014, p. 24)

Existem organizações que têm como preocupação dar resposta às adversidades e exigências dos seus clientes sendo a sua **orientação segundo o mercado**, a preocupação dominante é responder de um modo efetivo a grupos de consumidores e daí decorrerem as decisões referentes a produtos, materiais e tecnologias (Roldão e Ribeiro, 2014). Não só prevê um elevado nível de satisfação dos clientes e aumento dos recursos, como melhora a reputação perante os seus concorrentes, sendo uma vantagem competitiva para os diferentes cenários do mercado (Pinheiro, 2014).

As organizações mais centradas nos produtos desenvolvidos e formas de inovação do produto, esperando expandir o seu mercado através desse desenvolvimento e inovação, segue uma **orientação segundo o produto** (Roldão e Ribeiro, 2014). Segundo esta orientação a melhor forma de ter adesão de procura, é através da criação de produtos de melhor qualidade, inovação ou desempenho, havendo melhoramento constante dos produtos (Carvalho, 2013).

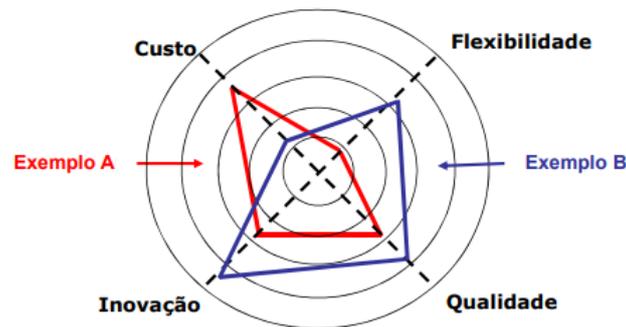
Outras empresas, seguem uma **orientação segundo as tecnologias**, partindo das facilidades que elas oferecem para satisfazer os mercados com produtos adequados (Roldão e Ribeiro, 2014). Devido ao alto investimento em pesquisa e desenvolvimento, permite às organizações que seguem esta orientação estratégica, desenvolver novos produtos com maior

diferenciação e qualidade, com elevada produtividade e velocidade de resposta, satisfazendo as exigências do mercado (Curi, 2007).

3.1.3. Prioridades Competitivas

Segundo Roldão e Ribeiro (2014), entre várias decisões, uma organização deve proceder à definição de quais as prioridades competitivas a valorizar para competir no mercado. Estas prioridades competitivas são reconhecidas como objetivos de desempenho básico para uma organização, sendo elas: a **qualidade, flexibilidade, inovação e custo**.

Figura 2 – Combinação de Prioridades Competitivas



Fonte: Roldão e Ribeiro (2014, p. 25)

É difícil uma empresa concorrer oferecendo um desempenho superior em todas as dimensões competitivas. Uma empresa que produz por encomenda tem normalmente tendência a privilegiar a flexibilidade nos produtos ou a flexibilidade na capacidade, ao passo que uma empresa que procura distinguir-se claramente em relação à concorrência tende a privilegiar a qualidade (exemplo A). Já uma empresa com uma linha de produção contínua está fortemente limitada na sua capacidade de melhorar a flexibilidade e, eventualmente, terá de privilegiar competir em custo (exemplo B) (Roldão e Ribeiro, 2014).

Por sua vez, segundo Slack et al. (2002), referem como formas de competir no mercado, cinco dimensões que contribuem para aumentar a capacidade competitiva das organizações, que são maioritariamente direcionadas à satisfação dos clientes: **qualidade, prazos de entrega, confiabilidade, flexibilidade e custo**.

3.1.3.1. Qualidade

A qualidade é o elemento mais visível numa organização acabando por ser mais facilmente julgada pelo cliente e sujeita a críticas. A qualidade enquanto prioridade competitiva significa fazer certo as coisas certas, quanto menos erros ocorram nos processos da organização, menos tempo será necessário para a sua correção, acabando por a qualidade dos processos reduzir os custos inerentes à atividade e levar à satisfação do cliente. No entanto, os custos elevados, não são a única consequência de uma má qualidade, mas também a instabilidade e ineficiência da organização assim como a insatisfação dos clientes (Slack et al., 2002).

A vantagem competitiva que as organizações obtêm através da qualidade, reflete-se na satisfação dos clientes, através do fornecimento de bens/serviços adequados às suas exigências, o que leva o cliente a ter preferência pelo produto.

A qualidade como objetivo significa a qualidade do produto, quer a nível de conformidade do produto quer a forma como é apresentado no mercado (Schroeder, 1993). Esta deve de envolver o desenvolvimento e desdobramento dos recursos da produção que a organização detém, em total alinhamento com os objetivos e estratégias da organização.

Desta forma, acaba por ter impacto nas restantes dimensões competitivas, pois ao apostar numa boa qualidade de produto e procedimentos de transformação, a organização gasta mais em matérias-primas, mão-de-obra e tecnologias, mas diminui o seu volume de desperdícios. A longo prazo irá refletir-se em baixos custos e preços acessíveis aos seus clientes. Para além disso, acaba por tornar o seu processo mais eficaz e flexível às adversidades e evolução do mercado (Slack et al., 2002).

Segundo Garvin (1987) o conceito de qualidade ainda se pode subdividir em oito dimensões mais específicas, conforme apresentado na tabela seguinte.

Tabela 1 – Dimensões da Qualidade

Crítérios	Definições
Desempenho	Refere-se às principais características operacionais de um produto. A qualidade envolve atributos mensuráveis e alguns padrões de desempenho baseiam-se em preferências subjetivas. Por exemplo , para um automóvel, o desempenho inclui características como a aceleração, conforto e manipulação, enquanto que para uma televisão, o desempenho inclui características como o som, imagem, cor e capacidade de receber estações distantes.
Características Secundárias (Desempenho)	Completam o desempenho básico do produto, não sendo necessários ao funcionamento do produto em si, apenas acrescenta valor ao produto final. Por exemplo , as bebidas gratuitas num avião, amostras grátis numa compra superior a um valor x numa loja de cosméticos, entre outros.
Confiabilidade	Reflete a probabilidade de um produto funcionar incorretamente ou falhar dentro de um período de tempo específico.
Conformidade	Avalia o grau de adequação do produto aos padrões estabelecidos no projeto, sendo que este critério é o mais tradicional dentro da abordagem utilizada sobre qualidade.
Durabilidade	A durabilidade é avaliada segundo uma dimensão técnica, que é medida pelo tempo que um produto pode ser utilizado até iniciar seu processo de deterioração por desgaste e, segundo uma dimensão económica, que avalia até que ponto o custo de manter o produto em funcionamento é menor que substituí-lo por um novo com maior tecnologia.
Serviços Agregados	Compreende a rapidez em que um serviço/produto é oferecido ao cliente, considerando-se a competência, o pronto-atendimento e a cortesia. O serviço agregado parte da premissa de que o cliente não quer apenas usar o produto, e sim, ter uma necessidade satisfeita.
Estética	É uma dimensão de carácter subjetivo devido às preferências pessoais (aparência, gosto, som, sabor, entre outros).
Qualidade Percebida	É de carácter subjetivo já que o consumidor, mesmo não tendo um conjunto completo de informações sobre os atributos do produto ou serviço, faz seu julgamento na comparação das marcas. Neste caso, a qualidade é percebida através da imagem, publicidade, propaganda e, certamente, a marca.

Fonte: Adaptado de Garvin (1987, p. 1-12)

Com o conhecimento de todas estas dimensões torna-se possível identificar um ou mais nichos de qualidade no qual as organizações se poderão focar para aumentar a sua competitividade.

3.1.3.2. Flexibilidade

A flexibilidade representa a capacidade de mudar de operação, conforme variáveis internas, as matérias-primas e equipamentos, e variáveis externas, dando resposta às novas necessidades dos consumidores ou aos avanços tecnológicos (Slack et al., 2002).

Permite às organizações terem a capacidade de mudança e adaptação no mercado e é vista como a capacidade de fazer novos produtos e no tempo que isso consome.

Se os procedimentos da produção forem flexíveis, novos produtos podem ser introduzidos rapidamente no mercado e as mudanças de volume podem ser feitas de forma racional (Slack et al. 2002).

Caso a organização compita no mercado através da inovação de novos produtos, ou através da rápida resposta às exigências dos seus clientes, a flexibilidade pode proporcionar vantagem competitiva para esse efeito (Schroeder, 1993). Possibilita a rápida resposta às adversidades do mercado, não colocando entraves no processo produtivo, reduzindo desperdícios de tempo e capacidade, e consequentemente, custos (Slack et al. 2002).

A dimensão flexibilidade também pode ser subdividida em cinco tipos de flexibilidade (Corrêa e Slack, 1994): flexibilidade de novos produtos, que reflete a habilidade para introduzir novos produtos com eficácia ou a capacidade de alterar os já existentes na produção; flexibilidade mix de produtos, que está relacionada com a capacidade de produzir uma linha variada de produtos num determinado período de tempo; flexibilidade de volume, onde é considerada a capacidade da organização de aceleração ou abrandamento da produção de um produto; flexibilidade de entrega, característica pela capacidade de lidar com as adversidades existentes nas condições de entrega; e flexibilidade de robustez, relacionada com a habilidade para dar uma resposta eficaz a problemas relacionados com as mudanças não planeadas com a disponibilidade de recursos.

3.1.3.3. Inovação

A **inovação** passa pela implementação de novas ideias, que tem potencial de contribuir para os objetivos da organização (Slack et al., 2002).

Segundo Vasco (1998), é possível diferenciar a inovação tendo em consideração o objetivo em que incide, existindo inovação de **produto**, de **processo** e de **procedimento**.

A inovação de produto passa pelo desenvolvimento e melhoria dos seus produtos, que implica o aparecimento de novos produtos ou a melhoria dos produtos já existentes, facilmente reconhecida pelos clientes.

Associada à inovação de produto surge a inovação de processo, no entanto o produto não é a sua prioridade, procurando antes aperfeiçoar os processos de fabrico e comercialização, de forma a minimizar custos de produção/comercialização, com a maximização de eficiência e exploração dos seus meios.

A inovação do procedimento tem como objetivo reformular a maneira como os produtos e processos são integrados nas operações das empresas.

3.1.3.4. Custo

O custo acaba por estar dependente das restantes prioridades competitivas, pois cada uma tem os seus custos inerentes (Slack et al, 2002).

Possibilita fixar preços apropriados ao mercado, praticando custos baixos e permitindo retornos às organizações. Quanto menor for o custo para produzir os bens/serviços, menor pode ser o preço oferecido aos seus clientes.

No entanto, quando a estratégia de produção apenas se rege pelo baixo custo, o segmento de mercado é muito grande, existindo elevada concorrência e maior possibilidade de falhas (Chase, e Aquilano, 2004). Mesmo que para as organizações o preço não seja o principal elemento para competir no mercado, estas estarão sempre interessadas em manter os baixos custos de produção.

3.1.3.5. Prazos de Entrega

A capacidade das operações de entrega do bem/serviço para onde e quando o cliente precisa, torna-se crítica, para a sua diferenciação relativamente à sua concorrência e enriquecimento da sua oferta. Permite avaliar a qualidade da organização, no processamento e produção de um bem/serviço em tempo útil para entrega, possibilitando a redução de *stocks* e de riscos associados ao armazenamento e sobreprodução (Slack, et al., 2002).

3.1.3.6. Confiabilidade

Traduz-se na produção em tempo adequado para manter os compromissos de entrega assumidos com os seus clientes, desde a previsão da data de entrega, à comunicação ao cliente, e a entrega efetiva do bem/serviço no prazo estabelecido. O uso ineficaz de tempo será transformado em custo operacional extra, sendo a confiabilidade importante para os baixos custos de produção, assim como para a qualidade de desempenho de tempo das operações (Slack et al., 2002).

3.1.3.7. Combinação dos Fatores Competitivos

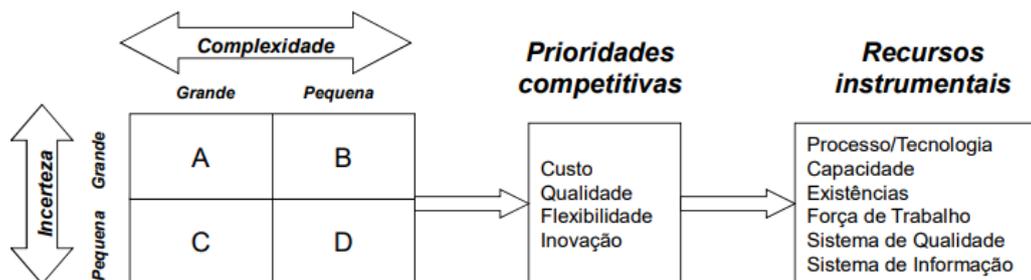
Segundo Roldão e Ribeiro (2014), a combinação **custo-flexibilidade** resulta do rápido avanço da mecanização e da introdução de novos sistemas de fabrico, sendo sacrificada a flexibilidade em função da diminuição dos custos, geradora de produtividade. No entanto, esta combinação não possibilita a diferenciação e diversificação de produtos, aumentando também o tempo que decorre entre o pedido do cliente e o momento em que ele é entregue. Embora com maiores volumes de produção (custo mais baixo), menor a flexibilidade podendo se tornar uma desvantagem competitiva.

A combinação **custo-qualidade** resulta do aumento da oferta e conseqüente quebra na procura, deixando a diminuição do custo e grande volume de produção as chaves do sucesso da organização, passando a qualidade a ser uma das prioridades competitivas mais importantes. Tendo em conta a grande competitividade do mercado atual, a qualidade tem cada vez mais relevância para a fidelização de clientes, pois é este que percebe o valor inerente do produto.

Com isto, torna-se importante a renovação das estruturas e processos produtivos e lançamento de novos produtos, surgindo assim a combinação **custo-qualidade-inovação**.

É através da relação entre a complexidade e incerteza que se faz a escolha das prioridades competitivas e conseqüentemente a ação dos recursos da organização, em que a complexidade está relacionada com a variedade de produtos e a incerteza com a variação de tempo inerentes à produção.

Figura 3 – Relação complexidade-incerteza, prioridades competitivas e utilização de recursos



Fonte: Roldão e Ribeiro (2014, p.33)

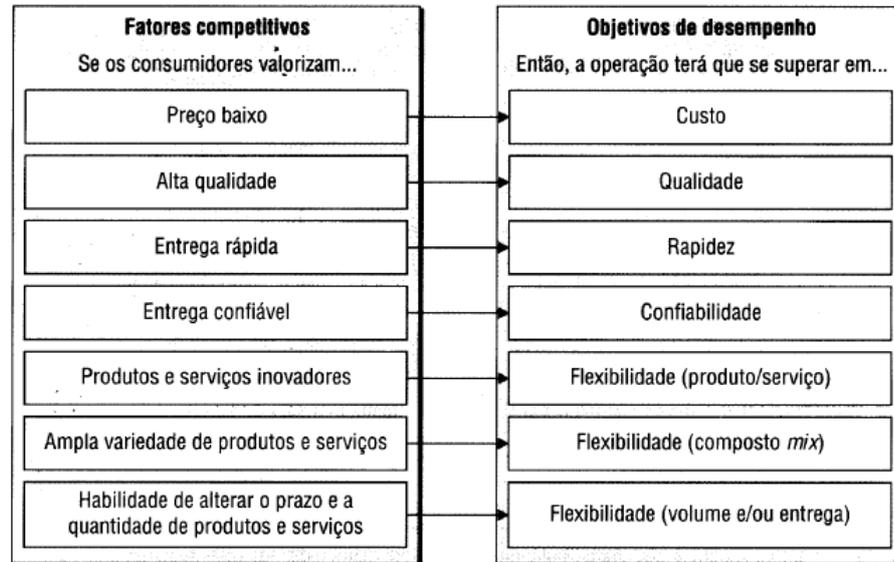
- **Situação A** - existe uma grande complexidade e incerteza, onde a organização opta por escolher como prioridades competitivas a flexibilidade e a inovação. Os recursos a atuar nesta situação serão a força de trabalho, processo/tecnologia e o sistema de informação através do planeamento e programação;
- **Situação B** - existe uma grande incerteza e complexidade pequena, onde a organização opta por escolher apenas a flexibilidade como prioridade competitiva. Os recursos a atuar serão a força de trabalho e o sistema de informação através do planeamento e programação;
- **Situação C** - existe uma grande complexidade e incerteza pequena, onde a organização escolhe como suas prioridades competitivas o custo e a qualidade. Os recursos a atuar serão o processo/tecnologia, capacidade e os sistemas de informação através do planeamento e programação;
- **Situação D** – existe uma pequena complexidade e incerteza, onde a organização opta por escolher o custo como sua prioridade competitiva. Os recursos a atuar serão o processo/tecnologia e a capacidade.

3.1.3.8. Os Fatores Competitivos e os Objetivos de Desempenho

Segundo Slack et al. (2012), a vantagem competitiva pode ser alcançada através dos custos, pela diferenciação (qualidade, confiabilidade, flexibilidade e prazos de entrega), ou por ambos. Quando os clientes têm preferência por preços baixos, as organizações optam por apostar nos custos baixos. Quando os clientes optam pela alta qualidade dos bens/serviços, entregas rápidas e

confiáveis, produtos/serviços inovadores, ampla oferta e variedade de produtos e flexibilidade na alteração de prazos e quantidades, as organizações optam por apostar na diferenciação.

Figura 4 – Dimensões Competitivas



Fonte: Slack et al. (2002, p. 93)

Quando as organizações alcançam a vantagem competitiva pretendida, a concorrência tende a querer a mesma vantagem competitiva. Com a dinâmica concorrencial a um ritmo crescente, algumas organizações tendem a imitar os processos produtivos e produtos/serviços, levando a uma rápida generalização da vantagem competitiva. Para isso as organizações podem optar por dificultar esta imitação, através da inovação contínua, melhoria continua dos seus processos, e fortalecendo a sua relação com os seus fornecedores.

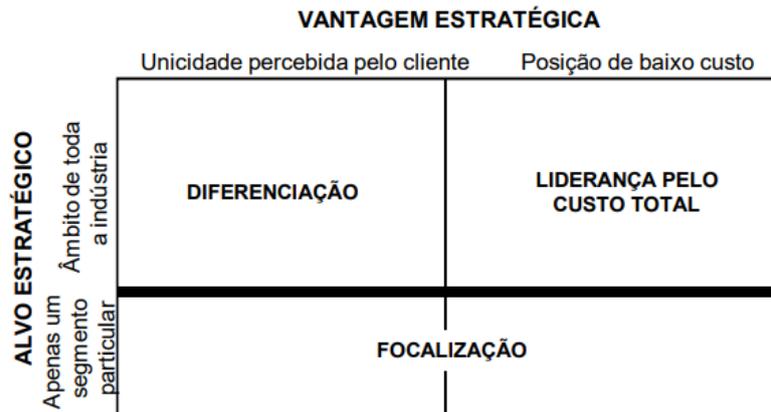
A estratégia de imitação dos produtos, de forma a obter a mesma vantagem competitiva que as organizações do setor, é típica de um mercado maduro e sensível a preços, devido aos produtos/serviços já existentes no mercado, tendo como principal objetivo o custo. A estratégia de inovação e introdução de um novo produto no mercado, é típico de um mercado em crescimento, tendo como principal objetivo a flexibilidade, rapidez nos prazos de entrega e confiabilidade.

3.1.4. Ligação dos Modelos de Estratégia à Estratégia da Produção

3.1.4.1. Estratégias Genéricas de Porter

Qualquer que seja a estratégia utilizada por uma organização, esta deve ser sustentada por vantagens competitivas que se possam traduzir em fluxos monetários. Segundo Porter (1980), existem três estratégias genéricas para a criação de vantagens competitivas para a organização: a liderança pelo custo total, diferenciação e focalização.

Figura 5 – Estratégias Genéricas de Porter



Fonte: Roldão e Ribeiro (2014, p. 35)

A **liderança pelo custo total** é uma estratégia que procura ultrapassar os concorrentes através da produção a baixo custo, possibilitando o aumento da quota de mercado. A implementação desta estratégia permite o desenvolvimento de economias de escala e possibilita que sejam reinvestidos os lucros na melhoria do processo produtivo (Loureiro, 2011).

Para adotar esta estratégia a empresa, deverá centralizar os seus esforços na busca da eficiência produtiva, sendo a sua produção projetada de forma a visar o baixo custo, através de equipamentos e instalações adequadas, com processos fortemente automatizados, e materiais menos sofisticados, que permitem a otimização na utilização dos recursos (Roldão e Ribeiro, 2014; Bacurau, 2006). O desenvolvimento do produto é conduzido para a redução do custo, diminuindo o conteúdo de material, facilitando a fabricação e simplificando as exigências de logística (Bacurau, 2006).

A **diferenciação** consiste na procura de uma vantagem competitiva baseada no desenvolvimento de produtos que sejam considerados pelos clientes como únicos, estando dispostos a pagar mais por eles. As organizações procuram ser únicas na indústria, havendo a necessidade de uma forte criatividade e inovação. Para obter um maior sucesso, é essencial que se perceba as necessidades dos clientes e que o produto a ser desenvolvido vá de encontro a essas necessidades (Loureiro, 2011).

Ao optar por esta estratégia, a empresa deve desenvolver um produto de forma a criar valor percebido pelo cliente, aumentar a sua qualidade, a nível das suas características e prazos de entrega. Em termos de processo, deve ser desenvolvido para suportar tolerâncias apertadas, fazer um maior controlo de qualidade, com uma programação mais confiável, tempo de resposta aos pedidos mais rápido, e ter mão-de-obra qualificada (Roldão e Ribeiro, 2014; Bacurau, 2006).

A **focalização** consiste na centralização da atividade da organização num determinado nicho de mercado, que pode ser definido em termos geográficos, segmento de linha de produto ou tipo de cliente. Após a escolha do mercado alvo, a organização pode escolher como estratégia o baixo custo ou a diferenciação. É uma estratégia que permite atender a todas as necessidades do segmento escolhido, independentemente de estas estarem relacionadas com o preço ou com qualidade/inovação (Loureiro, 2011).

Se optar por uma estratégia de focalização na vertente do baixo custo, a empresa deve desenvolver um produto de forma a atender as necessidades do segmento de mercado quanto ao desenvolvimento. No que diz respeito ao processo, deve ser ajustado a cadeia de valores às necessidades de um segmento de modo a reduzir o custo de servir esse segmento (Bacurau, 2006). No entanto, se a estratégia escolhida for a focalização na vertente da diferenciação, o produto deve ser projetado de modo a atender as necessidades de um segmento de uma melhor forma que os concorrentes, e o processo deve ser ajustado na cadeia de valores às necessidades do segmento, de modo a elevar o valor para o cliente (Bacurau, 2006).

3.1.4.2. Modelo de Ansoff

Este modelo permite desenvolver uma estratégia através da escolha do conjunto de produtos e mercados que permitam a obtenção de fortes posições competitivas, apresentando assim quatro estratégias de crescimento do negócio: **penetração no mercado**, **extensão do produto**, **extensão do mercado** e **diversificação** (Roldão e Ribeiro, 2014).

Tabela 2 – Modelo de Ansoff

		PRODUTOS	
		ATUAIS	NOVOS
MERCADOS	ATUAIS	Penetração no Mercado	Extensão do Produto
	NOVOS	Extensão do Mercado	Diversificação

Fonte: Roldão e Ribeiro (2014, p. 40)

A escolha da estratégia a adotar está relacionada com a orientação dominante da organização – **mercado**, **produto** e **tecnologia** – devendo esta avaliar as suas áreas de competência que determinem o seu potencial.

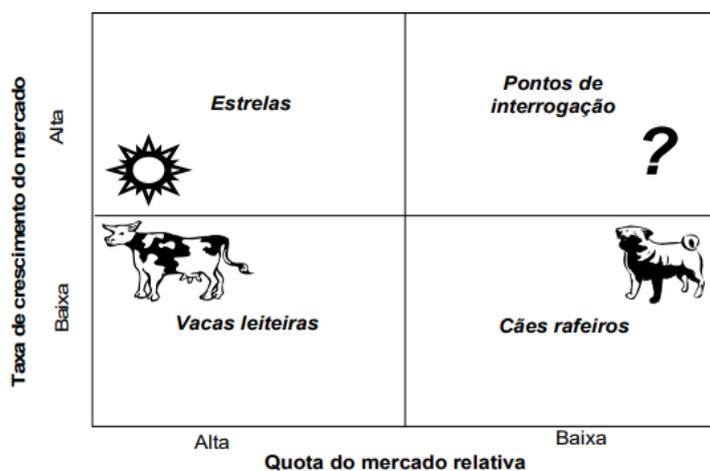
Uma empresa com uma orientação estratégica dominante segundo o produto e com competências tecnológicas muito específicas, pode procurar o seu desenvolvimento na penetração ou extensão dos seus mercados, tendo por base o domínio tecnológico predominante nas respectivas tecnologias específicas, nos processos dedicados que permitam uma otimização da produção e instalações que permitam uma gradual ampliação de capacidade (Roldão e Ribeiro, 2014), permitindo elevar o nível de satisfação dos seus clientes, através da sua reputação comparativamente com a sua concorrência e, apostar no desenvolvimento e inovação dos seus produtos já existentes (Loureiro, 2011; Roldão e Ribeiro, 2014).

Se uma empresa tem uma orientação estratégica dominante segundo o mercado ou a tecnologia e dispõe de amplas competências tecnológicas (para além das específicas aos produtos actuais) portadoras de desenvolvimentos técnicos, tem a possibilidade de associar tais conhecimentos a novas necessidades que satisfaça através de novos produtos para a empresa (inovadores ou não) e, conseqüentemente, conceber estratégias de alargamento de produtos, havendo ao nível das operações a necessidade de possuir processos produtivos flexíveis que permitam a fabricação de um leque variados de produtos (Roldão e Ribeiro, 2014).

3.1.4.3. Modelo BCG

Esta ferramenta de gestão é muito utilizada no planeamento do portefólio de negócios, tendo por base a taxa de crescimento do mercado e a quota de mercado relativamente ao principal concorrente, no pressuposto que existe uma relação direta entre a quota de mercado e rentabilidade, no longo prazo. Consoante os valores obtidos para cada uma das duas variáveis, os negócios são classificados em quatro tipos: **pontos de interrogação**, **estrelas**, **vacas leiteiras** e **cães rafeiros** (Roldão e Ribeiro, 2007).

Figura 6 – Modelo BCG



Fonte: Roldão e Ribeiro (2014, p. 42)

Os negócios com elevado crescimento do mercado em que a organização tem baixa quota relativa de mercado, designam-se por **pontos de interrogação**. Geram fluxos financeiros negativos, pois o elevado crescimento da indústria obriga a investimentos elevados. Neste tipo de negócio é recomendado às empresas abandonar a atividade ou investir para aumentar a sua quota de mercado (Loureiro, 2011). Se abandonar a atividade, a empresa deverá de cortar nos custos e investimentos, mas se optar por investir deverá concentrar os seus esforços, reforçando as suas fraquezas de forma a confeccionar produtos de fácil fabricação, e otimizando os seus recursos e crescimento no mercado (Loureiro, 2011; Roldão e Ribeiro, 2014; e Peso, 2015).

Quando existe um elevado crescimento do mercado e a empresa tem uma elevada quota de mercado, designamos estes negócios de **estrelas**. Desta forma, deverão ser utilizados elevados recursos financeiros para manter a posição concorrencial. É recomendado manter a liderança para gerar elevadas quantidades de fundos (Loureiro, 2011). Para este tipo de negócio, a empresa deverá investir e concentrar os seus esforços para crescer e manter a sua posição de líder no mercado (Loureiro, 2011; Roldão e Ribeiro, 2014; Peso, 2015).

Ao existir um baixo crescimento do mercado, mas a quota de mercado relativa elevada, os negócios são designados por **vacas leiteiras**. Neste tipo de negócio existem fluxos financeiros significativos, pois não existe a necessidade de investimento como nos outros tipos de negócios discriminados acima. A recomendação passa por rentabilizar o negócio de forma a sustentar o

crescimento dos negócios **pontos de interrogação** e **estrelas** (Loureiro, 2011). Para poder rentabilizar, a empresa deverá proteger o negócio, especializando-se por áreas, reforçando as suas fraquezas e investir sem risco (Loureiro, 2011; Roldão e Ribeiro, 2014; Peso, 2015).

Quando tanto o crescimento do mercado como a quota de mercado relativa são baixos, os negócios são designados por **cães rafeiros**. Este tipo de negócio não exige grandes investimentos e a recomendação passa por abandonar ou reformular e reestruturar o negócio (Loureiro, N., 2011). Se abandonar a atividade, a empresa deverá de cortar nos custos e investimentos, mas se optar pela reformulação deverá investir nos seus segmentos mais atrativos de forma a superar a sua concorrência (Loureiro, 2011; Roldão e Ribeiro, 2014; Peso, 2015).

Resulta da matriz BCG uma implicação estratégica: a de que, num dado mercado ou segmento, seria necessário conquistar quota de mercado e tornar-se "líder" para se obter uma maior experiência acumulada, atendendo a que os níveis de preços seriam muito fortemente determinados pelos custos de produtores menos eficazes (Roldão e Ribeiro, 2014).

Para corresponder aos pressupostos deste modelo, revemo-nos nas estratégias genéricas de Porter, relativamente à estratégia da liderança pelo custo total, em que as empresas, a nível da produção, deverão desenvolver os seus produtos de forma a reduzir custos, utilizar materiais menos sofisticados, permitir a conceção de produtos da forma mais fácil possível a nível de fabricação, bem como possuir processos automatizados que promovam economias de escala e sistemas organizacionais de controlo adequados, que permitem a otimização dos recursos utilizados, não apostando tanto na diferenciação (Roldão e Ribeiro, 2014).

Segundo Roldão e Ribeiro (2014) é entendido que a aplicabilidade do modelo BCG, terá mais espaço quando diga respeito a produtos standardizados, de difícil diferenciação e com utilização de tecnologias específicas, uma vez que são menosprezadas outras vertentes, designadamente a tecnológica e os consumidores, para além de eventuais domínios de tecnologias superiores por concorrentes com menor quota de mercado ou outros factores que afectam a rentabilidade para além da quota de mercado, designadamente, qualidade do produto e outras formas de diferenciação.

3.1.4.4. Modelo McKinsey

Este modelo foi desenvolvido na década de 70, pela consultora norte-americana McKinsey, sendo conhecido por modelo McKinsey. É uma ferramenta de análise estratégica que combina a atratividade do mercado com a força competitiva de uma unidade de negócios – **posição concorrencial** - pressupondo que as organizações organizam as suas linhas de produtos por unidades de negócio estratégicas (Roldão e Ribeiro, 2014).

Tabela 3 – Modelo de McKinsey

POSIÇÃO CONCORRENCIAL	FORTE	Manter a posição de líder custe o que custar (investir para crescer o mais possível e concentrar esforços)	Manter a posição e seguir o desenvolvimento (conquistar a liderança, concentrar esforços e reforçar certas áreas)	Rendibilizar (especializar por área, reforçar fraquezas e sair se não crescer)
	MÉDIA	Melhorar a posição (investir nos segmentos atrativos e superar a competição)	Rendibilizar prudentemente (proteger o negócio, investir sem risco e reforçar retorno)	Retirar-se seletivamente (expandir sem riscos, limitar investimento e sair se não crescer)
	FRACA	Dobrar a parada ou abandonar (garantir retorno, gerir bons segmentos e defender as áreas fortes)	Retirar-se progressivamente e seletivamente (proteger segmento, reduzir custos e cortar investimentos)	Abandonar/desinvestir (não investir, cortar custos e sair na altura certa)
		FORTE	MÉDIA	FRACA
ATRATIVIDADE DO MERCADO				

Fonte: Roldão e Ribeiro (2014, p. 45)

É através deste modelo que as organizações podem decidir qual unidade de negócios deve receber mais/menos investimentos, desenvolver estratégias de crescimento e, decidir quais os negócios ou produtos que deverão permanecer. As duas variáveis implícitas neste modelo permitem criar uma matriz bidimensional na qual podem ser retiradas algumas sugestões estratégicas. As conclusões após a análise podem ser: manter ou melhorar a posição, investir e rendibilizar o negócio ou abandonar/desinvestir (Peso, 2015).

Ao nível das operações, para corresponder ao modelo da McKinsey, existirão, fundamentalmente três estratégias: desinvestir, manter ou desenvolver.

Para os negócios/produtos com uma posição concorrencial fraca em mercado pouco atrativo, a empresa pode optar por abandonar/desinvestir no mercado, não investindo em novos equipamentos e produtos, reduzindo todos os custos inerentes àquele negócio/produto e abandonar na altura certa. Se a empresa for detentora de equipamentos específicos, ou seja, dedicados exclusivamente ao produto, a empresa deverá ponderar a sua alienação, mas se for detentora de equipamentos universais, toda essa linha de equipamentos poderá ser adotada aos restantes produtos que a empresa fabrica (Roldão e Ribeiro, 2014; Peso, 2015).

Para os negócios/produtos em que a posição concorrencial e de mercado é média, a empresa pode optar por investir e rentabilizar o negócio, ponderando entre retirar-se seletivamente, expandir sem riscos, dando continuidade aos processos e os recursos instrumentais associados aos respetivos produtos, limitando os seus investimentos ou abandonar se não crescer.

Para uma posição concorrencial forte, a empresa pode optar por manter e melhorar a sua posição. Se o mercado for pouco atrativo, a empresa deverá rentabilizar, especializando-se numa área, reforçando as suas fraquezas e sair se não crescer. Se o mercado tiver uma atratividade média, deverá manter a sua posição e seguir com o seu desenvolvimento, reforçando certas áreas,

concentrando esforços e conquistar a liderança no mercado. Se o mercado for muito atrativo, deverá manter a sua posição de líder de mercado custe o que custar, através do investimento e concentração de esforços (Roldão e Ribeiro, 2014; Peso, 2015).

Ao nível das operações, no caso de posicionamentos fortemente competitivos em mercados bastante atractivos, quando a prioridade competitiva está fortemente assente no custo, haverá que manter e, se possível, melhorar tal posição, através do desenvolvimento dos produtos com as características mínimas necessárias para satisfação dos requisitos do mercado e que permitam uma facilidade de fabricação, possuir processos e sistemas organizacionais e de controlo adequados que permitam uma optimização na utilização dos recursos (mão de obra, materiais e equipamentos).

Quando a prioridade competitiva está fortemente assente noutras vantagens que não o custo, designadamente, qualidade, inovação, prazo ou flexibilidade, haverá que desenvolver os produtos de forma a criar valor percebido pelos clientes, bem como possuir mão de obra qualificada e processos que permitam suportar elevadas tolerâncias, com flexibilidade suficiente para permitir a redução de prazos de entrega e estabelecer um forte sistema de qualidade (Roldão e Ribeiro, 2014).

3.2. Estratégia de Produção

Com as mudanças constantes que têm ocorrido no mercado, as organizações são obrigadas a adotar uma nova postura a nível da administração interna, na forma como irá lidar com os clientes, com os seus fornecedores e com a sua concorrência. As organizações são constituídas por áreas funcionais fundamentais ao seu funcionamento e desenvolvimento, sendo a função produção a principal.

É cada vez mais visível que a função produção é uma ótima ferramenta para alcançar uma posição competitiva no mercado. Ganhar vantagem competitiva através de um melhor desempenho operacional, requer uma resposta estratégica por parte da função produção (Schroeder, 1993). Se a estratégia de produção for bem desenvolvida e executada, maior é a chance de as organizações terem sucesso no mercado a nível competitivo (Stevenson, 1996).

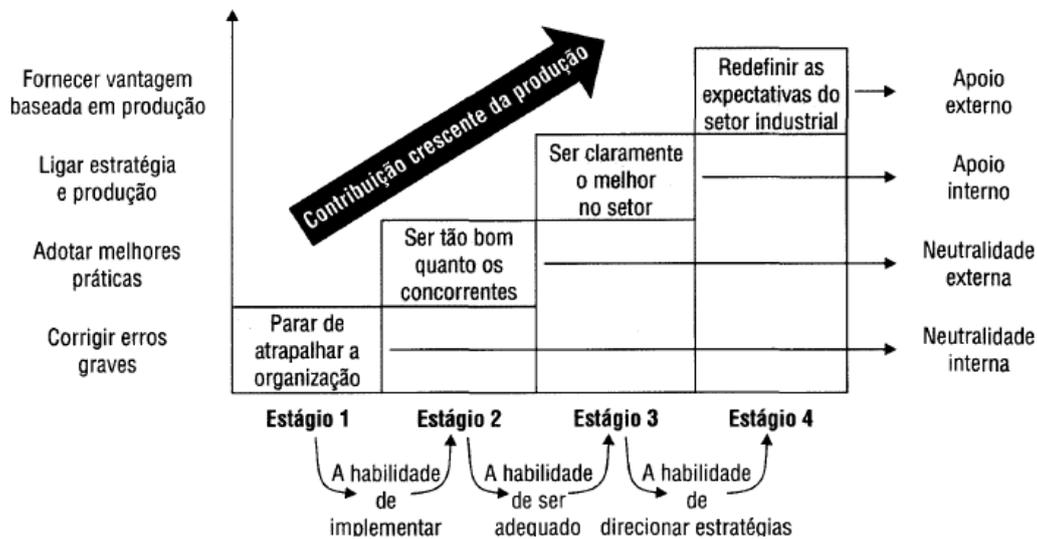
O principal foco de uma organização, face à produção, é otimizar os meios que tem ao seu dispor, para a produção de um produto específico, tendo em vista a obtenção do mínimo custo, dentro dos prazos estabelecidos e em conformidade com a qualidade especificada (Roldão e Ribeiro, 2014; Chase e Aquilano, 1997). Desta forma, o principal objetivo da função produção é a adoção de um adequado processo produtivo, que irá proporcionar uma correta exploração de equipamentos e dos meios disponíveis, minimização de custos, elevada capacidade produtiva, cumprindo com os prazos estabelecidos e com a máxima qualidade.

3.2.1. Estágios da Eficácia das Operações de Produção

Procura-se mostrar a existência de uma ligação entre a estratégia de negócios e a estratégia de produção, dando maior importância à organização da função produção como uma vantagem competitiva. Wheelwright e Hayes (1985), apresentaram um modelo de quatro estágios para o papel estratégico da produção, que permite discutir e avaliar a competitividade que a função produção

pode proporcionar para uma organização, assim como formular sugestões para que a organização possa tornar-se mais competitiva (Chase e Aquilano, 1997).

Figura 7 – O papel e a contribuição da função produção



Fonte: Slack et al. (2002, p. 68)

Segundo Schroeder (1993), a produção pode progredir de uma postura muito ineficaz (estágio 1) para uma postura muito eficaz (estágio 4) através do uso dos princípios da estratégia da produção:

- **Estágio I** – A produção é vista como um “mal necessário”, acabando por prejudicar a eficácia competitiva da organização (Chase e Aquilano, 1997). Assim, o primeiro estágio representa uma produção **internamente passiva**, destinada a minimizar qualquer impacto negativo que a produção possa ter no negócio, sendo poucos os riscos assumidos (Schroeder, 1993). O potencial da função operações é ignorado e as suas atividades surgem em resposta à estratégia global da empresa, sendo o controlo dos custos a prioridade (Roldão e Ribeiro, 2014);
- **Estágio II** – Este estágio representa uma produção **externamente passiva**, onde a organização sente a necessidade de que a sua produção seja competitiva em relação à sua concorrência, adotando as suas melhores práticas e é constante a comparação, com organizações de setores similares (Chase e Aquilano, 1997). É neste estágio, que as organizações tendem a investir, mas apenas quando necessário de forma a acompanhar a concorrência (Schroeder, 1993). O potencial contributo das funções das operações para a competitividade da empresa é ignorado e é encarada como standardizada e não sofisticada (Roldão e Ribeiro, 2014);
- **Estágio III** – É caracterizado por ser um estágio com operações de produção internamente favoráveis à estratégia da organização, sendo conhecido por ter uma produção, **internamente ativa**. A estratégia de produção deve ser formulada e implementada, tendo uma missão bem definida, assim como os objetivos e estratégias a serem adotadas

(Schroeder, 1993). Todas as decisões são tomadas em função da estratégia da organização, aspirando ser a melhor do mercado através de uma visão clara da concorrência ou dos objetivos estratégicos da organização. Trata-se de um estágio em que a organização chegou ao nível dos seus concorrentes e a produção apoia a organização internamente em cumprir a sua estratégia (Chase e Aquilano, 1997). É perspetivada uma visão criativa da função das operações, mas apenas na medida em que seja coerente com a estratégia da empresa (Roldão e Ribeiro, 2014);

- **Estágio IV** – Neste estágio conhecido por uma produção **externamente ativa**, a produção não só apoia a estratégia da organização, como também contribui para o seu desenvolvimento. A produção confere vantagem competitiva, com baixos custos e qualidade elevada (Chase e Aquilano, 1997). As operações tornam-se uma vantagem competitiva para a empresa (Roldão e Ribeiro, 2014).

3.2.2. Sistemas de Produção

A produção refere-se a qualquer tipo de atividade destinada à fabricação, elaboração ou obtenção de bens e produtos. No entanto, trata-se de um processo complexo que acaba por englobar não só a criação e realização do produto em si, como também o estudo de mercado, de forma a apurar as necessidades dos clientes, a viabilidade do produto, a utilização do produto e a assistência após-venda (Slack et al., 2002).

É uma das principais funções dentro de uma organização, pois promove a implementação de estratégias empresariais, fornecendo condições necessárias à realização dos objetivos estratégicos e trazendo vantagens competitivas a longo prazo. Possibilita a operacionalização das estratégias empresariais, serve de apoio às estratégias, pois fornece as condições necessárias para que a organização atinja os objetivos estratégicos, e impulsiona as estratégias.

Figura 8 – Modelo de Transformação (Input – Transformação – Output)



Fonte: Adaptado de Slack et al. (2002, p. 36)

O processo produtivo é um sistema de ações orientadas para a transformação de *inputs* (entradas) em *outputs* (saídas), em que se obtém produto acabado com valor inerente. Entende-se por transformação o uso de recursos para mudar o estado ou condição de algo para produzir os produtos (Pasqualini et al., 2010).

3.2.3. Classificação dos Sistemas de Produção

A definição dos processos produtivos facilita o entendimento das características inerentes a cada sistema de produção e a sua relação com a complexidade do planeamento e execução de atividades produtivas.

Após serem definidas as estratégias a adotar é importante determinar qual o ambiente produtivo mais adequado, devendo ter em consideração as características do produto, a dimensão do mercado, qualificação da mão-de-obra, natureza das matérias-primas, tecnologias existentes e capital necessário. A escolha adequada do ambiente produtivo a adotar, permite às organizações diminuir as deficiências da sua produção, diminuindo os custos, desperdícios e redução das correções necessárias (Stevenson, 1996).

Desta forma, segundo a natureza dos fluxos, classifica-se a produção em **ambientes contínuos (line flow)**, **ambientes intermitentes (job shop)**, **ambientes mistos** e **ambientes por projetos** (Roldão e Ribeiro, 2014):

- **Ambiente contínuo (line flow)** – O número de operações por tarefa é igual ao número de máquinas ou postos de trabalho. Neste tipo de ambiente existem dois tipos de produção, **produção em massa**, em que se produzem grandes quantidades de produtos com a mesma sequência de operações ou uma **produção contínua**, onde se produz continuamente o mesmo produto, não se tratando de um ambiente flexível (Schroeder, 1993). Por causa da divisão do trabalho existente, os requisitos de habilidade dos trabalhadores são geralmente bastante baixos, ao passo que o equipamento tende a ser altamente especializado, o que tende a torná-lo caro por se tratar de equipamentos específicos. Os altos volumes de saída de produto resultam em um baixo custo por unidade (Stevenson, 1996);
- **Ambiente intermitente (job shop)** – O número de operações por tarefas e a ordem do processo produtivo é arbitrário. É característico deste ambiente a **produção unitária**, produzindo-se somente um produto de cada vez, ou **produção por lotes**, em que se produzem descontinuamente pequenas quantidades de produtos. Os equipamentos são universais, é requerida a incorporação de mão-de-obra especializada e o ambiente é flexível;
- **Ambiente misto** – Trata-se de um ambiente onde existem numa mesma unidade produtiva dois ou mais sistemas anteriormente descritos, mas com características muito específicas;
- **Projeto** – Tipo de ambiente que é específico para lidar com uma produção não rotineira que abrange um conjunto complexo de atividades de produção numa unidade (Stevenson, 1996).

3.2.4. Tecnologias

Segundo Slack et al. (2002), em qualquer processo de produção estão implícitas tecnologias, equipamentos e operações que ajudam na transformação de produtos, permitindo às empresas agregação de valor e forma de atingir os objetivos estratégicos de produção.

Estas deverão ser o mais ajustadas possível às características e quantidades dos produtos a fabricar, tendo sempre presente a obtenção de níveis de qualidade e produtividade adequados. Em

função das características dos produtos e dos volumes de produção, diferentes processos tecnológicos poderão apresentar diferentes rentabilidades (Roldão e Ribeiro, 2014). Por exemplo, processos altamente automatizados são, em princípio, os mais indicados para grandes níveis de produção. Por outro lado, processos produtivos flexíveis permitirão, com menores custos, mudanças de fabricação de produtos e/ou alterações de volumes de produção.

As tecnologias utilizadas pelas empresas têm vindo a sofrer evoluções significativas que têm impacto directo no desempenho das organizações.

Segundo Roldão e Ribeiro (2014), as tecnologias podem ser subdivididas em manuais, mecanizadas e automatizadas.

No caso das tecnologias manuais, quando aplicáveis, são de baixo custo para produções de baixo volume (por não exigirem investimentos em equipamentos), a flexibilidade operacional é significativa na produção diversificada (unitária ou de pequeno volume) e maior quando os diferentes requisitos de processo são facilmente assimilados pelos operários. A capacidade pode, fácil e rapidamente, ser expandida desde que não seja exigida elevada especialização e, portanto, os custos de capital e riscos são baixos e a flexibilidade é maximizada. No que se refere à qualidade, este tipo de tecnologia é, no entanto, fortemente dependente dos erros humanos.

Nas tecnologias mecanizadas, deverão ser distinguidas as máquinas universais e os equipamentos específicos. Para produções que requeiram grande flexibilidade (pequenas séries, nichos de mercado, etc.) são normalmente utilizados equipamentos universais, isto é, máquinas que são concebidas para determinadas funções mas sem aplicação específica. Para produções de grande série, com design estabilizado e em que o custo baixo seja um factor determinante, são normalmente utilizados equipamentos específicos de construção apropriada para funções pré-determinadas. A qualidade obtida por ambos os tipos de equipamento é de idêntico nível.

Relativamente às tecnologias automatizadas, estas são geralmente utilizadas em produções de grande volume ou do tipo contínuo (indústrias química, siderúrgica, etc.), através de equipamentos com elevados índices de automação onde não há intervenção humana, sendo, no entanto, na sua generalidade, bastante rígidos. No entanto, novas tecnologias como Robótica, CNC (máquinas com controlo numérico computadorizado), têm tido um considerável desenvolvimento, com grandes efeitos em termos de aumentos de produtividade, sendo caracterizadas por possuírem alguma flexibilidade e, portanto, também de aplicabilidade em produções de pequeno volume.

3.2.5. Implantação

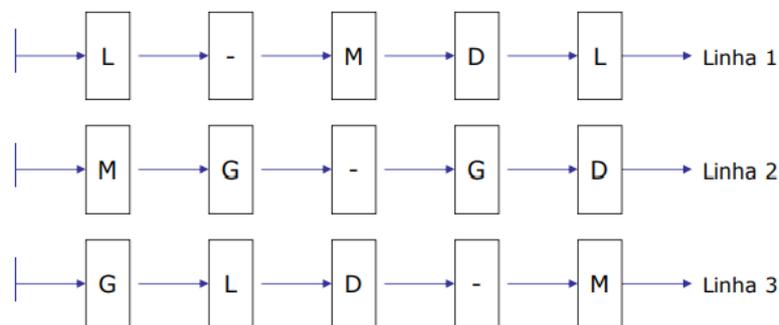
O tipo de implantação que a organização decidir adotar irá influenciar a produção. É importante que as organizações tenham em conta quando elaboram o *layout* a segurança, a economia dos movimentos dos materiais e colaboradores, flexibilidade a longo prazo de forma a mudar o *layout* sempre que for necessário à produção e, o uso adequado do espaço (Peinado e Graeml, 2007).

Primeiramente é fundamental a decisão pela localização das instalações, tendo em conta as despesas de transporte com as matérias-primas e produtos acabados, os custos de mão-de-obra,

as vantagens de localização em zonas industriais, a situação do mercado do setor de atividade, a situação da concorrência e das suas políticas e preços. Não sendo necessariamente uma decisão estática e definitiva, tendo de ser levado em conta as vantagens de expansão e desenvolvimento de novas instalações.

As decisões ligadas ao *layout* e disposição das instalações, podem afetar a eficiência de manuseamento de materiais, a utilização de equipamentos, a gestão de *stock* em armazém, e comunicação dos colaboradores. Pode-se adotar uma série de implantações: em linha ou por produto, funcional ou por processo, celular ou grupo tecnológico e por ponto fixo (Roldão e Ribeiro, 2014).

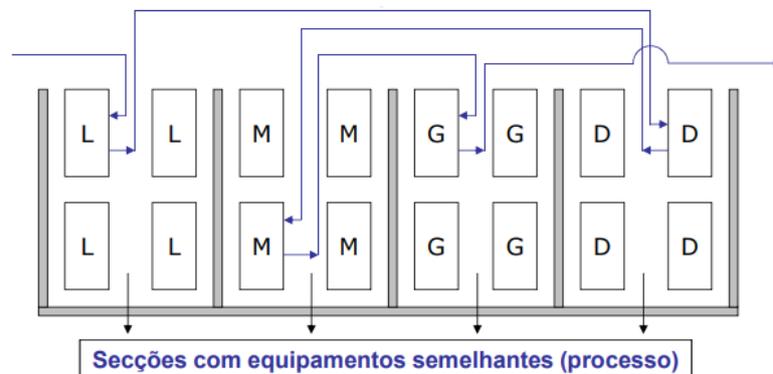
Figura 9 – Implantação em linha ou por produto



Fonte: Roldão e Ribeiro (2014, p. 238)

Na **implantação em linha ou por produto**, os equipamentos ou os processos de produção são distribuídos de acordo com as fases sucessivas em que o produto é fabricado. Permite a produção de elevadas quantidades de um mesmo produto, com baixos custos unitários de produção, face ao elevado volume de produção. No entanto, torna-se vulnerável, pelas falhas de equipamentos e, pouco flexível às variações na produção (Roldão e Ribeiro, 2014; Chase e Aquilano, 1997).

Figura 10 – Implantação funcional ou por processo

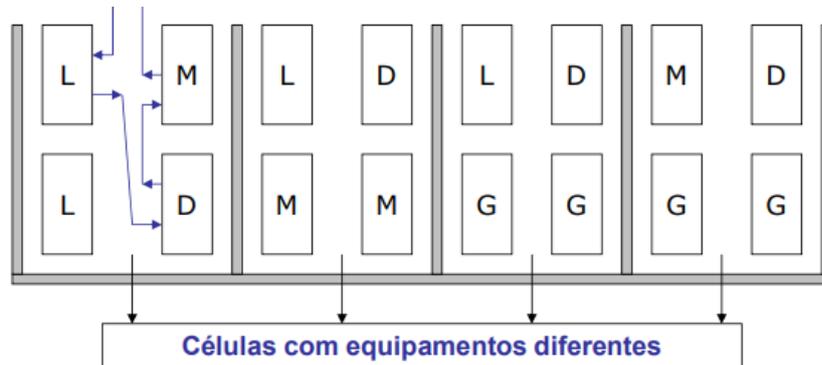


Fonte: Roldão e Ribeiro (2014, p. 237)

Na **implantação funcional ou por processos**, os equipamentos são agrupados em situações de funções semelhantes. Permite uma grande variedade de processos e fluxo de

operações, no entanto a movimentação dos materiais é mais lenta e ineficiente, não tornando a implementação mais produtiva (Roldão e Ribeiro, 2014). Em muitas instalações, a localização ideal significa colocar os departamentos com grandes movimentações entre eles adjacentes uns aos outros. (Chase e Aquilano, 1997).

Figura 11 – Implantação celular ou grupo tecnológico



Fonte: Roldão e Ribeiro (2014, p 239)

Na **implantação celular ou grupo tecnológico**, são agrupados equipamentos diferentes em centros de trabalho para trabalhar produtos com formas e processos semelhantes. É característico de ambientes de produção intermitentes ou mistos (Roldão e Ribeiro, 2014 e Chase e Aquilano, 1997).

Na **implantação por ponto fixo**, os equipamentos, matérias-primas e mão-de-obra, são deslocados para junto do produto em produção, pois o produto devido ao seu volume ou peso permanece no local (Roldão e Ribeiro, 2014; Chase e Aquilano, 1997).

4. Descrição Generica do Setor Vitivinícola

4.1. O Setor Vitivinícola a Nível Mundial

Segundo a International Organization of Vine and Wine – OIV (2016), no setor vitivinícola a União Europeia (UE) encontra-se em grande destaque, estando na frente dos principais indicadores. Para além de a principal produtora e consumidora mundial de vinho,  também a principal protagonista no comércio internacional.

Os principais países europeus produtores e consumidores vitivinícolas são Espanha, França e Itália. Relativamente à superfície de vinha a nível mundial, Espanha ocupa o primeiro lugar com cerca de 13%, tendo França cerca de 10% e Itália com cerca de 9%. Estes três países asseguram cerca de 50% da produção mundial, estando no topo da lista Itália (19%), seguindo-se França (16%) e Espanha (15%).

No que diz respeito ao consumo, a Alemanha ultrapassa a Espanha, sendo o principal consumidor França (11%), seguindo-se a Itália (9%), Alemanha (8%) e Espanha (4%). Para além dos três principais produtores e consumidores, Portugal ocupa igualmente uma posição de destaque no *ranking* comparativamente a outros países, representando cerca de 2% da superfície de vinha a nível mundial, 2% da produção mundial e 1% do consumo mundial.

A seguir aos países na linha da frente, a representar o continente asiático, encontra-se a China com cerca de 11% de superfície de vinha, 4% da produção e 7% do consumo. No continente americano os EUA, Argentina e Chile, com cerca de 6%, 3% e 3% de superfície de vinha, 9%, 4% e 4% da produção e 13%, 4% e 1% do consumo. No continente africano a África do Sul, com cerca de 2% de superfície de vinha, 4% da produção e 2% do consumo.

Como principais exportadores mundiais, temos novamente França (28%), Itália (19%) e Espanha (9%), representando Portugal cerca de 2% das exportaces. Enquanto, que os principais importadores mundiais são, Alemanha (14%), Reino Unido (13%) e EUA (11%), representando Portugal cerca de 2% das importações.

4.2. O Setor Vitivinícola em Portugal

Em 2015, a produção de vinho representava cerca de 88% das empresas do setor das bebidas em Portugal, possuindo cerca de 52% do volume de negócios.

Este setor  constituído maioritariamente por microempresas e PME, representando cerca de 75% e 24% do setor das bebidas. Ano após ano, o número de empresas no setor tem vindo a crescer, sendo na sua maioria micro e pequenas empresas.

Tabela 4 – Número de Empresas por dimensão – Portugal

	Produção de vinhos comuns e licorosos				
	Escala de pessoal ao serviço				
	Total	Menos de 10 pessoas	10-49 pessoas	50-249 pessoas	250 e mais pessoas
2015	1275	1059	190	24	2
2014	1202	992	85	23	2
2013	1000	796	180	22	2

Fonte: INE

No entanto, são as grandes empresas e as PME que possuem maior volume de negócios, 22% e 69% respetivamente (Banco de Portugal, 2017). Com o aumento do número de empresas no setor tem-se verificado de igual forma um aumento do volume de negócios nos últimos anos.

Tabela 5 – Volume de Negócios - Portugal

	Indústria do vinho
	Volume de negócios
2016	1 632 422 415 €
2015	1 601 001 212 €
2014	1 519 502 325 €
2013	1 467 739 148 €
2012	1 392 823 917 €

Fonte: INE

Segundo o Instituto da Vinha e do Vinho - IVV (2016), em 2016, Portugal contava com cerca de 190 467 hectares de vinha, dimensões que têm vindo a decrescer de uma forma mais acentuada desde 2012, principalmente na região de Trás-os-Montes/Douro e Porto, Minho e Beiras.

Tabela 6 – Evolução da Área Total de Vinha – Portugal Continental

Região Vitivinícola	2012	2013	2014	2015	2016
Minho	30 565	29 037	27 432	20 433	21 020
Trás-os-Montes / Douro e Porto	68 426	66 374	66 914	59 972	57 147
Beiras	55 922	54 804	52 670	53 100	47 940
Tejo	17 230	16 197	15 653	13 589	12 874
Lisboa	24 241	23 756	22 425	20 359	19 186
Península de Setúbal	9 011	8 740	8 622	7 556	7 203
Alentejo	23 438	23 204	23 188	21 816	23 375
Algarve	1 976	1 963	1 773	1 858	1 722
Total	230 810	224 074	218 677	198 683	190 467

Fonte: IVV (2016)

A produção de vinho em Portugal, tem sofrido algumas oscilações por região, principalmente na região de Trás-os-Montes/Douro e Porto, Península de Setúbal, Lisboa e Alentejo, enquanto que a região do Minho, Beiras, Tejo, têm-se mantido constantes nos últimos dois anos. A produção dos Açores, Madeira e Algarve mantiveram uma produção constante ao longo destes últimos cinco anos. A região de Trás-os-Montes/Douro e Porto (23%), Alentejo (17%) e Lisboa (16%), representam as regiões com maior produção em Portugal (IVV, 2016).

Tabela 7 – Evolução da Produção Total por Região Vitivinícola (%)

Região Vitivinícola	2012	2013	2014	2015	2016
Minho	10	13	11	12	12
Trás-os-Montes / Douro e Porto	23	26	25	25	23
Beiras	15	13	12	13	13
Tejo	10	8	9	9	9
Lisboa	17	14	14	17	16
Península de Setúbal	8	7	8	7	8
Alentejo	15	18	20	16	17
Algarve	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2
Madeira	1	1	1	1	1
Açores	0,1	0,1	0,2	0,1	0,1
Total Geral	100	100	100	100	100

Fonte: IVV (2016)

Tem-se verificado grandes oscilações nos indicadores, como na reação dos mercados ao setor vitivinícola português, assistindo-se com frequência a períodos de expansão descontrolada, subida de preços e volumes de produção, assim como grandes crises, levando os produtores a situações muito complicadas (IVV,2016).

Em síntese, o setor vitivinícola caracteriza-se por se tratar de uma indústria que se encontra na sua fase de maturidade – apresentando, todavia, algum crescimento nos últimos anos e fragmentada onde numerosas empresas competem entre si, mas onde nenhuma possui uma quota de mercado significativa que possa influenciar a indústria, sob uma legislação rigorosa para garantir a origem dos produtos (Freire,1997).

4.3. Estratégias no Setor Vitivinícola em Portugal

Segundo Ferreira (2012), existe incapacidade de visão estratégica, originada principalmente pelo setor ser caracterizado por pequenas vinhas de exploração familiar ou por grandes cooperativas suportadas por apoios, onde a principal preocupação passa mais pelo baixo preço e volume do que aumentar a sua qualidade e competitividade. Estas características resultam em fracas economias de escala, sendo difícil para estas empresas obterem alguma rentabilidade.

Para contornar o ambiente fragmentado que as caracteriza, as empresas, têm vindo a desenvolver estratégias que levam ao aumento das margens de lucro e permitam a sua permanência no mercado (Acontreras, J., 2006), nomeadamente:

- Criar instalações padrão, eficientes e de baixo custo;
- Aumentar o valor acrescentado ao produto, especializando-se num tipo de produto ou tipo de necessidade do cliente;
- Concentrar a sua estratégia numa área de atuação específica;
- Competir no preço, mantendo o controlo do baixo custo;
- Não procurar a liderança, para não expor a empresa a ineficiências e perda de diferenciação do produto.

Ou seja, algumas empresas têm apostado em estratégias sustentadas numa vantagem competitiva pelo custo, procurando eficiência dos seus recursos e mantendo um rigoroso controlo de custos. Outras optam por estratégias de diferenciação, aumentando o valor dos seus produtos ou adaptando-os às necessidades dos clientes. Outras, ainda por estratégias de focalização, concentrando a sua estratégia numa área de atuação específica ou especializando-se em tipos de produto.

Pode-se, assim, deduzir que a generalidade das empresas do setor vitivinícola tem como orientação estratégica dominante o produto, preocupando-se maioritariamente com a relação qualidade-preço, procurando conquistar novos mercados através dos produtos que já desenvolveu, sem prejuízo, no entanto de procurar satisfazer o mercado, preocupando-se com a satisfação do cliente e em algumas situações procurar primeiramente o cliente para saber o que o cliente procura e necessita.

Para dinamizar o setor, as empresas têm promovido os seus produtos, através da participação das suas adegas em feiras e provas anuais de vinho e ainda através do Enoturismo (Vini Portugal, 2015).

Apesar da sua dimensão, Portugal tem vindo a conquistar notoriedade nos mercados internacionais de vinho, sobretudo nos mercados mais maduros. Os vinhos portugueses ao invés de competirem com base no preço, em que não teriam qualquer hipótese devido à dinâmica das empresas desse setor em Portugal e os custos acrescidos que poderiam incorrer, Portugal aposta notoriamente pela máxima qualidade que tem como garantia. É pela sua diversidade em castas e produção, que as marcas Portuguesas de vinhos se têm vindo a destacar, nos mercados internacionais. Desta forma as empresas pretendem expandir e penetrar nos mercados em que já se encontram, divulgando os seus vinhos através das feiras e provas anuais (Pinto, 2015).

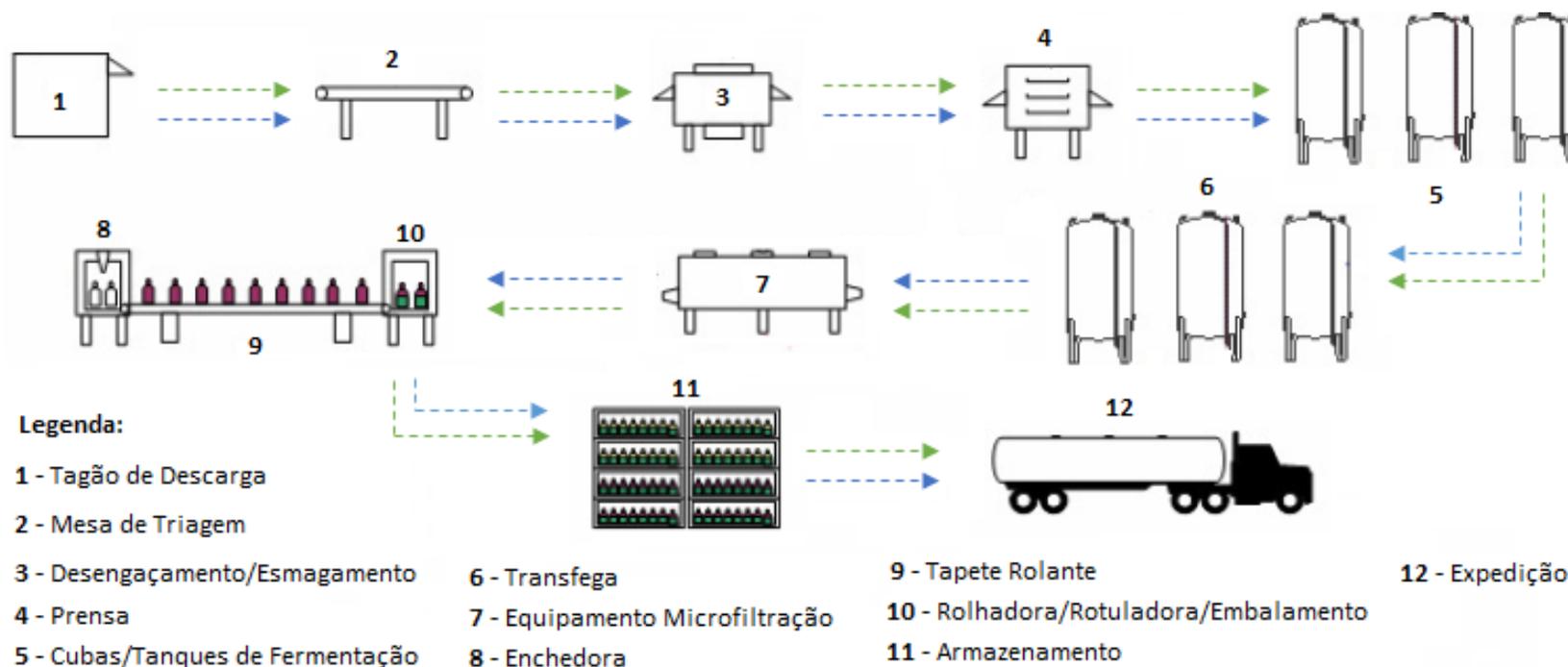
O Enoturismo, atividade que tem sido utilizada pelas empresas do setor como estratégia de diversificação, tem como finalidade alargar o conceito de produto e tornar o vinho numa experiência. Geralmente consiste numa visita guiada à adega, uma prova de vinhos conjuntamente com produtos regionais, ou até mesmo uma participação na vindima. Torna-se numa forma de promoção do vinho, para além de ser uma forma de distribuição de vinho através da venda direta pela empresa (Cardeira, R., 2009).

4.4. Processo de Vinificação e Equipamentos

O clima e solo português, assim como as castas de uvas tradicionais e a sabedoria dos viticultores, fazem dos vinhos portugueses dos mais famosos do mundo. O setor vitivinícola tem grande importância tanto pelo valor económico que gera, como também pela população que atinge e o papel que desempenha quer a nível social como de conservação do meio ambiental (IVV, 2016).

Conforme disposto pelo IVV (2016), o processo de vinificação passa por oito etapas – **colheita, desengace e esmagamento, prensagem, fermentação, trasfega, clarificação e estabilização, amadurecimento e engarrafamento** – estando o segredo na casta utilizada e no tempo de estágio, conforme representado na figura seguinte.

Figura 12 – Diagrama de equipamento para a Produção



Fonte: Adaptado Teixeira, et al.(2017, p. 330)

A colheita é feita em diferentes épocas de acordo com a variedade de uva, o estágio de maturação e as condições climáticas. Geralmente é realizada no início de setembro até ao início de novembro. Para evitar a oxidação dos frutos, esta é realizada em horários com temperaturas mais amenas, podendo ser feita manualmente - processo mais lento e caro - ou mecanicamente através de tratores - mais rápido.

Figura 13 – Colheita manual vs. mecanizada



Após a uva ser vindimada é transportada de imediato para a adega, de forma a manter o frescor da fruta e evitar fermentação indesejada. Já na adega é feita uma triagem das uvas para avaliação do estado sanitário, sendo pesadas e verificado o grau alcoólico para a seleção da uva, de acordo com o vinho que se pretende obter.

É no **desengace** e **esmagamento** que se inicia o processo de vinificação. Do desengace resulta a separação do engaço dos bagos de uva, antes de entrarem no recipiente de fermentação. No esmagamento processa-se a trituração da uva, resultando a libertação do mosto e sumo fresco, possibilitando a sua fermentação.

Figura 14 – Máquina desengaçadeira (esquerda) e Máquina de esmagamento (direita)



Na **prensagem**, o mosto é prensado para separar as castas e as sementes do suco, esta etapa é somente utilizada na elaboração dos vinhos brancos.

Na **fermentação** as leveduras alimentam-se do açúcar presente no suco das uvas e o transformam em álcool e dióxido de carbono. Nesta etapa é importante manter uma temperatura de

fermentação baixa para ter um maior sucesso no processo de vinificação, e quanto mais tempo o suco ficar em contacto com as castas, mais sabores e cor o vinho terá.

O produtor pode optar por fermentar o vinho em tanques de aço inox ou em barris de carvalho. Atualmente o mais comum é fazer o processo de fermentação em tanques de aço inox, para preservar o fresco da uva e produzir vinho com mais sabor, no entanto se optar por barris de carvalho, já está a preparar o vinho para o final do processo, o amadurecimento.

Figura 15 – Tanques de Aço Inox (esquerda) e Barris de Carvalho (direita)



Após terminar a fermentação alcoólica, alojam-se resíduos sólidos, matéria orgânica, bactérias e leveduras no fundo do tanque/barril. De modo a evitar que os sabores e aromas indesejáveis sejam passados ao vinho, este é transferido para um novo tanque/barril limpo, caracterizando-se pela fase da **trasfega**.

Concluída a fermentação e trasfega, o vinho é submetido a alguns processos, de forma a estabilizar a cor do vinho - para que o vinho não fique turvo a altas temperaturas - estabilização ao frio - para evitar que cristais se formem a baixas temperaturas - e estabilização microbiológica - para evitar novas fermentações após engarrafamento, este processo designa-se por **clarificação e estabilização**.

No **amadurecimento**, o vinho é igualmente armazenado em tanques de aço inox e barris de carvalho. Os tanques de aço de inox limitam a exposição do vinho ao oxigênio, mantendo-o mais fresco, enquanto que os barris de carvalho conferem novos aromas e sabores ao vinho.

Após todas as etapas anteriormente descritas, os vinhos são **engarrafados** e deixados em armazém até estarem prontos para comercialização. Nesta etapa são utilizadas máquinas de enchimento, rotulagem, aplicação de rolhas e embalagem.

Para além das máquinas e equipamentos já mencionados, as empresas ainda necessitam de matérias-primas, como as garradas de vidro, rolhas de cortiça, cápsulas para garrafa, rótulos e caixas de plástico para o transporte da uva (Rizzon e Agnol, 2007).

Tendo em conta o processo, pode-se, assim, caracterizar a produção como **ambiente contínuo**, existindo uma forte componente de **equipamentos específicos**, produzindo-se grandes volumes de um só produto, permitindo baixos custos de produção por unidade.

4.5. Implantação

Na construção de uma adega, o desenho de um *layout* racional e funcional das instalações é fundamental para um processo de produção otimizado, diminuição do índice de deficiências, diminuição de custos e desperdícios e a redução de correções necessárias.

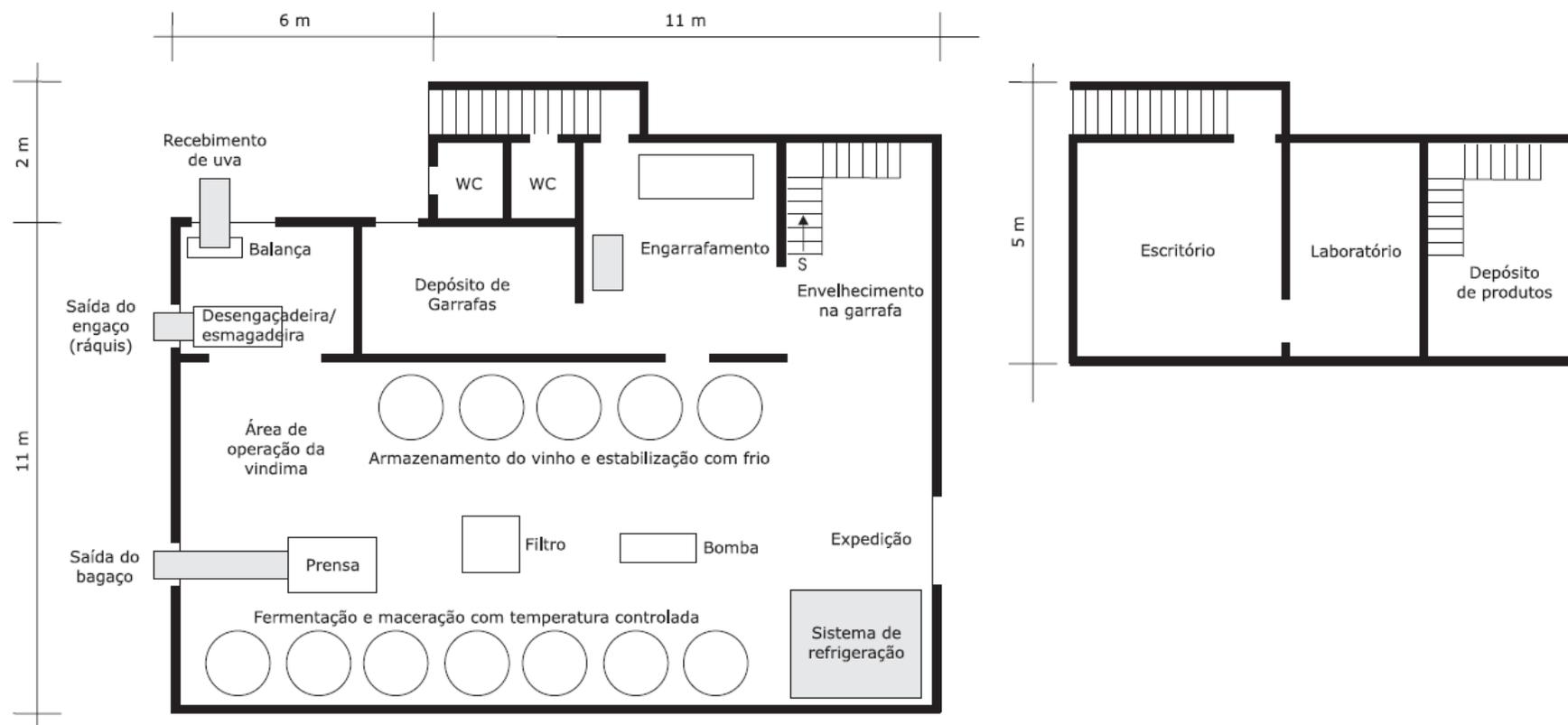
Conforme referido por Rizzon e Agnol (2007), tendo em conta o diagrama de equipamento de produção que a generalidade das adegas apresentam o desenho do *layout* deve impedir ao máximo que haja contacto do produto com a matéria-prima no ambiente de processamento, conforme *layout* padrão apresentado na figura 16.

Embora seja um ambiente pouco flexível, por se produzir continuamente o mesmo produto, este tipo de implantação possibilita a optimização de um processo de produção de vinho, reduzindo os movimentos dos materiais e trabalhadores.

O *layout* deverá ser desenhado tendo em conta a construção de pelo menos dois pisos, sendo um deles subterrâneo, destinado à cave, pelas condições térmicas favoráveis à conservação dos vinhos (Carvalheira, 2009).

Para além disso, o local escolhido para a construção deve ter em consideração o clima adequado, uma vez que interfere diretamente na uva, no processo de vinificação e conservação, as características do mercado, distância entre a vinha e a adega e a disponibilização de capital e mão-de-obra (Embrapa Uva e Vinho, 2006).

Figura 16 – Layout Padrão



Fonte: Rizzon e Agnol (2007, p. 37)

4.6. Síntese

O setor vitivinícola é constituído por uma grande diversidade de empresas, sendo a grande maioria microempresas e PME, caracterizando-se, assim, por uma **indústria fragmentada**, onde inúmeras empresas competem entre si, e em que nenhuma possui uma quota de mercado significativa, regendo-se pela sua legislação rigorosa para garantir a origem e qualidade dos produtos.

Como forma de aumentar as suas margens de lucro e de forma a possibilitar a sua permanência no mercado, as empresas têm desenvolvido diversas estratégias de **custo**, **diferenciação** e **focalização**, apostando numa **orientação estratégia dominante segundo o produto**, através do qual procura atuar no mercado e apetrechando-se das respetivas tecnologias.

Embora adote o produto como estratégia dominante, a crescente preocupação com o desejo do cliente por um produto diferente, tem conduzido a que as empresas procurem o cliente, quando lhes é possível produzir o produto desejado.

Dentro das **prioridades competitivas** existentes, algumas empresas optam pelo **custo**, apostando na produção de baixo custo com grande volume de produção, enquanto outras optam pela **qualidade** do produto, desde um produto que apresente uma boa relação qualidade-preço, até a um produto de elevada qualidade e custo de produção, que requer a aplicação de um preço mais elevado, que muitas vezes o cliente está disposto a pagar.

Devido às características dos seus processos produtivos e da sua implantação, as empresas deste setor são caracterizadas por um **ambiente de produção contínua**, onde é produzido continuamente o mesmo produto, possibilitando a otimização do processo de vinificação e reduzindo o custo para grandes volumes de produção.

Seguem um *layout* padrão, em que lhes permite uma **implantação em linha ou por produto**, composta maioritariamente por **equipamentos específicos**, que permitem um fluxo de operações contínua, reduzindo os movimentos dos materiais e trabalhadores.

5. Estudo de Caso

5.1. Apresentação da Empresa

A *Venâncio da Costa Lima* é uma das adegas mais antigas na região de Palmela. Foi em 1892 que nasceu Venâncio da Costa Lima, fundador da empresa, na povoação da Quinta do Anjo. Inicialmente dedicou-se á distribuição de gado a talhos da zona, mas muito rapidamente diversificou a sua atividade, acabando por comercializar essencialmente produtos agrícolas.

Foi em 1914, que fundou a *Venâncio da Costa Lima*, que era inicialmente direcionada para o comércio de vinho, azeite e cereais, mas depressa tornou-se exclusivamente dedicada ao fabrico e comercialização de vinho. Aperfeiçoando continuamente a arte de fazer vinho, tornou-se uma das principais produtoras de vinho da região, tendo vindo a fazer um percurso apoiado pela atualização tecnológica permanente, permitindo a evolução da qualidade dos seus vinhos. Tem vindo a investir cada vez mais no seu portefólio, imagem e notoriedade, trabalhando diariamente para a construção de uma empresa atual e competitiva.

Figura 17 – Marcos Históricos



Em 1992 instalou novas linhas automáticas de enchimento de garrafas, em 2008 procedeu à alteração das unidades de vinificação, acabando por em 2010 dar início à reestruturação profunda das instalações, num investimento de grande valor.

Tem-se destacado no seu setor pelos vários prémios nacionais e internacionais até então conquistados: Medalha de Mérito no Concurso Nacional de Vinhos 2012 e vinho para melhor compra na Revista de Vinhos 2005, conquistado com o vinho tinto, e o melhor Moscatel do Mundo em 2011, e novamente em 2017 com o Moscatel Roxo, na França. Tem-se igualmente destacado com a sua iniciativa de enoturismo, implementada em que permite uma maior proximidade aos clientes e

divulgação dos vinhos, em 2015. O enoturismo permite uma visita guiada à Venâncio da Costa Lima, permitindo conhecer a história e os valores da adega familiar, onde se dá a conhecer o processo de produção do vinho branco, tinto, rosé e moscatéis, que termina com uma prova de vinhos. Para além disso, é possível a prova de produtos regionais (queijo de azeitão, pão caseiro, enchidos e fogaças), o que releva a riqueza gastronómica.

5.2. Produtos

A empresa produz algumas referências de vinhos, que vão desde os vinhos de mesa, aos vinhos certificados com denominação de origem, e ainda o famoso Moscatel de Setúbal e Moscatel Roxo. Trata-se de uma adega que investe permanentemente na qualidade dos seus produtos, com vista não só a melhorar os vinhos já existentes, como produzir vinhos de perfil moderno, mas que mantenham a tipicidade e os traços da região onde está inserida.

Figura 18 – Vinhos Regionais e de Denominação de Origem



A empresa apresenta como vinhos mais antigos, os vinhos *Serra do Louro* (tinto e branco), vinho regional, com um perfil aromático intenso, paladar frutado e equilibrado, o vinho *Venâncio da Costa Lima* (tinto) de denominação de origem, característico pelo seu grande potencial de envelhecimento, sendo um vinho de aroma intenso, e ainda os seus vinhos de mesa *Serrinha* (tinto e branco). Como vinhos mais recentes, apresenta a marca de vinhos *Vale Pereiro* (tinto, branco e rosé), e a marca *Casal do Serrado* (tinto e branco), característicos de castas mais modernas, ambos vinhos regionais.

Para além dos vinhos até agora apresentados, a empresa também é produtora do Moscatel de Setúbal com denominação de origem, premiado como melhor Moscatel do Mundo em 2011, e o Moscatel Roxo, lançado recentemente pela empresa, e já premiado como o Melhor Moscatel do Mundo em 2017.

Figura 19 – Moscatel de Setúbal (denominação de origem) e Moscatel Roxo



5.3. Orientação Estratégica

Tendo em conta o setor e mercado em que se encontra inserida, a empresa *Venancio da Costa Lima*, apresenta uma orientação estratégica dominante pelo **produto**, preocupando-se com a qualidade do seu produto, procurando manter-se nos mercados em que está inserida e conquistando novos mercados com os seus produtos já desenvolvidos.

No entanto, preocupa-se também com o seu **mercado**, pois sempre que é possível, em função das suas capacidades e características de produção, procura ir ao encontro das necessidades do cliente sobre determinado produto já existente ou até a criação de um novo produto, esperando não só expandir-se no mercado através dos seus produtos, como também com a sua capacidade de resposta às necessidades detetadas no mercado.

A empresa encontra-se em atualização tecnológica permanente, por forma a garantir a qualidade dos seus produtos e satisfação de todos os seus mercados de atuação, com a aquisição dos mais recentes equipamentos utilizados no setor e a sua forte aposta nos laboratórios de qualidade. Desta forma, é possível afirmar, que tais avanços e preocupações com a tecnologia são em função da qualidade e capacidade de produção dos seus produtos.

É uma empresa que apresenta como principal prioridade competitiva a **qualidade**, preocupando-se tanto com a qualidade dos seus produtos como dos seus processos produtivos, apostando como já referido, em equipamentos que permitam a qualidade do seus processos, assim como tentam otimizar os seus processos. A boa qualidade permite à empresa a redução de custos e desperdícios de produção, assim como leva à eficiência da sua produção e estabilidade, conferindo desta forma a satisfação dos seus clientes.

Tendo em conta a grande competitividade presente neste setor, a qualidade dos seus produtos tem grande relevância para a fidelização dos seus clientes, pelo que se torna importante para a empresa a renovação das suas estruturas e processos produtivos, tendo feito uma reestruturação das suas instalações e aquisição de novos equipamentos ao longo destes anos, e

lançamento de novos produtos e melhoramento dos produtos já existentes, como, por exemplo, o lançamento do Moscatel Roxo, alteração de imagem dos seus produtos e a produção de vinhos mais modernos, não deixando de manter o perfil e característica de uma casa tradicional.

O processo produtivo apresenta muito pouca flexibilidade, pelo facto de existirem procedimentos padrão que garantem que o processo seja rentabilizado, que o padrão de qualidade seja igual em todo o processo, desde a receção da matéria-prima, à produção do vinho e à sua distribuição. Todos os processos e normas de qualidade estão escrupulosamente estipuladas, não havendo (ou havendo muito pouca) tolerância para alterar os processos definidos.

Com a sua aposta na nova disposição das suas instalações, a empresa consegue garantir a melhor qualidade dos seus vinhos e maior capacidade de produção, principalmente a nível dos seus vinhos regionais e vinhos de denominação de origem, onde não só pretende penetrar no mercado existente, como estender-se a novos mercados, e até mesmo alargar a sua gama de vinhos, desenvolvendo novos vinhos para os mercados atuais conforme exigência e proposta do cliente.

Tendo como suporte a conquista de vários prémios nacionais e internacionais, a empresa não só pretende estender-se no seu mercado atual como também estender o seu horizonte a novos mercados, e desenvolver novos produtos caso o mercado assim o exija, como aconteceu com o desenvolvimento do Moscatel Roxo.

A nível dos vinhos de mesa, a empresa pretende destacar-se da restante concorrência através da relação preço-qualidade, visto que na zona regional característica existe uma grande concorrência relativamente à produção de vinho a baixo custo, apresentando aos seus clientes preços baixos. A empresa procura, desta forma, penetrar no mercado existente, procurando ampliar as suas vendas nos mercados atuais com o aumento do consumo dos seus clientes, pretendendo ultrapassar os concorrentes através da produção do mais baixo custo para uma qualidade adequada.

Relativamente aos vinhos regionais, de denominação de origem e moscateis, a empresa opta pela diferenciação como vantagem competitiva. Projeta os seus vinhos de forma a que sejam considerados únicos para os seus clientes, dedicando-se exclusivamente à elaboração de vinhos ao agrado e exigência das necessidades dos seus clientes, apostando fortemente na qualidade dos seus vinhos, na sua imagem, tempo de resposta e na mão-de-obra qualificada.

A maior parte dos vinhos regionais disponíveis, nomeadamente, os vinhos *Vale Pereiro* e *Casal do Cerrado*, são vinhos relativamente recentes, são vinhos produzidos com castas novas e modernas, sendo os produtos recém-lançados, que exigem um controlo de qualidade elevado, não gerando logo à partida uma grande receita comparativamente com o investimento aplicado na sua produção.

5.4. Processos, Tecnologias e Implantação

A *Venâncio da Costa Lima* é uma adega que para além de ter as suas próprias vinhas, utiliza as vinhas dos seus sócios e fornecedores, para a comercialização do vinho. Tendo em conta que as adegas produtoras de vinho, estão condicionadas ao período específico da colheita da sua

produção, a produção da *Venâncio Costa Lima*, apresenta uma produção de ambiente contínuo, onde se produz continuamente o mesmo produto, desde a colheita até ao engarrafamento.

Cada casta característica à produção do vinho tinto, branco, rosé e moscatel, passa pela colheita, desengace e esmagamento, prensagem, fermentação, amadurecimento e engarrafamento individualmente, apresentando desta forma uma implantação em linha ou por produto, onde os equipamentos e processos de produção são distribuídos de acordo com as fases de produção do vinho. Desta forma é possível a produção de quantidades elevadas do mesmo produto, a baixos custos unitários de produção.

Embora a produção se enquadre num ambiente contínuo e a maioria do processo de produção seja mecanizado, sofre intervenção humana, tanto na colheita da uva, quer na adegas no manuseamento e controlo das máquinas de produção. No seu processo produtivo, a maioria dos seus equipamentos são específicos, contando com alguns equipamentos universais. Como equipamentos universais a empresa conta com os tanques de inox, das máquinas de enchimento, rotulagem, aplicação de rolhas. Para o processo de embalagem não existe máquina para o efeito, sendo o embalagem feito manualmente. Como equipamentos específicos a empresa conta com os barris de carvalho, máquina desengaçadeira, de esmagamento, de prensagem e equipamentos do laboratório de qualidade, para estabilização da cor, ao frio e microbiológica.

Relativamente ao seu *layout* é semelhante ao *layout* padrão, correspondendo a uma implantação em Linha.

5.5. Estratégia de Produção

A empresa considera que a sua produção não só apoia a estratégia da organização, como contribui para o seu desenvolvimento, conferindo à empresa vantagem competitiva através de uma produção eficiente que possibilita baixos custos e qualidade elevada dos seus produtos, podendo, assim, o seu processo de produção ser classificado no Estágio IV, conhecido por uma produção externamente ativa, conforme classificação de Schroeder (1993).

De forma a tornar o seu processo produtivo mais eficaz e flexível às adversidades e evolução do mercado, a empresa tem apostado na atualização constante dos seus equipamentos e processos, que permitem não só diminuir os desperdícios de produção, como também permitem à empresa uma carta de vinhos com qualidade elevada.

Para garantir a qualidade dos seus vinhos, a empresa tem cuidado na escolha das suas castas, tempo de fermentação - certificando-se das temperaturas adequadas para o efeito - e ainda conta com laboratórios de qualidade, de forma a garantir um melhor produto possível para a satisfação e preferência dos seus clientes.

Para além disso, a empresa tem uma elevada preocupação com a imagem dos seus produtos, desde o *design* do rótulo e da embalagem ao formato da garrafa.

Relativamente aos prazos de entrega, são acordados especificamente com qualquer cliente, quer seja comércio local ou grandes superfícies. Como os stocks são gerados conforme a produção

obtida daquela época, a empresa garante que a produção efetuada num ano, seja suficiente até à próxima época de vindima. Independentemente da afluência que terá o cliente, o stock mínimo é sempre garantido, enriquecendo desta forma a sua oferta, com prazos de entrega que são cumpridos conforme os estabelecidos quando da comunicação com o cliente.

O espaço de tempo que vai desde a produção à entrega ao cliente, está muito dependente de vinho para vinho. Nos vinhos regionais, o tinto pode ser consumido de imediato, como também pode ser armazenado no máximo até quatro anos, ao passo que os vinhos branco e rosé, é de consumo imediato como pode ser armazenado até dois anos. Os vinhos de mesa geralmente são consumidos de imediato, após o período de fermentação e amadurecimento. Já os vinhos de denominação de origem, nomeadamente o tinto, pode ser consumido de imediato como também pode ser armazenado até oito anos. No que diz respeito aos moscatéis, tanto podem ser consumidos no imediato como também podem durar os anos que a adegas quiser e o consumidor pretender.

A empresa tem-se mostrado flexível ao longo dos anos, nomeadamente às mudanças no mercado, assegurando sempre as últimas tecnologias que conferem a máxima qualidade dos seus produtos e satisfação dos seus clientes. Mostra-se igualmente flexível à aceitação da criação de novos produtos quando propostos pelos seus clientes, no entanto os seus volumes de produção são limitados devido ao número de tanques de inox, que limita a produção do vinho até à sua capacidade máxima, no entanto a empresa tem vindo a aumentar a sua capacidade de produção tendo adquirido neste último ano mais dois tanques de inox.

5.6. Síntese

A empresa *Venâncio da Costa Lima* é uma empresa que se encontra há mais de 100 anos no setor vitivinícola, passando de geração em geração.

A sua produção não só apoia a sua estratégia organizacional, como contribui para o seu desenvolvimento, conferindo à empresa vantagem competitiva através da sua produção eficiente, caracterizada pelo baixo custo e qualidade elevada dos seus produtos.

Todo o seu percurso tem sido apoiado pela atualização tecnológica permanente, permitindo a evolução da qualidade dos seus vinhos, apostando cada vez mais no seu portfólio, imagem e notoriedade dos seus vinhos.

A maior preocupação da empresa é a qualidade do seu produto e a satisfação do seu cliente, esperando expandir-se por novos mercados com os seus produtos já desenvolvidos, apresentando uma **orientação estratégica dominante pelo produto**, não menosprezando, contudo **o mercado**, procurando igualmente saber junto do cliente as suas necessidades e produzir produtos novos, mas apenas desenvolve esse produto conforme as suas capacidades de produção.

A sua prioridade competitiva é a **qualidade**, pois como já referido, é a qualidade dos seus produtos e dos seus processos produtivos, que confere a redução de custos com desperdícios de produção, assim como leva à eficiência e estabilidade da sua produção e a satisfação dos seus clientes.

Em geral, a empresa adota estratégias de diferenciação, não só procurando penetrar no mercado em que opera, como também expandir-se a novos mercados.

O seu processo produtivo é composto por várias fases como a colheita, desengace e esmagamento, prensagem, fermentação, amadurecimento e engarrafamento individualmente.

O sistema de produção enquadra-se num ambiente contínuo e, embora o processo de produção seja mecanizado, sofre intervenção humana onde a maioria dos seus equipamentos são específicos, contando com alguns equipamentos universais.

Relativamente ao *layout* dos equipamentos e instalações produtivas, corresponde a uma implantação em linha ou por produto.

6. Conclusões

6.1. Síntese e Conclusões

Com o objetivo de obter vantagem competitiva a longo prazo, as organizações formulam e adotam estratégias, devendo assegurar que os vários elementos correspondentes às áreas funcionais que integram a estratégia sejam consistentes entre si, sendo a função produção central para algumas organizações, como impulsionadora e implementadora das estratégias empresariais.

Desta forma, é importante que exista um conhecimento do que a função produção desempenha, assim como o seu contributo para os objetivos estratégicos da organização.

Foi estabelecido como objetivo geral analisar o papel da produção na estratégia de uma organização e o seu impacto na competitividade e, como objetivos específicos:

- a) De que forma as estratégias da organização influenciam as estratégias de produção?
- b) Qual a influência das estratégias de produção sobre a competitividade das organizações?
- c) Quais os contributos de uma gestão eficiente dos recursos da produção para a competitividade das organizações?

Para avaliar de que forma as estratégias da organização influenciam as estratégias de produção, foram descritos, em termos genéricos, os vários tipos de estratégias globais das organizações, bem como as consequentes orientações de desenvolvimento (produto, mercado, tecnologia) e prioridades competitivas (custo, flexibilidade, inovação, qualidade, prazos de entrega, confiabilidade), deduzindo-se existirem estratégias ao nível da produção que deverão ser congruentes com a estratégia organizacional, por via da adoção de ajustados processos e tecnologias.

Sobre a influência das estratégias de produção sobre a competitividade das organizações, foram descritas várias formas sobre como poderá ser entendido o seu contributo, desde minimizar qualquer impacto negativo que a produção possa ter no negócio, passando pela necessidade de que a produção seja competitiva em relação à concorrência, assumida como internamente favorável à estratégia da organização ou, ainda, entendida não só como apoio à estratégia da organização, mas, também, conferindo uma vantagem competitiva.

Relativamente aos contributos de uma gestão eficiente dos recursos da produção para a competitividade das organizações, foram descritos os vários processos produtivos (ambientes contínuos, intermitentes, mistos ou por projeto) que, tendo em consideração as características dos produtos, a dimensão do mercado, qualificação da mão-de-obra, natureza das matérias-primas, tecnologias existentes e capital necessário, permitem às organizações diminuir as deficiências da sua produção, diminuindo os custos, desperdícios e redução das correções necessárias. Foram também descritos diversos tipos de tecnologias (manuais, mecanizadas e automatizadas), que deverão ser o mais ajustadas possível às características e quantidades dos produtos a fabricar, com impactos diferentes em termos de qualidade e produtividade (por exemplo, processos com tecnologias altamente automatizadas são, em princípio, os mais indicados para grandes níveis de

produção; processos com tecnologias flexíveis permitirão, com menores custos, mudanças de fabricação de produtos e/ou alterações de volumes de produção). Também foram descritos os tipos de implantação dos equipamentos e instalações (layout), que permitem, tendo em conta os processos tecnológicos e as tecnologias utilizadas, organizar e implantar, de uma forma otimizada, tais recursos, contribuindo para a redução dos movimentos dos materiais e dos trabalhadores ao longo de um processo produtivo.

Para além da revisão bibliográfica, foi realizado um estudo generalizado do setor vitivinícola e a análise de uma empresa do setor, procurando, assim, complementar e validar as características genéricas deduzidas da análise do setor.

O setor vitivinícola é constituído por uma grande diversidade de empresas, sendo a grande maioria microempresas e PME, caracterizando-se, assim, por uma indústria fragmentada.

As empresas têm desenvolvido diversas estratégias de custo, diferenciação e focalização, apostando numa orientação estratégica dominante segundo o produto, através do qual procura atuar no mercado e apetrechando-se das respetivas tecnologias, sem prejuízo, no entanto de procurar satisfazer o mercado.

Como prioridades competitivas, algumas empresas optam pelo custo, apostando na produção de baixo custo com grande volume de produção, enquanto outras optam pela qualidade do produto.

No âmbito da função produção, tendo em conta os seus processos produtivos e da sua implantação, as empresas deste setor são caracterizadas por possuírem um ambiente de produção contínua, onde é produzido continuamente o mesmo produto, o que possibilita a otimização do processo de vinificação e reduzindo o custo para grandes volumes de produção. Seguem um *layout* padrão, em que lhes permite uma implantação em linha ou por produto, composta maioritariamente por equipamentos específicos, que permitem um fluxo de operações contínua, reduzindo os movimentos dos materiais e trabalhadores.

Relativamente à análise a uma empresa do setor, constata-se que a sua produção não só apoia a sua estratégia organizacional, como contribui para o seu desenvolvimento, conferindo à empresa vantagem competitiva através da sua produção eficiente, caracterizada pelo baixo custo e qualidade elevada dos seus produtos.

A empresa apresenta uma orientação estratégica dominante pelo produto, não menosprezando, contudo, o mercado, procurando igualmente saber junto do cliente as suas necessidades e produzir produtos novos, mas apenas desenvolve esse produto conforme as suas capacidades de produção.

A sua prioridade competitiva é a qualidade, que lhes confere uma estabilidade da sua produção e a satisfação dos seus clientes, adotando essencialmente uma estratégia de diferenciação (sem prejuízo de preocupações com a obtenção do mínimo custo para a qualidade oferecida).

O sistema de produção enquadra-se num ambiente contínuo e, embora o processo de produção seja mecanizado, sofre intervenção humana onde a maioria dos seus equipamentos são específicos, contando com alguns equipamentos universais.

Relativamente ao *layout* dos equipamentos e instalações produtivas, corresponde a uma implantação em linha ou por produto.

Constata-se, assim, que a empresa que foi objeto de estudo, se enquadra nas características genéricas do setor, designadamente, ao nível da função produção (ambiente de produção contínua, utilização maioritária de equipamentos específicos e implantação em linha ou por produto) e, no âmbito das suas estratégias, uma orientação estratégica dominante segundo o produto, com utilização de uma estratégia de diferenciação, tendo como prioridade competitiva a qualidade.

6.2. Limitações do Estudo

A temática das estratégias de produção e a sua ligação às estratégias competitivas e seu impacto na competitividade das empresas, encontra-se pouco desenvolvida em Portugal, mais ainda quando destinada a ser desenvolvida num setor específico.

Foi desta forma, difícil de encontrar artigos científicos, publicações e revisões bibliográficas sobre a temática. Para além disso os estudos realizados sobre o setor, são pouco específicos sobre as estratégias ao nível da produção, dificultando o estudo realizado.

As observações e entrevista efetuada, correspondem à situação atual da empresa que foi objeto de estudo. No entanto, as organizações encontram-se em processo permanentemente de desenvolvimento, pelo são somente válidas para os pressupostos que as sustentaram.

Por fim, de referir que algumas das dificuldades na elaboração do presente trabalho relacionaram-se com o diminuto tempo disponível para a sua realização que, caso fosse mais extenso, eventualmente o trabalho seria mais aprofundado.

6.3. Sugestões de Futuras Linhas de Investigação

Como futuras linhas de investigação, sugere-se:

- Efetuar investigação semelhante a outras empresas do mesmo setor de atividade, de forma a se poder comparar os resultados obtidos e obter uma maior abrangência de conclusões sobre o papel da produção na estratégia de uma organização e o seu impacto na competitividade;
- Alargar a investigação a outros setores de atividade, de forma a diversificar a pesquisa relativamente à importância da produção para a estratégia da organização e garantir a vantagem competitiva a longo prazo.

7. Referências Bibliográficas

- Acontreras, J. (2006). *Estratégias para competir em indústrias fragmentadas*. disponível em <http://www.joseacontreras.net/direstr/cap63.htm>;
- Bacurau, F. (2006). *Estratégias Competitivas Genéricas nas empresas comerciais varejistas de shopping centers: Um estudo a partir do modelo de Porter*. Universidade Federal do Rio Grande do Norte. Centro de Ciências Sociais Aplicadas. Programa de Pós-Graduação em Administração. Natal;
- Banco de Portugal. (2017). *Análise das empresas da indústria das bebidas*. Nota de Informação Estatística. Disponível em https://www.bportugal.pt/sites/default/files/anexos/documentos-relacionados/nie_estudo_27_2017.pdf;
- Bento, A. (2011). *As Etapas do Processo de Investigação: do título às referências bibliográficas*. Universidade da Madeira. Coleção Ideias em Prática. 1ª Edição. Madeira;
- Cardeira, R. (2009). *Factores Críticos de Sucesso no Mercado do Vinho em Portugal e a Sustentabilidade do Setor Vitivinícola*. Dissertação para a obtenção de grau de mestre em Engenharia e Gestão Industrial. Universidade Técnica de Lisboa, Lisboa;
- Carvalho, J. (2009). *Concepção da Adega*. disponível em http://www.drapc.min-agricultura.pt/base/geral/files/concepcao_adega_2009.pdf;
- Carvalho, J. (2013). *Planeamento Estratégico: O seu guia para o sucesso*. 2ª Edição. Vida Económica - Editorial, SA. Porto;
- Chase, R. e Aquilano N. (1997). *Production and Operation Management - A life cycle approach*. Mmonitor - Projetos e Edições, Lda. Manuais de Gestão. Lisboa;
- Colla, J. e Cuco C. (2015). *O papel da produção na efetivação da estratégia competitiva em uma empresa de confeções do Paraná*. Universidade Estadual do Paraná. Revista de Administração IMED. Brasil;
- Corrêa H. e Slack N. (1994). *Flexibilidade estratégica na manufatura: incertezas e variabilidade de saída*. School of Industrial and Business Studies. University of Warwick. Inglaterra;
- Costa, M., Costa M. e Andrade V. (2014). *Caminhos (e descaminhos) dos objetivos em dissertações e teses: um olhar voltado para a coerência metodológica*. Revista Práxis. Ano VI nº11;
- Curi, D. (2007). *Orientação para o mercado: a relação entre a orientação para a tecnologia e o marketing relacional*. Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. Engenharia de Produção, São Paulo;
- Embrasa Uva e Vinho (2006). *Características da Cantina*. disponível em <https://sistemasdeproducao.cnptia.embrapa.br/FontesHTML/Vinho/SistemaProducaoVinhoTinto/cantina.htm>;

- Ferreira, J. (2012). *Estratégia de Internacionalização dos Vinhos Portugueses*. ISCTE Business School. Mestrado em Gestão, Lisboa;
- Freire, A. (1997). *ESTRATÉGIA. Sucesso em Portugal*. Lisboa: Editorial Verbo;
- Fortin, M., Côte, J. e Filion, F. (2009). *Fundamentos e Etapas do Processo de Investigação*. Loures. Lusodidacta;
- Garvin, D. (1987). *Competing on the Eight Dimensions of Quality*. Harvard Business Review. Market Research.
- Gerhardt, T. & Silveira D. (2009). *Métodos de Pesquisa*. Universidade Aberta do Brasil. UAB/UFRGS. Planeamento e Gestão para o Desenvolvimento Rural. Editora UFRGS. Brasil;
- Gil, A. (2008). *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social*. 6ª Edição. Editora Atlas S.A. São Paulo;
- Hill, M. & Hill, A. (1998). *Investigação Empírica em Ciências Sociais: Um Guia Introductório*. Dinâmica. Centro de Estudos sobre a Mudança Socioeconómica;
- IVV. *Instituto da Vinha e do Vinho*. Disponível em <http://www.ivv.min-agricultura.pt/np4/home.html>;
- Loureiro, N. (2011). *O posicionamento da marca vinho do porto no panorama nacional*. Instituto Politécnico de Bragança. Dissertação de Mestrado para a obtenção do grau de Mestre em Gestão das Organizações – Ramo Gestão de Empresas. Bragança;
- OIV. *International Organisation of Wine and Wine*. disponível em <http://www.oiv.int/>;
- Pasqualini, F., Lopes, A. e Siedenberg D. (2010). *Gestão da Produção*. Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul. Coleção Educação a Distância. Brasil: Unijuí;
- Peinado, J. e Graeml A. (2007). *Administração da Produção (Operações Industriais e de Serviços)*. Centro Universitário Positivo – UnicenP. Curitiba;
- Peso, O. (2015). *Perceção e Aplicação dos Modelos de Gestão Estratégica pelos Gestores de Topo*. Instituto Politécnico de Setúbal. Escola de Ciências Empresariais. Dissertação de Mestrado para obtenção do grau de Mestre em Ciências Empresariais – Gestão de PME. Setúbal;
- Pinheiro, S. (2014). *Orientação para o Mercado – Estudo de caso: ISA – Intelligent Sensing Anywere S.A.* Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra. Relatório de Estágio para obtenção do grau de Mestre em Gestão. Coimbra;
- Pinto, C. (2015). *Compete 2020.. VINI PORTUGAL: A afirmação de um país com grandes vinhos*. disponível em <http://www.poci-compete2020.pt/noticias/detalhe/VINI PORTUGAL>;
- Porter, M. (1986). *Estratégia Competitiva: Técnicas para Análise de Indústrias e da Concorrência*. (7ª Edição ed.). Brasil: Editora Campus;
- Rizzon, L. e Agnol, I. (2007). *Vinho Tinto*. Coleção Agroindústria Familiar. disponível em <https://ainfo.cnptia.embrapa.br/digital/bitstream/item/58590/1/RIZZON-VinhoTinto-2007.pdf>;

- Roldão, V. e Ribeiro, J. (2014). *Gestão das Operações - Uma Abordagem Integrada*. Monitor. Projetos e Edições, Lda. Manuais de Gestão. 2º Edição. Lisboa;
- Schroeder, Roger G. (1993). *OPERATIONS MANAGEMENT – Decision Making in the Operations Function*. Fourth Edition. Management and Organization Series. Singapore;
- Slack, N., Chambers, S. e Johnson, R. (2002). *Administração da Produção*. Editora Atlas S.A. – 2º Edição. São Paulo, disponível em <https://daciane.files.wordpress.com/2015/10/2015-1-administrac3a7c3a3o-da-produc3a7c3a3o-slack.pdf> e [http://paginapessoal.utfpr.edu.br/wolff/disciplinas/et56b-tecnologia-de-processos/10-estudo-tec.-cad-artigos-questionario-4-24-09-15/10%20Cap.8%20Tecnologia%20de%20Processo%20Slack%20et%20al.pdf/view](http://paginapessoal.utfpr.edu.br/wolff/disciplinas/et56b-tecnologia-de-processos/10-estudo-tec.-cad-artigos-questionario-4-24-09-15/10%20Cap.8%20Tecnologia%20de%20Processo%20Slack%20et%20al.pdf/view;);
- Stevenson, William J. (1996). *Production/Operation Management*. Fifth Edition. Times Morrh Higher Education. Group inc Company. USA;
- Teixeira, L., Andrade, S. e Guiné, R.P.F., (2017). *Projeto Industrial de uma adega e centro de aproveitamento de subprodutos*. Educação, Ciência e Tecnologia, disponível em <http://www.ipv.pt/millennium/Millennium34/23.pdf>;
- Vasco, R. (1998). *Natureza da Inovação*. Sociedade Portuguesa da Inovação. Disponível em http://www.spi.pt/documents/books/inovint/ippo/acesso_ao_conteudo_integral/capitulos/2.2/cap_apresentacao.htm;
- Vini Portugal. Wine of Portugal. *Plano Estratégico para a Internacionalização do setor dos vinhos em Portugal*. Documento preparado para a Vini Portugal pela Sociedade de Estudos e Projetos. disponível em <https://www.viniportugal.pt/ficheiros/promocaoInternacional/estrat%C3%A9gia-internacionaliza%C3%A7%C3%A3o-vinhos-de-portugal.pdf>;
- Yin, R. (2010). *Estudo de Caso: Planeamento e Métodos*. 4ª Edição. Bookman. Brasil;

APÊNDICE

APÊNDICE – Entrevista – Perguntas Guia

Entrevista – Perguntas Guia

1. Pedir uma breve introdução sobre a história da empresa;

A Venâncio da Costa Lima é uma das adegas mais antigas da região de Palmela, tendo sido fundada em 1914. A história desta empresa começa em 1892, com o nascimento do fundador, Venâncio da Costa Lima, na povoação de Quinta do Anjo. Venâncio ficou órfão de mãe muito cedo, tendo sido criado pelos seus tios numa casa agrícola. Devido à profissão do seu pai (que era talhante), este negociante começou por fazer distribuição de gadi aos talhos da zona, mas muito rapidamente diversificou a sua atividade, acabando por comercializar essencialmente produtos agrícolas.

Em 1914, funda a Casa Agrícola Venâncio da Costa Lima, na Quinta do Anjo. Esta empresa era inicialmente direcionada para o comércio de vinho, azeite e cereais, mas depressa se torna exclusivamente dedicada ao fabrico e comercialização de vinho. Entre os anos 1930-1950, a Venâncio da Costa Lima era a segunda maior produtora de vinho da região. Com o falecimento do fundador em 1956, a adega fica ao cuidado dos seus seis sobrinhos, transformando-se na sociedade Venâncio da Costa Lima Sucessores Lda. Sendo um negócio familiar, esta adega vai já na quarta geração, e é atualmente gerida por um dos sobrinhos-netos, Venâncio de Matos Lima Vida. «O fundador era um inovador!», refere, relativamente ao facto do mesmo ter criado uma gama de produtos que durou muitos anos na empresa. «Nos anos 80, demos início à produção de novos produtos, mas mantivemos os anteriores. Foi também nessa década que instalámos a primeira linha automática de enchimento de garrafas.»

A comercialização dos seus produtos é feita de forma direta e por distribuidores, tendo neste momento um âmbito que se estende desde o centro, Grande Lisboa, sul do Tejo, Alentejo e Algarve, com maior incidência nas zonas urbanas da região de Setúbal. A nível nacional, é assegurada pelas grandes cadeias de distribuição.

Esta casa, muito ligada às suas raízes familiares, continua a apoiar-se num projeto de atualização tecnológica permanente, permitindo a evolução da qualidade dos seus vinhos. Em 1992 instalou novas linhas automáticas de enchimento de garrafas, e em 2008 procedeu à alteração da unidade de vinificação, acabando por em 2010, dar início à reestruturação profunda das instalações, num investimento de grande valor.

As uvas para a produção dos vinhos da Venâncio da Costa Lima têm origem nas vinhas dos seus sócios e também noutros fornecedores.

Reconhecida recentemente como a produtora do Melhor Moscatel do Mundo (Muscats du Monde 2011), esta a dega continua a investir no seus portefólio, produzindo atualmente vinhos de mesa, vinho certificados (Regional Península de Setúbal e DO Palmela) e moscatel de Setúbal . Com o aparecimento da Rota de Vinhos da Costa Azul, a Venâncio da Costa Lima decidiu

igualmente implementar um espaço de exposição e prova da sua produção e, este ano, enveredou pela área do Enoturismo pela primeira vez.

Atualmente, tem sofrido alguns projetos de inovação, como a reestruturação das instalações e a alteração da imagem dos seus produtos, tal como o mais recente lançamento de um moscatel roxo, mas ainda assim mantém o seu objetivo: produzir vinhos mais modernos, mas mantendo o perfil e característica de uma casa tradicional.

2. Tendo em conta o mercado em que se encontra inserida e em função das suas competências internas, qual é a orientação estratégica dominante?

- Segundo o **mercado** (*dar resposta às necessidades detetadas no mercado - e daí decorrem as decisões referentes a produtos, materiais e tecnologias*)
- Segundo o **produto** (*espera expandir-se no mercado através dos seus produtos - tendo por base o domínio tecnológico dos processos dedicados e instalações que permitam uma gradual ampliação de capacidade*)
- Segundo a **tecnologia** (*aposta no desenvolvimento de novos produtos – tendo por base as competências tecnológicas e processos produtivos flexíveis que permitam a fabricação de um leque variados de produtos*)

Adotamos uma estratégia dominante pelo produto-mercado. Embora tentemos estar em atualização tecnológica permanente, fazêmo-lo em função da boa qualidade dos nossos produtos e satisfação dos nossos clientes. Tentamos acompanhar as últimas tecnologias do setor e satisfazer as necessidades de produção, aumentando a nossa capacidade produtiva e adquirindo a tecnologia mais recente do setor. Fizemos recentemente uma reestruturação das nossas instalações, para produzir mais a um baixo custo.

3. Para a empresa qual é a sua prioridade competitiva?

- Na **qualidade** - *dos seus produtos e processos?*
- Na **flexibilidade** - *na capacidade de adaptação às necessidades do mercado e dos avanços tecnológicos? Na inovação, no sentido de implementar novos produtos e processos?*
- No **custo** - *preocupando-se pela produção de baixo custo?*
- Ou algum destes em **simultâneo** (*para produtos diferentes*)?

Preocupamo-nos com a qualidade dos nossos produtos como dos nossos processos produtivos, apostamos nos nossos laboratórios e equipamentos que nos permitem a qualidade dos nossos produtos como também otimizar os nossos processos. Consideramos a qualidade a primeira das nossas prioridades.

Renovamos a estrutura das nossas instalações e os nossos processos produtivos, adquirimos novos equipamentos ao longo destes anos e lançamos novos produtos e tentamos melhorar os produtos já existentes, sendo a inovação também uma das nossas prioridades.

Aumentamos a qualidade dos nossos processos e tecnologias de forma a rentabilizar também a nossa produção, diminuindo os custos de produção, sendo o custo outra das nossas prioridades.

A flexibilidade não é uma prioridade para a nossa empresa. Temos um procedimento de produção definido, que garante a rentabilidade da produção. Adotamos também todos os processos e normas aplicadas ao setor, não havendo, ou havendo muito pouca tolerância a mudanças nos nossos processos já definidos.

4. Procura atuar no mercado em que está atualmente inserido com os **mesmos produtos**, ou tem em vista atuar com **novos produtos**? Ou até prefere vir a atuar em **novos mercados**, com os **mesmos produtos** ou com **novos produtos**?

Pretendemos com os produtos que já temos expandir para novos mercados como também manter os mercados já atualmente conquistados. E também criar novos produtos que se possam expandir a novos mercados e propor esses mesmos produtos os mercados em que já estamos inseridos.

No caso dos vinhos de mesa queremos destacar-nos através da relação qualidade-preço, conquistando o mercado existente, pela qualidade e preço baixo.

No caso dos vinhos regionais, de denominação de origem e moscatéis, optamos pela diferenciação dos nossos produtos, pretendendo expandirmo-nos pelos mercados em que já atuamos e igualmente conquistar novos mercados.

5. Relativamente ao seu setor de **produção**, considera:

- A **produção** é vista como um “mal necessário”, sendo as suas atividades uma **resposta à estratégia global da empresa** e em que o controlo dos custos é uma prioridade?
- Que a **produção** deve ser **competitiva em relação à sua concorrência** e é encarada como estandardizada e não sofisticada?
- Existe uma **estratégia de produção**, com objetivos definidos em função da estratégia da organização?
- A **produção** não só apoia a estratégia da organização, como também confere **vantagem competitiva** (baixos custos e/ou qualidade elevada)?

Para a empresa a produção não só apoia a estratégia da organização, como também confere vantagem, competitiva.

6. **Outros aspetos** associados à atividade ad empresa

- O que a empresa faz para garantir uma boa qualidade tanto dos produtos como dos processos de produção?

Primeiramente a empresa tenta garantir que a casta para a produção da uva seja de elevada qualidade, procurando não só produzir as suas próprias uvas como garantir que obtem as melhores uvas por parte dos seus fornecedores.

- Como funciona os prazos de entrega?

O prazo de entrega é estabelecido com cada cliente. Para garantirmos que temos produto acabado suficiente para os nossos clientes, temos de garantir que a produção de uma época é suficiente até à próxima época. Desta forma tentamos sempre manter um stock mínimo de produto acabado.

- Quanto tempo leva da produção até à entrega do produto?

Depende de produto para produto. Após o produto estar terminado o produto poderá ser entregue de imediato como poderá demorar 2 anos no caso dos rosés e vinhos brancos, 4 a 6 anos no caso do vinho tinto e mais anos no caso dos moscatéis.

- A empresa é flexível à mudança e adaptação ao mercado? E flexível a nível de novos produtos e volumes de produção?

Consideramo-nos flexíveis a nível de mudança e adaptação de mercado, no entanto só desenvolvemos novos produtos quando exigidos pelos clientes e após o seu estudo. Relativamente a nível de volumes de produção não somos assim tão flexíveis. Embora tenhamos adquirido mais cubas de inox para aumentar a nossa capacidade produtiva, é limitada a nível de litros possíveis de produzir.

- Considera que os preços praticados são competitivos e apropriados para o mercado em que se encontra inserido?

Sim. O setor vitivinícola encontra-se num mercado altamente competitivo, onde tentamos manter uma boa relação de preço-qualidade. Por vezes torna-se mais difícil ser competitivo quando somos comparados com as cooperativas que acabam por comercializar vinhos mais baratos e em maiores quantidades.

7. Tendo em conta o seu conhecimento do setor vitivinícola:

- Considera que existem outras empresas com **estratégias diferentes da sua empresa?**
- Pode “tipificar”, de forma sintética, quais as **várias estratégias utilizadas pelas empresas do setor vitivinícola?**

Sim. Existe quatro tipos de empresa neste sector. As empresas a granel que possuem hectares de vinha e vendem a sua uva a adegas para o seu processo de vinificação, engarrafamento

e comercialização. As pequenas quintas produtoras de uva que vendem às adegas para o processo de vinificação, engarrafamento e comercialização. As adegas que utilizam as suas vinhas, dos seus fornecedores e dos seus sócio, para a produção e a comercialização do vinho. E as empresas que compram o vinho já engarrafado e comercializam e lançam o vinho no mercado.