

Formulação de uma estratégia de produção em uma fábrica de sorvetes com enfoque em análise de desempenho

Recebido em 21/12/2010. Aceito em 18/05/2011.

Jamerson Viegas Queiroz

Professor do departamento de Engenharia de Produção - UFRN

jvqjamerson@yahoo.com.br

Arthur Nóbrega Baptista de Araújo

Estudante - UFRN

araujo.arthur@ymail.com

João Paulo Bernardo da Silva Gomes

Estudante- UFRN

jpaulobernardo@yahoo.com.br

Henrique Atta Mac Dowell

Estudante- UFRN

henriquemacdowell@yahoo.com

Adriano Varella de Moraes

Estudante – UFRN

avarella@hotmail.com

Luan Lyon Lopes Nascimento

Estudante – UFRN

luan_lyon@hotmail.com

O seguinte artigo aborda a aplicação dos conceitos de estratégia de produção em uma organização, bem como sua interface com a gestão de processos. Estratégia de Produção é uma forma de definir diretrizes de acordo com os objetivos de desempenho. E a Gestão de Processos mostra-se como uma ferramenta para mapear e facilitar a visualização de aspectos ligados a critérios competitivos empresariais. Este artigo objetiva mostrar de que forma a matriz importância-desempenho direciona a estratégia de produção de uma organização. A empresa em estudo possui problemas relacionados à atividade ambulante e à entrega de sorvetes em seus pontos de venda; e, com base nessas duas carências, foi desenvolvido um estudo de caso e análises qualitativas, a partir de visitas à empresa, pesquisas bibliográficas e tratamentos estatísticos - este último foi pautado na análise de importância e desempenho dos critérios competitivos organizacionais selecionados a partir de um planejamento estratégico. Dessa forma, obteve-se uma estratégia de produção voltada para os aspectos críticos relacionados aos

problemas da empresa, permitindo à mesma, o aumento das vendas ambulantes e a diferenciação dos nichos de mercado do setor de sorvetes. Assim, a estratégia elaborada aumentou a adaptabilidade da organização frente ao mercado, orientando-a a seus clientes.

Palavras chave: Estratégia; Análise de desempenho; Produção de sorvetes.

The present essay deals the application of the production strategy concepts in an organization, just as its interface with the processes management. The manufacturing strategy is a way to define guidelines according to some performance objectives, and the processes management shows itself as a tool to map and make easier the visualization of some aspects, linked to the competitive criteria, in companies. Aims to show the importance of the strategic thinking in small and medium organizations, aside from connect it with other production engineering areas, like the processes management. This firm has problems related to traveling selling and to the ice cream's delivery to its selling points. From this, an analysis was developed based on visits to the company, bibliographic and statistical research, this last one guided by the importance and performance's analyses of the organizational competitive criteria selected from a strategic planning. In this way, an operations strategy was created directed to the critical aspects of the company's problems, allowing the traveling selling increase and the perception of market niches inside the ice cream sector, in which it must participate differently. The developed strategy increased the organization adaptability in front of the market, guiding it to its clients.

Keywords: Strategy; Performance analyses; Ice cream production.

1. INTRODUÇÃO

1.1. Objetivos e Justificativas

Estratégia de produção é um conceito relacionado ao planejamento de um sistema de produção, e tem o papel de nortear determinada organização em ações e políticas que contribuirão para que se atinjam seus objetivos. Segundo Slack, Chambers e Johnston (2009), estratégia de produção é “[...] um conjunto de princípios gerais que guiarão seu processo de tomada de decisões”.

Assim, o desenvolvimento de uma estratégia é fundamental para que uma organização se mantenha viva em seu nicho, afinal de contas, permite prever mudanças e perceber novas oportunidades que podem ser decisivas no futuro. De acordo com Quinn (1980), *apud* Mintzberg e Quinn (2001), “estratégias podem ser encaradas como afirmações *a priori* para orientar providências ou resultados *a posteriori* de um comportamento decisório real”.

Piovezan, Laurindo e Carvalho (2008) afirmam que as grandes empresas realizam planejamento estratégico, ou seja, pensam no longo prazo, enquanto as pequenas empresas só pensam no curto prazo. Isso tem impacto direto na longevidade das pequenas empresas, as quais representam mais de 90% das

empresas brasileiras. Logo, pode-se afirmar que o pensamento estratégico tem grande importância no desenvolvimento do Brasil.

O presente artigo relata o processo de formulação da estratégia de produção em uma fábrica de sorvetes de Natal (Rio Grande do Norte); e busca mostrar como a estratégia e o pensamento de longo prazo são importantes em uma pequena empresa, como reforça Beaver (2007), afirmando que a estratégia tem papel fundamental tanto em grandes como em pequenas organizações, porém de maneiras diferentes.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. Estratégia Corporativa

A estratégia corporativa relaciona-se com o ambiente em que o grupo empresarial está inserido, sendo a responsável por especificar nichos de mercado no qual se deve agir; gerenciar o relacionamento dos negócios em que a organização atua; e fazer uma alocação de recursos entre eles. Portanto, pode-se afirmar que a estratégia corporativa é responsável por manter a coerência entre oportunidades, ameaças e as estratégias de cada unidade estratégica de negócios da empresa.

Slack, Chambers e Johnston (2009) definem estratégia corporativa como parte da estratégia de produção em perspectiva “*top-down*”, ou seja, de acordo com os objetivos do grupo empresarial, e não de acordo com as necessidades observadas em nível operacional.

Para eles, estratégia corporativa é o conjunto de “[...] decisões sobre tipos de negócios em que o grupo deseja investir, em que partes do mundo o grupo deseja operar, como alocar seu dinheiro entre seus vários negócios e assim por diante”.

Leia-se Unidade Estratégica de Negócios (UEN) como um ramo, ou nicho, no qual a organização atua. Normalmente, uma organização possui mais de um tipo de produto ou serviço, cada qual destinado a determinado público. De acordo com Fusco (1997), uma UEN “basicamente pode ser encarada como uma unidade de planejamento”, definida em termos de necessidades e oportunidades estratégicas.

2.2. Estratégia de Negócios

Um negócio poderá ser imaginado como existindo na junção de uma rede de indústrias que usam matérias-primas e, através de comprar e vender entre si produzem vários produtos acabados ou serviços (MINTZBERG, 1988).

A estratégia de negócios se dá em cada unidade estratégica, nas quais ocorrem análises ambientais a fim de estabelecer objetivos e metas, que devem ser coerentes com a estratégia corporativa. O sucesso da estratégia de negócios, segundo Rumelt (1980), deve ser avaliado considerando-se quatro aspectos:

- Consistência: a estratégia deve apresentar metas e políticas consistentes entre si;
- Consonância: a estratégia deve representar uma resposta adaptativa ao ambiente externo e às mudanças críticas nele ocorridas;

- Vantagem: a estratégia deve permitir a criação e a manutenção de uma vantagem competitiva no setor em que a organização atua;
- Viabilidade: a estratégia deve ser factível dentro dos recursos existente e não deve criar problemas insolúveis.

Para Oltra e Flor (2010), a estratégia de negócios está relacionada às variáveis do contexto em que se encontra a organização. Dessa forma, faz sentido afirmar que essa estratégia deve ser formulada analisando-se o ambiente fora da organização, pensando no relacionamento que a empresa tem com seus clientes e fornecedores, de modo a estabelecer políticas e objetivos que estejam intimamente ligados aos objetivos deles.

Aplicar o conceito de UEN em uma organização facilita todo o processo de elaboração da estratégia, uma vez que permite a diferenciação de cada unidade de acordo com as qualidades da organização. Fusco (1997) defende que “a definição de UEN permite obter unidades operacionais mais focalizadas, trazendo ganhos na curva de experiência dos processos envolvidos, agilidade operacional e maior aderência dos controles e decisões gerenciais”.

2.3. Estratégia Funcional

Existem diferentes definições para a estratégia funcional, porém todas são unânimes em afirmar que essa definição depende dos objetivos da empresa, ou seja, para que se possa traçar uma estratégia funcional eficaz, a empresa necessita saber onde está e onde deseja chegar.

Segundo Paiva, Carvalho Júnior e Fensterseifer (2009), a estratégia funcional é dividida em três tipos diferentes:

- Estratégia de liderança em custos pura: é viável quando a estrutura de custos varia entre competidores da mesma indústria, sendo resultado de economias de escala, acesso diferenciado a matérias-primas ou canais de distribuição;
- Estratégia de diferenciação pura: essa estratégia procura manter a variedade, a boa qualidade dos produtos e o cumprimento dos prazos de entrega. Os clientes devem buscar outros atributos que não sejam preço. Sendo necessária uma maneira que viabilize a fixação dessas características de diferenciação;
- Estratégia de custo e diferenciação: atualmente com os avanços tecnológicos, principalmente os relacionados à microeletrônica, são possíveis a sustentação de uma vantagem competitiva de baixo custo e com diferenciação. Quando os equipamentos podem produzir vários produtos, existe potencial de obtenção de economia de escopo. A economia de escopo ocorre quando são produzidos múltiplos produtos com menores custos de forma combinada do que separadamente.

A estratégia funcional, ou de operações, define as funções que cada setor da UEN deve adotar, no sentido de alcançar os objetivos definidos na estratégia de negócios. Assim, é a estratégia mais próxima do setor operacional, sendo de grande importância principalmente para pequenas empresas, que possuem esse setor bem próximo ao de planejamento.

2.4 . Estágios Competitivos

Para Slack, Chambers e Johnston (2009), o modelo dos quatro estágios é usado para “[...] avaliar o papel e a contribuição da função produção”. Dessa forma, os estágios competitivos avaliam como a organização concorre em seu mercado e de que forma essa concorrência repercute na produção.

O estágio 1, chamado neutralidade interna, é caracterizado pela neutralidade da empresa, que é reativa às mudanças internas e externas. Basicamente ela busca não competir com as demais, apenas produzindo para conseguir certa receita, sem almejar qualquer tipo de domínio de mercado. Esse tipo de empresa simplesmente vende o que as outras estão vendendo, sem qualquer diferenciação ou força competitiva.

O estágio 2, de neutralidade externa, é de transição, ou seja, a empresa está se desvinculando das práticas do estágio 1 e passa a se comparar às suas concorrentes. Ela começa a competir com as demais, contudo, não apresenta diferenciais competitivos significativos. Continua reativa às mudanças externas, porém passa a adotar práticas internas que geram mudanças perceptíveis.

O estágio 3 é o das empresas que visam à liderança de mercado, sendo chamado de apoio interno, havendo a elaboração de estratégias operacionais baseadas na visão empresarial, além de uma visão clara de seus concorrentes e a alocação de recursos apropriados para uma produção eficiente. Deixa de ser reativa, passando a ser proativa e inovadora.

É no estágio 4 em que se encontram as empresas realmente inovadoras e com visão não só de concorrentes e de processos, mas também de clientes. Elaboram estratégias de negócio muito eficientes, além de estratégias operacionais de longo prazo. São as empresas líderes, referência para as demais. Além de inovação de produto, inovam nos serviços agregados e criam novos mercados, gerando necessidades antes inexistentes nas pessoas. Por isso, esse estágio é chamado de apoio externo.

2.5. Critérios Competitivos

Paiva, Carvalho Júnior e Fensterseifer (2009) definem cinco critérios competitivos que são focos de competição, nos quais as organizações devem analisar suas potencialidades e definir o conjunto deles que a tornarão mais competitiva frente a seus concorrentes.

O primeiro critério é o custo, que deve ser minimizado a fim de que a empresa pratique preços menores. Basicamente, é necessário estudar três aspectos: economia de escala, curva de experiência e produtividade.

Para Abell e Hammond (1979), *apud* Mintzberg e Quinn (2001), “o efeito escala refere-se ao fato de que grandes organizações têm o potencial para operar com custos unitários mais baixos que seus concorrentes menores”.

Os mesmos autores afirmam que, quanto à experiência, “pensava-se que se aplicava apenas ao segmento de mão-de-obra dos custos de fabricação [...] na

década de 60, as provas mostraram que o fenômeno era mais amplo. [...] sempre que o volume cumulativo de um produto dobrava, os custos totais agregados [...] caíam em uma porcentagem constante e previsível.”

A experiência, segundo Abell e Hammond, está relacionada à eficiência da mão-de-obra, especialização de trabalho, inovações de processo, melhor desempenho de equipamentos, mudanças no *mix* de recursos, padronização e *redesign* de produtos.

O segundo critério é a qualidade, a qual, de acordo com Paiva, Carvalho Júnior e Fensterseifer (2009) está relacionada com desempenho do produto ou serviço, características complementares, confiabilidade, conformidade, durabilidade, serviços agregados, estética e qualidade percebida (marca, publicidade).

O terceiro critério é a flexibilidade, que, segundo Slack, Chambers e Johnston (2009) pode ser de customização em massa, ou seja, “fornece a habilidade de produzir uma variedade alta de produtos e serviços”; de agilidade, que está relacionada a velocidade; ou de operação interna, que tem a ver com processos e tempo de *setup*.

O desempenho de entrega é o quarto critério competitivo, e pode ser analisado por dois focos, o de confiabilidade de entrega e o de velocidade de entrega. O primeiro tem a ver com dar prazos viáveis ao cliente e entregar o produto com suas características em conformidade. O segundo ocorre quando a empresa busca minimizar seu tempo de transporte.

O último critério competitivo segundo Paiva, Carvalho Júnior e Fensterseifer (2009) se chama “inovatividade”. Para Porter (2004), a inovação pode ser no produto, no *marketing* ou no processo.

No produto, “[...] pode ampliar o mercado e, conseqüentemente, promover o crescimento da indústria [...]”. Além disso, “[...] pode também anular a experiência do comprador e, conseqüentemente, ter um grande impacto sobre o comportamento de compra”.

Em relação ao *marketing*, “rupturas no uso de meios de publicidade, novos temas ou canais de marketing etc. podem permitir que novos clientes sejam atingidos ou podem reduzir a sensibilidade ao preço (aumentando a diferenciação do produto)”. Esta forma de inovação está entrelaçada com a qualidade percebida.

No quesito processo, “as inovações podem tornar o processo mais ou menos intenso em capital, aumentar ou diminuir as economias de escala, alterar a proporção dos custos fixos, aumentar ou diminuir a integração vertical, afetar o processo de acúmulo de experiência [...]”.

Uma série de estudos supracitados discute essa questão específica, manifestando a necessidade de uma ênfase da organização no processo de inovação, paralelamente a sua postura de orientação para o mercado, para a sustentação de uma posição distintiva e duradoura no ambiente competitivo. (SAMPALHO *et al*, 2008).

Assim sendo, percebe-se que a “inovatividade” consegue se relacionar com todos os demais critérios competitivos, sendo de grande importância para qualquer organização se manter viva em seu nicho.

2.6. Planejamento Estratégico

Para Bryson (2001), “planejamento estratégico não é um substituto para o pensamento ou ação estratégica”. Assim, é possível inferir que o fato de realizar um planejamento estratégico não implica em sucesso organizacional, já que é necessário que as análises realizadas sejam coerentes e as medidas propostas, condescendentes com a realidade.

Bryson (2001) ainda indica quatro benefícios advindos do planejamento. São eles: promoção da ação e pensamento estratégico, melhoria das decisões tomadas, reforço da sensibilidade da empresa com aumento do desempenho e, por fim, melhoria para as pessoas que formam a organização, a partir do momento que traça diretrizes específicas a serem seguidas.

Gianesi (1998) afirma que o planejamento estratégico é o “[...] elemento de ligação entre produção e alta gerência”. Além disso, fala que é responsável por conectar a produção a todos os demais setores da organização, estabelecendo objetivos de médio e longo prazo.

Sucintamente, o planejamento estratégico é o processo de análise de fatores internos e externos a organização que influenciam positivamente ou negativamente em sua atuação. Dessa forma, é possível determinar os aspectos que necessitam de atenção urgente, e a partir daí elaborar estratégias específicas – de produção, de *marketing*, entre outros –, de forma que sejam todas coerentes com o planejamento e, conseqüentemente, umas com as outras.

A matriz SWOT é uma técnica de análise do ambiente organizacional, e revela a interação entre os ambientes externo e interno da empresa. Seu estudo auxilia na formulação da postura estratégica que a empresa deve adotar: sobrevivência, manutenção, crescimento ou desenvolvimento.

A matriz relaciona os fatores que influenciam a empresa internamente (forças e fraquezas) e os fatores que a influenciam externamente (oportunidades e ameaças) e apresenta em cada quadrante o somatório dos pesos de cada critério atribuído às interações entre os pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças.

Os pesos e critérios adotados para avaliação dos fatores foram: 0 (zero) se não houver impacto, 1 se o impacto for fraco, 3 se o impacto for médio e 5 caso seja um impacto forte. Desta forma, é possível obter índices que relacionam os fatores avaliados, identificando-se uma postura levando em consideração o valor mais alto dos somatórios presentes nos quadrantes.

Por exemplo, no primeiro quadrante faz-se uma avaliação dos pontos fracos e ameaças, levando em consideração quais os pontos fracos da empresa que agravam as ameaças e atribui-se um peso para cada fator. O somatório destes pesos é colocado no primeiro quadrante e, da mesma forma, é feito para os demais fatores, critérios e quadrantes.

O primeiro quadrante representa uma estratégia de sobrevivência, o segundo, uma estratégia de manutenção, o terceiro representa uma estratégia de crescimento e o quarto de desenvolvimento. Assim, através da influência que os aspectos internos têm nos externos, identificam-se os potenciais problemas e formas de diferenciação da organização.

O resultado do planejamento estratégico, dessa forma, são diretrizes estratégicas, que são “[...] elementos orientadores que fundamentam a elaboração

de políticas, programas e projetos para a realização da estratégia empresarial". (LIMA *et al*, 2005).

2.7. Matriz Importância-Desempenho

Apenas elaborar estratégias não garante o sucesso de uma organização. É necessário controlar os processos relacionados ao funcionamento da empresa, e a melhor forma de fazer isso é através de indicadores de desempenho.

"[...] em uma organização, a escolha de quais indicadores obter e monitorar estarão vinculados a uma decisão anterior com relação à estratégia de competição da empresa e dos Fatores Críticos de Sucesso, alinhados à estratégia selecionada". (MUSCAT; FLEURY, 1993).

O primeiro passo para desenvolver uma estratégia é determinar os objetivos. Slack (2002) apresenta três tipos de objetivos: os ganhadores de pedidos, os qualificadores e os menos importantes. Sendo os primeiros indispensáveis para as organizações do mesmo segmento; os segundos, pontos de diferenciação; e os terceiros, de pouca influência para o cliente.

Para cada tipo de objetivo, existe um desempenho ideal que a organização deve ter e uma assimilação ideal do cliente dessa mesma organização. Assim, Slack (2002) criou uma matriz, chamada importância-desempenho, a mesma compara: desempenho da empresa em determinado aspecto x importância dada a ele pelos clientes; mediante uma escala que varia entre 1 a 9, sendo 9 pior desempenho ou menor importância, e o 1, maior desempenho ou maior importância. Essa foi uma forma encontrada para alinhar indicadores de desempenho com a elaboração de uma estratégia de produção.

A matriz apresenta quatro zonas (vê figura 1), sendo a primeira chamada de "ação urgente". Nela, os aspectos apresentam desempenho baixo em comparação com as exigências do cliente, e há boa chance de negócios estarem sendo perdidos devido a essas características.

A segunda zona é a de "excesso", na qual a organização tem alto desempenho, porém o cliente não avalia o aspecto como de grande importância. Assim, os critérios que caem nessa zona são aqueles que a organização acredita serem importantes, mas não agregam competitividade na empresa.

A terceira zona é a "apropriada", na qual os recursos dispostos e as exigências dos clientes estão em harmonia, enquanto a de "melhoramento", que é a última zona, mostra em que pontos a empresa precisa aumentar seu desempenho, mas sem tanta urgência como na zona de ação urgente.

A grande vantagem de utilizar essa matriz é a visualização de cada aspecto, a fim de determinar os pontos que a organização necessita ser melhorada. Além disso, é possível determinar a direção em que cada aspecto deve se locomover na matriz. Se for vertical, são necessárias ações internas na empresa, se for horizontal, passa a ser decisiva a relação com o cliente e a percepção dele.

Matriz Importância X Desempenho

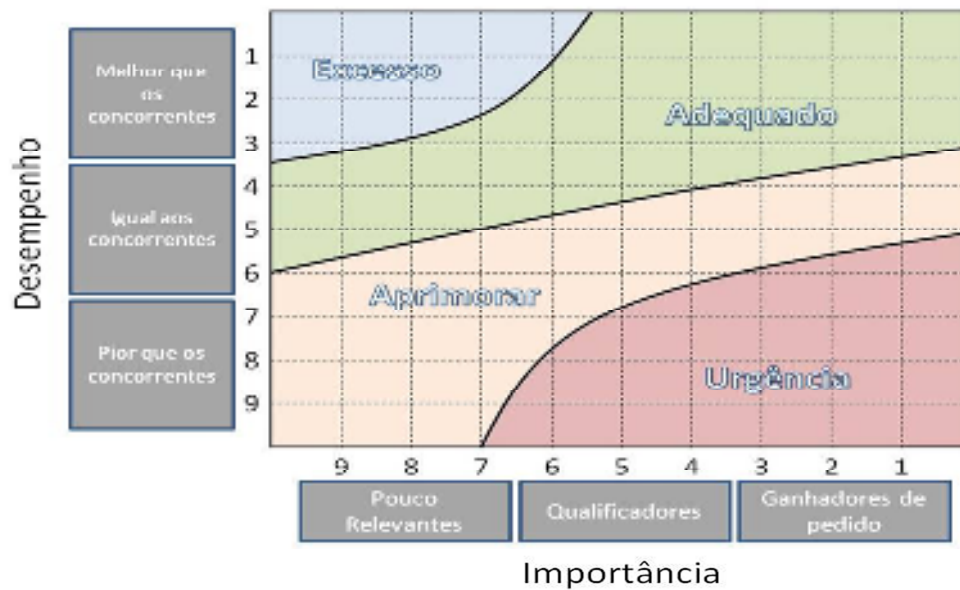


Figura 1 – Matriz Importância x Desempenho. Fonte: baseado em Slack, Chambers e Johnston (2009)

Para determinar os índices das matrizes usadas nesse trabalho, foi utilizada a escala apresentada por Slack, Chambers e Johnston (2009). São duas escalas, uma para importância e outra para desempenho, que orientam o julgamento dessas duas grandezas.

3. METODOLOGIA

Inicialmente, foram realizadas pesquisas bibliográficas com o intuito de embasar este trabalho e conhecer técnicas de análises. Essas pesquisas foram feitas em livros e periódicos científicos de diversas bases de dados, e foram muito importantes para determinar os métodos e terminologias a serem usadas.

A pesquisa de campo na fábrica Viva Sorvetes foi realizada na forma de estudo de caso. Os dados foram obtidos através de entrevistas informais, não estruturadas, direcionadas aos colaboradores da empresa objetivando conhecer o cenário na qual esta se encontrava e identificar os processos existentes na empresa; bem como visitas técnicas ao local estudado (onde pôde ser feita a coleta de informações através da observação e de entrevistas focalizadas, ou seja, com temas específicos).

Foi feita uma pesquisa de campo qualitativo-descritiva com 27 clientes (que representam 50% dos clientes) - que são estabelecimentos comerciais - a fim de identificar: como passaram a ser clientes da empresa; que diferenciais a empresa apresenta em relação aos concorrentes; e quais os aspectos mais importantes para uma fábrica de sorvetes crescer no mercado.

O setor de fabricação de sorvetes e picolés foi estudado, e então foi realizada uma análise interna e externa da organização. Em seguida, a matriz SWOT foi aplicada, definindo-se uma postura estratégica. Os aspectos mais relevantes para o

resultado obtido foram analisados pelo foco de desempenho, e uma matriz importância-desempenho foi usada para facilitar a visualização desses atributos.

De acordo com as posições dos critérios na matriz, e de forma coerente com a postura estratégica resultante do planejamento estratégico, foram propostas medidas a fim de melhorar o desempenho da empresa.

A estrutura do presente artigo inicia-se com uma breve introdução, trazendo os objetivos e justificativas deste documento e apresentando em sua metodologia os meios de pesquisas utilizados. Posteriormente, na seção 2, o referencial teórico aborda as estratégias de crescimento, os estágios e critérios competitivos, assim também como o planejamento estratégico e a matriz de importância-desempenho. A seção 3 traz o estudo de caso realizado na empresa Viva Sorvetes, caracterizando a situação atual da empresa em relação às suas áreas estratégicas. O planejamento estratégico, exibido na seção 4, apresenta a matriz SWOT da empresa estudada e a seção 5 mostra a matriz importância-desempenho e os resultados de sua análise. Na seção 6, encontram-se as sugestões e propostas de melhoria, formuladas a partir deste estudo. As considerações finais e conclusões estão inseridas na seção 7 e, por fim, a seção Referências mostra as bibliografias utilizadas na pesquisa.

4. ESTUDO DE CASO: ESTRATÉGIAS DA EMPRESA

4.1. Estratégia Corporativa

Atua basicamente em três nichos de mercado diferentes, o que caracteriza três canais de distribuição diferentes. O primeiro é chamado vendas por freezer, o segundo, fornecimento, e o terceiro, carrinhos. Eles possuem características próprias e devem ser analisados separadamente, apesar de o produto ser o mesmo.

O canal de distribuição que atualmente é mais relevante para empresa é a vendas por *freezer*. Nesse nicho, a fábrica Viva Sorvetes disponibiliza o *freezer* com os seus sorvetes e picolés para o estabelecimento que compra os produtos e revende para o consumidor final, com uma margem de lucro sugerida pela fábrica. Os estabelecimentos que possuem os freezers da Viva Sorvetes são, em geral, de pequeno porte, como: mercadinhos de bairro, padarias, lanchonetes, cantinas escolares e bancas de jornal.

O segundo nicho mais importante para a fábrica é a venda por fornecimento, na qual a totalidade dos estabelecimentos que compram os produtos da Viva são restaurantes. A fábrica fornece para esses restaurantes potes de 5 e 10 litros de sorvete, que são usados para a preparação de sobremesas.

O mercado que apresenta a menor relevância no faturamento da fábrica é a venda por carrinhos ambulantes. Esse é o único tipo de venda em que a Viva vende os seus produtos diretamente para o consumidor final. Apesar disso, os sócios da empresa têm encontrado grandes dificuldades em contratar e regularizar os trabalhadores ambulantes para circularem com os carrinhos da Viva pela cidade.

Percebe-se que a estratégia corporativa atual da empresa se foca no nicho de vendas por freezer. Haja vista que, esta busca atingir um mercado, cujos grandes concorrentes ainda não conseguiram conquistar, a fim de fortalecer a marca da empresa e se consolidar no mercado da cidade

4.2. Estratégia de Negócios

A empresa estudada busca basicamente dois tipos de diferenciais em sua estratégia de negócios. O primeiro é um *trade-off* específico entre preço e qualidade, já que a estratégia utilizada define preços mais baixos que os dos grandes concorrentes, porém superiores aos dos menores; bem como adota uma fórmula que melhora aspectos como consistência e durabilidade (tempo em que a consistência se mantém inalterada).

Entretanto, perde-se em qualidade no quesito sabor, que não se adequa aos mesmos padrões dos grandes produtores. Além disso, a estratégia adotada não prevê o uso de, por exemplo, produtos naturais no sorvete, se limitando à utilização de saborizantes.

Outro foco dessa estratégia está na comodidade no serviço de compras e entregas, já que fornece *freezers* gratuitamente a seus clientes, realiza as limpezas com certa frequência e faz a contagem de produtos no *freezer* por conta própria. O fato de disponibilizar os *freezers* está associado à divulgação da marca.

De acordo com a pesquisa realizada com metade dos clientes da fábrica Viva Sorvetes, 64,29% são do nicho de vendas por *freezers*. Dentre eles, 33% são cantinas, 11% são lanchonetes, 11% pequenas mercearias e 11% bancas de jornal. A pesquisa ainda retornou que 72,22% deles não possuem o controle de saída dos produtos, ou seja, não sabem quanto venderam.

Quanto ao diferencial da empresa, 42,86% dos estabelecimentos que trocou de marca, passando a vender os produtos da Viva, afirmou que fez isso devido à praticidade de entrega, quesito que inclui frequência de visitas, limpeza do *freezer* por conta da empresa. Apenas 14,29% colocaram o preço como um diferencial.

O canal chamado de fornecimento é caracterizado por ter como clientes restaurantes (100% dos entrevistados). Entre os clientes entrevistados, 32,14% são desse canal de distribuição, e 33,33% deles monitoram a quantidade em estoque de forma gerencial. A maioria dos que trocaram de marca, 66,67%, coloca que o diferencial da empresa é o preço. Nesse nicho, o cliente tem maior poder de barganha, pois compra em grande quantidade. A pesquisa mostra que esse tipo de cliente preza pelo preço baixo, e todos relataram que só trocaram de marca de sorvete porque a qualidade dos produtos é semelhante.

A redução da importância relativa da praticidade de distribuição se deve ao fato de, nesse nicho, os clientes ligarem para pedir sorvete, diferentemente do caso das vendas por fornecimento, na qual o representante de vendas deve visitar o cliente duas vezes, uma delas para verificar os produtos em falta, e a outra para realizar a entrega. Assim, a entrega é mais prática, porém com menos diferencial em relação aos concorrentes.

Somente 3,57% das vendas da empresa são feitas através dos carrinhos ambulantes. A empresa possui alguns carrinhos parados em sua sede, pois tem enfrentado problemas trabalhistas, devido aos vendedores ambulantes não serem regularizados pela empresa.

De acordo com os dados mostrados, é possível afirmar que a estratégia de negócios da empresa se foca no equilíbrio entre qualidade e preço, visando atender às classes C e D, e também no relacionamento com os clientes, buscando sua satisfação através da comodidade.

4.3. Estratégia Funcional

Foi visto que a estratégia funcional divide-se em três tipos diferentes: estratégia de liderança em custos pura, de diferenciação pura e de custo e diferenciação. A Viva adota a estratégia de diferenciação pura para seu nicho mais expressivo. Embora os produtos da Viva possuam um preço acessível, a Viva adota a diferenciação pura como forma de criação de vantagem competitiva.

A estratégia consiste na praticidade da entrega, frequência de visitas, limpeza do *freezer* por conta da empresa e, em casos de perda do produto, o valor perdido é assumido pela empresa. O vendedor/representante da empresa visita o local de venda cerca de duas vezes por semana, exceto em locais onde os pedidos possuem um intervalo de duas ou três semanas.

Na primeira visita, o vendedor, que “administra” o *freezer*, vai ao local verificar os produtos saídos, analisar a necessidade de reabastecimento e realizar a limpeza do *freezer*, caso necessário. Na segunda visita ele traz os produtos e o boleto de pagamento.

Estas medidas poupam ao cliente o incômodo de ligar para empresa para fazer os pedidos, ter que fazer um controle de saída dos produtos (medida que 72,22% dos clientes desta unidade estratégica não possuem segundo a pesquisa de mercado), arcar com despesas como a perda de produtos devido à queda de energia, por exemplo, e retira a responsabilidade de manutenção e limpeza do freezer por parte do cliente.

4.4. Estágio Competitivo

Por ser uma empresa nova no mercado e com apenas um ano de atuação, pode-se dizer que na análise dos estágios competitivos a Viva está em transição, ou seja, passando do estágio 1 para o estágio 2. Não é possível classificá-la no estágio 1 porque a empresa apresenta um desenvolvimento de produtos variados e inovadores, criando novos produtos e não apenas copiando os de sucesso das grandes empresas do mercado.

Por outro lado, é muito recentemente e vem obtendo êxito dentro do nicho de mercado que está inserida. Entretanto, ainda não sentiu a competição direta de outras empresas, e vem muito mais preenchendo os espaços que as outras deixaram em branco do que brigando diretamente com os seus concorrentes.

Porém, devido a aceitação positiva que os produtos da Viva estão obtendo do público, acredita-se que, em breve, ela estará no estágio 2, competindo de forma direta com as suas concorrentes.

Essa é uma transição que está ocorrendo naturalmente e a empresa está amadurecendo e conquistando o seu espaço no mercado, e à medida que isso vem acontecendo ela passa também a incomodar as empresas já consolidadas, gerando uma competição mais acirrada por fatias de mercado.

5. ANÁLISE SWOT

Tabela 1 – Matriz SWOT.

<div> <div>AMBIENTE EXTERNO</div> <div>AMBIENTE INTERNO</div> </div>		PONTOS FRACOS								SOMA	PONTOS FORTES								SOMA
		Público alvo não definido	Não há estudo de demanda que oriente a produção	Fluxo de informação com os clientes ineficiente	Baixa flexibilidade do processo produtivo	Desvantagens em alguns processos e equipamentos	Caminhos de sorvetes que não estão em funcionamento	Pouca divulgação	Pequena capacidade produtiva		Matéria-Prima de qualidade	Preço	Relação com os clientes	Conhecimento técnico do processo por parte de um dos proprietários	Localização	Pouco desperdício	Pertencente a uma holding, podendo haver alocação de recursos	Capital para investimento	
AMEAÇAS	Entradas de novos concorrentes	0	3	0	0	5	5	5	5	23	5	5	3	1	3	0	0	5	22
	Capacidade de produção e economia de escala dos concorrentes de escala dos grandes concorrentes	0	5	0	5	5	0	3	5	23	1	5	3	1	0	3	3	5	21
	Pontos de venda inadimplentes	3	0	0	0	0	0	0	0	3	0	1	3	0	0	0	0	0	4
	Clientes pequenos, com chance de falir	3	0	0	0	0	0	3	0	6	0	1	3	0	0	0	0	0	4
	Ausência de contrato com o local de venda	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	3	0	0	0	0	0	3
	Problemas trabalhistas	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
SOMA		6	8	0	5	10	5	12	10	56	6	12	15	2	3	3	3	10	54
OPORTUNIDADES	Aumento da renda da população	0	3	0	5	1	0	3	5	17	5	5	0	0	0	1	0	3	14
	Localização no litoral	0	3	0	0	0	5	3	3	14	1	3	0	0	5	0	0	1	10
	Cantinas universitárias e escolares	5	3	0	0	0	3	5	1	17	1	3	5	0	3	0	0	1	13
	Crescimento do mercado	1	3	3	5	3	3	5	5	28	5	5	3	3	1	3	3	5	28
	Empreendedor individual	0	0	0	0	0	5	0	0	5	0	1	3	0	3	0	0	0	7
	Parcerias com hotéis e restaurantes	5	3	0	0	0	0	0	1	9	3	5	5	0	0	0	0	3	16
SOMA		11	15	3	10	4	16	16	15	90	15	22	16	3	12	4	3	13	88

De acordo com o resultado obtido na matriz SWOT (vê tabela 1), observa-se maior relação entre pontos fracos e oportunidades, o que conclui uma postura estratégica voltada para o crescimento.

Assim sendo, a organização deve buscar sua expansão e correção de falhas internas. A expansão deve ser direcionada e individualizada em cada nicho em que atua, procurando aproveitar as oportunidades e adotando estratégias para ampliar as vendas por fornecimento e principalmente a venda ambulante, que hoje apresenta um desempenho muito baixo se comparado com os outros nichos.

Como a postura estratégica a ser adotada é a de crescimento, devem-se minimizar os pontos fracos. Para tal, é importante avaliá-los definir prioridades, o que justifica o uso da matriz importância-desempenho para tais aspectos. Os pontos fracos estão relacionados à capacidade produtiva, que é pequena, divulgação, que é

quase inexistente, e venda com carrinhos que quase não existe devido a problemas trabalhistas.

6. ANÁLISES DE DESEMPENHO

6.1. Preço, Qualidade e Divulgação

6.1.1. Análise

Para a construção da matriz importância-desempenho (vê figura 2) utilizou-se os aspectos preço, divulgação e qualidade, que são focos da estratégia de negócios da empresa. O relacionamento com clientes foi abordado separadamente.

Percebe-se o quesito qualidade na área de melhoramento. Isso se deve à comparação com grandes concorrentes, como Nestlé e Kibon, que possuem qualidade superior em seus produtos, ao se analisarem os atributos sabor, durabilidade, cremosidade, entre outros. Apesar de a qualidade ser um ganhador de pedido, o nicho de mercado em que a Viva atua permite qualidade inferior para que o preço seja minimizado. Além disso, concorrentes mais próximos, como Zeca's, Ster Bom, Slup e Picolé Caicó possuem qualidade semelhante a da Viva.

Em contrapartida, a qualidade dita aparente da Viva precisa ser melhorada. Uma das formas de melhorar isso está na divulgação, que segundo a matriz, encontra-se na área de ação urgente. Além de divulgação, é necessário associar a marca da empresa a um produto de boa qualidade, já que o preço dos produtos Viva não é tão inferior ao de todos os seus concorrentes.

A Viva ainda não possui um setor de *marketing* dentro da fábrica, a empresa necessita adotar urgentemente estratégias de *marketing* que possibilitem a divulgação da marca e fazendo com que a qualidade seja percebida pelo cliente. Possibilitando um crescimento de mercado e expansão das vendas.

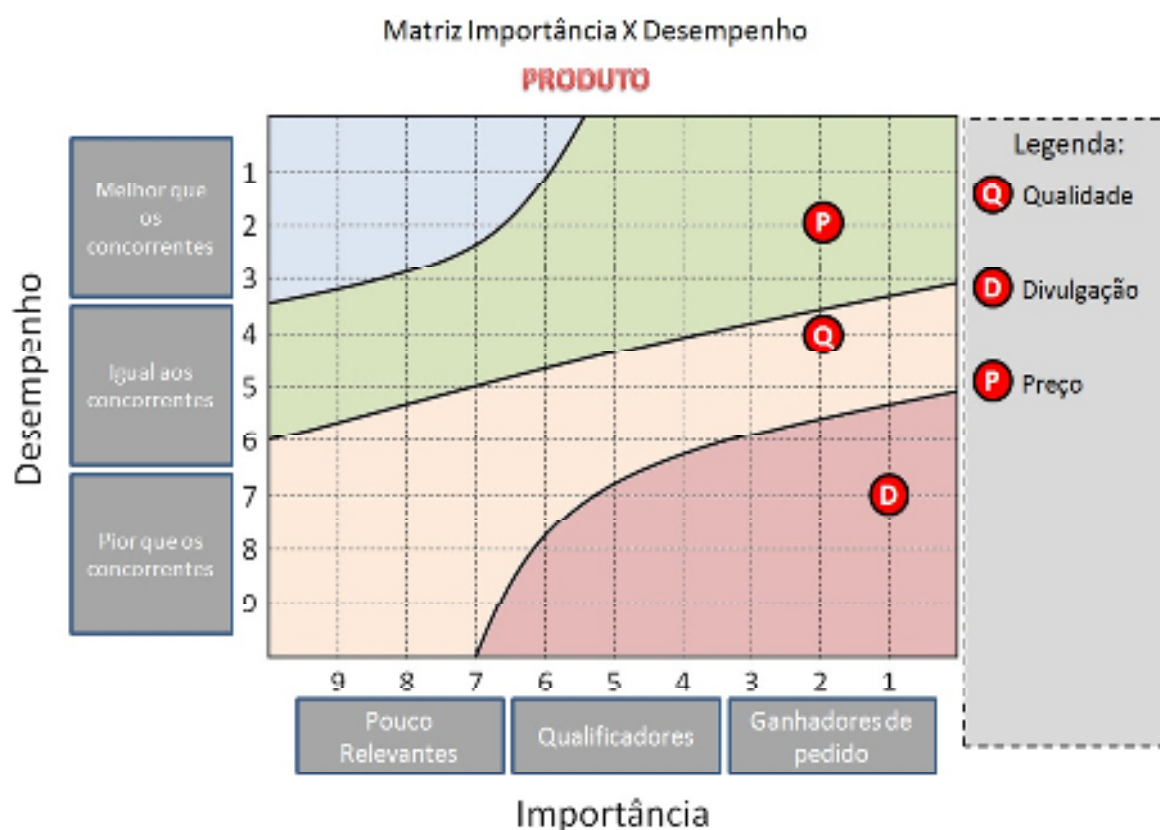


Figura 2 – Matriz Importância X Desempenho dos produtos. Fonte: elaboração própria

6.2 Relacionamento com os Clientes

6.2.1 Análise da Venda por Freezers

Na venda por *freezer* foi possível verificar que a relação com o cliente foi o ponto mais satisfatório, situando-se na zona de adequação na matriz (vê figura 3). O resultado encontrado condiz com a realidade, os vendedores são simpáticos e atenciosos e estão visitando semanalmente os pontos de *freezer*, estabelecendo uma relação atenciosa e cordial com os clientes.

Como os *freezers* instalados nos estabelecimento são de propriedade da empresa, o vendedor é o responsável por verificar em cada ponto de venda a necessidade de mais produtos, organizar dos produtos dentro do freezer e limpar os mesmos; retirando as camadas de gelo que prejudicam o seu funcionamento e encurtam a vida útil deles. Depois de feita a visita e limpeza dos *freezers*, o vendedor anota os produtos que necessitam ser reabastecidos para serem entregues no mesmo dia ou no máximo no dia seguinte.

Devido a esse atendimento semanal nos pontos de venda, os clientes consideram a questão do atendimento ao cliente como sendo um diferencial da empresa com relação aos seus concorrentes. É claro que esse constante contato com o cliente tem um custo relevante para a empresa que tem que ir duas vezes a cada ponto para concretizar uma venda.

O desempenho de entrega ficou situado na zona de aprimoramento na matriz. Foram listados dois pontos principais que explicam porque o desempenho de

entrega da Viva precisa ser melhorado. O primeiro ponto é a limitação de recursos, pois a empresa possui apenas um carro de distribuição para abastecer todos os quarenta e cinco pontos dessa UEN.

O segundo fator que reduz o desempenho de entrega é a distância dos pontos em relação à sede da empresa. Ou seja, não foi feito nenhum planejamento para buscar pontos de venda mais próximos. A empresa se expandiu de forma desordenada, e por isso tem apresentado dificuldades em entregar seus produtos no prazo previsto.

O terceiro critério analisado, locais de venda, situa-se na zona de ação urgente. Esse critério é o mais crítico da empresa, apresentando graves problemas, que podem ser determinantes para o seu sucesso.

Falhas na escolha dos locais de venda adequados, com o perfil e capacidade da empresa, geram grandes dificuldades em outros setores da Viva, como no setor financeiro e setor de entrega e distribuição. A empresa escolheu seus pontos de venda sem se basear em nenhum critério, sem considerar a circulação média de pessoas no estabelecimento, sem verificar se o local atingia o público-alvo da empresa, sem considerar a distância, o porte e o perfil do estabelecimento.

A Viva possuiu *freezers* situados em locais que vão desde cantinas escolares até lojas de ração. Há locais situados a 3 km e a 30 km de distância da empresa. Como consequência dessa falta de planejamento, ocorre que há pontos onde as vendas não pagam sequer os gastos com gasolina para abastecê-los. Além de possuir muitos freezers que não atingem o público-alvo da empresa, que são os jovens.

Outra consequência grave da escolha aleatória dos locais de venda é a alta inadimplência de alguns clientes, afetando diretamente o setor financeiro da empresa. Por isso, deve-se ressaltar que a escolha de seus clientes é muito importante, caracterizado como ganhador de pedidos, pois é este aspecto que define como o consumidor assimilará a marca Viva.

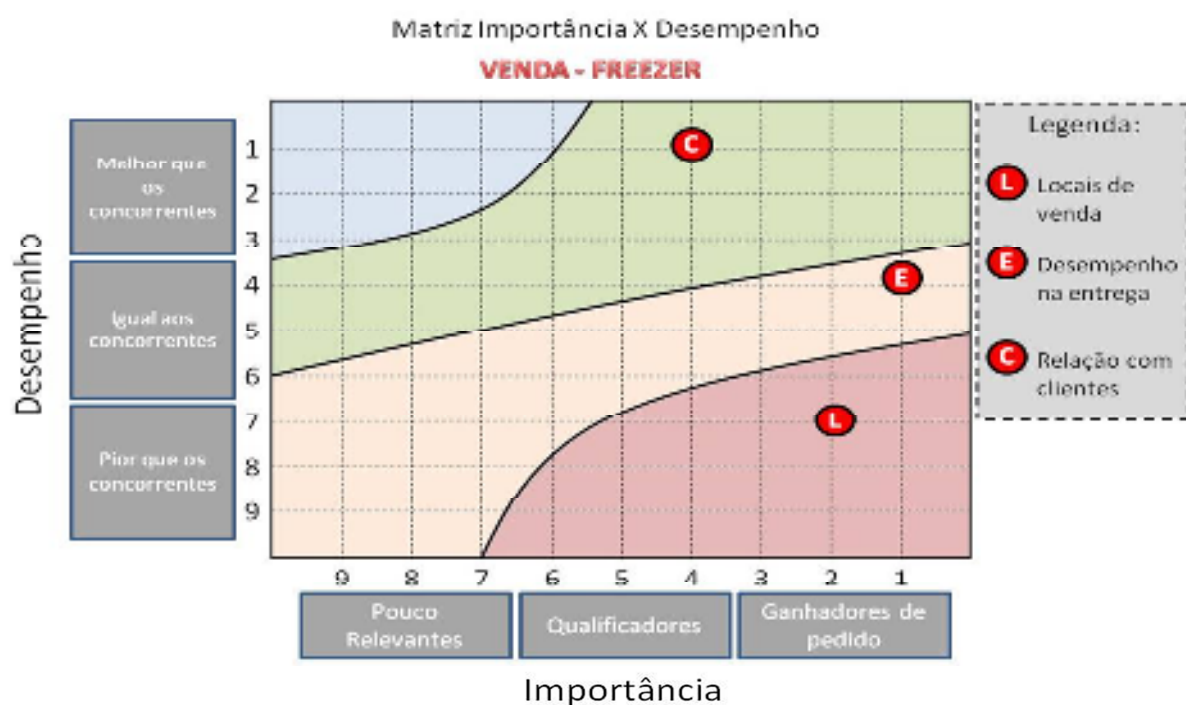


Figura 3 - Matriz Importância X Desempenho da venda por freezers. Fonte: elaboração própria.

6.2.3. Análise da Venda por Fornecimento

Na venda por fornecimento, que é destinada basicamente para restaurantes, tanto o desempenho da entrega, quanto a relação com o cliente se situaram na zona de adequação na matriz importância-desempenho (vê figura 4). Na venda por fornecimento, o desempenho de entrega torna-se mais eficiente, pois é o restaurante que liga para a fábrica e informa a sua demanda. Sendo assim, a Viva apenas verifica a disponibilidade de produto e de transporte e encaminha o pedido.

A relação com o cliente foi considerada satisfatória, pois os vendedores são prestativos e simpáticos, além disso, devido ao bom desempenho de entrega, os clientes consideraram a relação com o cliente satisfatória. Na atividade de fornecimento, o prazo de entrega e a qualidade do produto são os dois fatores mais importantes considerados pelos empresários.

O terceiro ponto analisado - locais de venda - situou-se na zona de aprimoramento, já que a venda por fornecimento é muito interessante para a empresa, que não tem que visitar o cliente semanalmente, ou seja, apenas fornece o sorvete quando recebe o pedido. Ao analisar o mercado local, verificou-se que a empresa necessita buscar novos clientes. Há uma oportunidade de negócio que deveria ser mais bem aproveitada pela empresa, que poderia explorar o ramo hoteleiro.

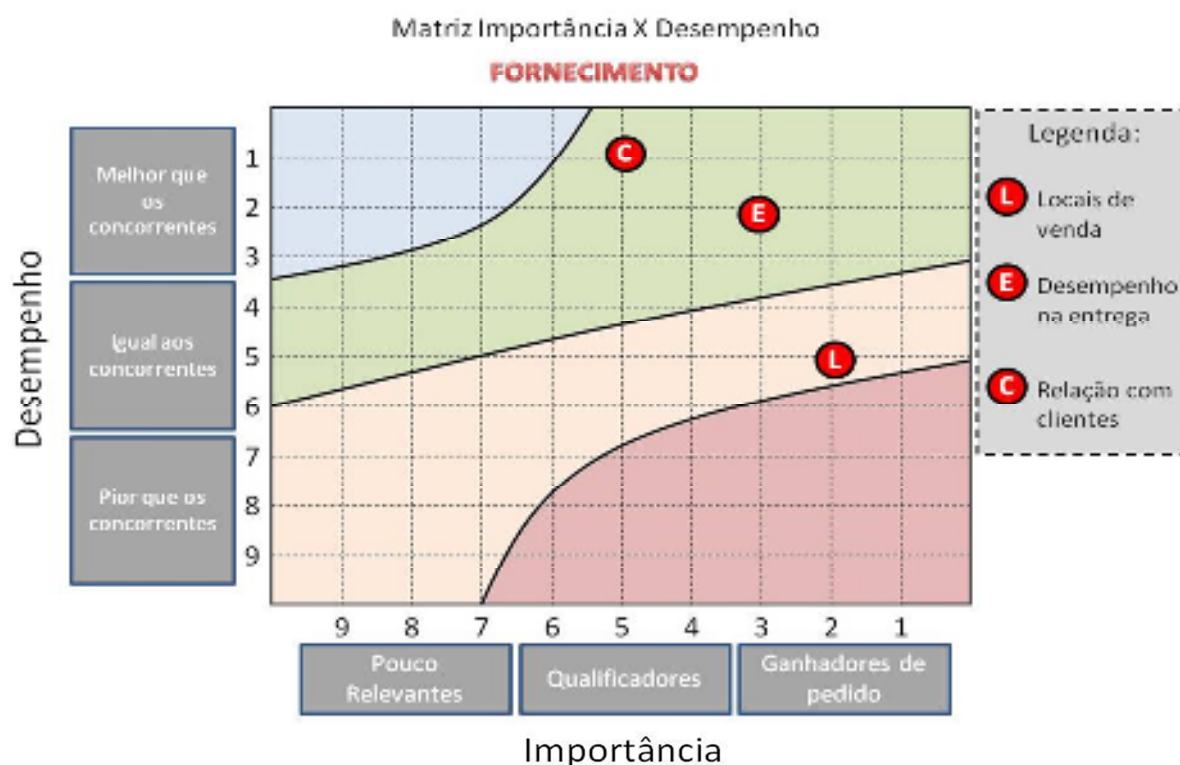


Figura 4 – Matriz Importância X Desempenho da venda por fornecimento. Fonte: elaboração própria.

7. PROPOSTAS DE MELHORIA

7.1. Nova Estratégia Corporativa

Primeiramente, deve-se aumentar a participação dos nichos de venda por fornecimento e carrinho, em relação ao total. A venda por fornecimento mostra-se interessante devido à diminuição da importância da divulgação. Uma vez que, nesse mercado, a marca do produto não é exposta ao consumidor final. Além disso, os custos logísticos são menores porque os vendedores não precisam visitar o cliente duas vezes para um único pedido.

Quanto aos carrinhos, divulgam a marca Viva de forma móvel, sem custos por isso, e o investimento inicial já foi realizado, já que há carrinhos parados. Com a proposta do empreendedor individual (tratada mais a frente), a Viva não se preocupará com rotas, questões trabalhistas nem distribuição, sendo esses ambulantes distribuidores independentes que apenas compram o produto e vendem aonde julgarem ser mais interessante.

Assim, conclui-se que é necessária uma maior distribuição de esforços entre os nichos de atuação, com ênfase no nicho de fornecimento, já que se mostra mais interessante que a própria venda por freezers, uma vez que a organização não quer concorrer diretamente com os grandes concorrentes e a venda por fornecimento não está tão associada à marca.

7.2. Nova Estratégia de Negócios

Com o aumento do foco nas vendas por fornecimento, o relacionamento com o cliente pode ser menos priorizado, enquanto o foco no preço deve ser maior, de acordo com a pesquisa estatística. Mesmo assim, a qualidade não deve ser desprezada, o que leva a Viva a uma discussão ainda maior em relação a esse *trade-off*.

7.3. Novas Estratégias Funcionais

7.3.1. Relacionamento com o Cliente - Vendas por Freezers

Nesse tipo de venda a principal proposta de melhoria a ser feita é a retirada dos *freezers* de estabelecimentos que não estão apresentando um bom desempenho de vendas e a instalação desses *freezers* em cantinas escolares e universitárias, ou em outros locais que atinjam o público alvo da marca que são as crianças e os jovens. Essa proposta foi feita com base na matriz importância-desempenho, que coloca os locais de venda em zona de urgência.

A partir da utilização da ferramenta de análise de viabilidade do ponto de venda, espera-se maximizar as vendas nos *freezers*. Pois, através dessa ferramenta composta por vários indicadores - como circulação média de pessoas no estabelecimento, público alvo do estabelecimento, entre outros - é possível determinar clientes que realmente apresentam um potencial de venda esperado para a empresa. E dessa forma, consiga pagar os custos logísticos e de produção e ainda dar lucro à empresa.

Além dessa proposta, a Viva deve procurar desenvolver um contrato para ser aplicado com os seus clientes de venda por freezer, visando reduzir o índice de inadimplência. Para isso, é necessário escolher melhor os locais de venda, e apresentar um contrato claro que resguarde a empresa e reduza o número de calotes.

7.3.2. Relacionamento com o Cliente - Vendas por Fornecimento

A venda por fornecimento é feita sob encomenda. Portanto, o cliente liga para a empresa e faz o seu pedido. Propondo melhorar a comunicação com o cliente, é importante a construção de um *site* da Viva Sorvetes, com um sistema para solicitação de produtos *online*. Dessa forma, seria possível padronizar o sistema de realização de pedidos, acelerando o processo.

Outra proposta de melhoria seria a prospecção por novos clientes, analisando e fazendo contato com restaurantes potenciais que servem sobremesas feitas com sorvete. Além de restaurantes, a Viva deveria procurar fornecer para hotéis (de preferência aqueles que recebam uma grande quantidade de turistas - na sua maioria, famílias com jovens e crianças, que são o público alvo da Viva).

7.3.3. Aumento da Produtividade

Devido ao aumento da participação dos outros nichos nas vendas da empresa, será necessário aumentar a produtividade da Viva. Assim, verifica-se a necessidade de aumentar a velocidade do processo de entrega. Em vista disso, uma alternativa seria a alteração do *layout* da empresa (vê figuras 5 e 6), de forma a facilitar o percurso do auxiliar de produção em direção ao veículo de entregas. Vale salientar que, essa alteração proposta foi discutida com os proprietários; e sua viabilidade, em termos de construção, foi verificada.

Quanto à entrega para os clientes com *freezers* da Viva, foi pensado o uso de um caminhão refrigerado. E assim, a verificação dos produtos em falta aconteceria na mesma visita; o cliente seria reabastecido, pois com esse veículo não há problema em levar grande quantidade de produtos de uma vez. Porém, a segunda visita teria de acontecer, já que o boleto de pagamento só pode ser gerado na sede da empresa.

Uma alternativa seria o uso de sistemas de informação para que o cliente avisasse dos produtos que estão faltando. Entretanto, poucos clientes têm controle de saída dos sorvetes, o que impossibilita essa solução. Esse é um problema que deve ser resolvido logo, pois a empresa ainda é pequena e consegue lidar com visitas duplas, mas com seu crescimento, terá que aumentar a eficiência da entrega.

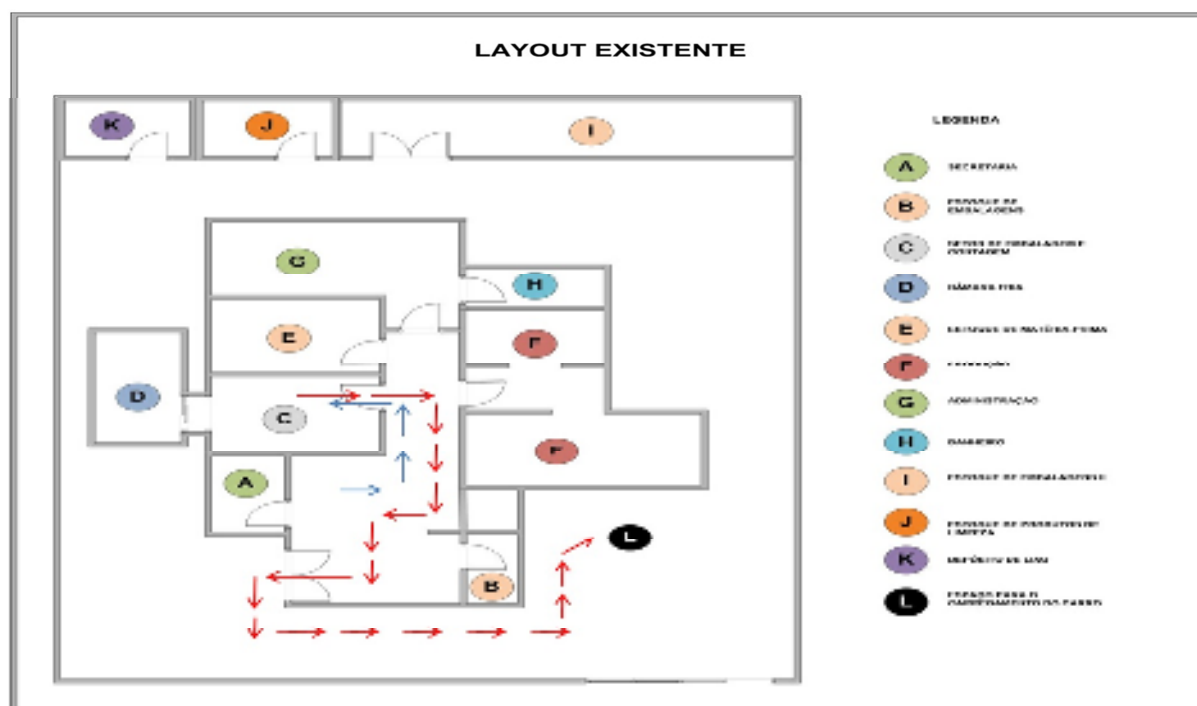


Figura 5 – *Layout* atual.

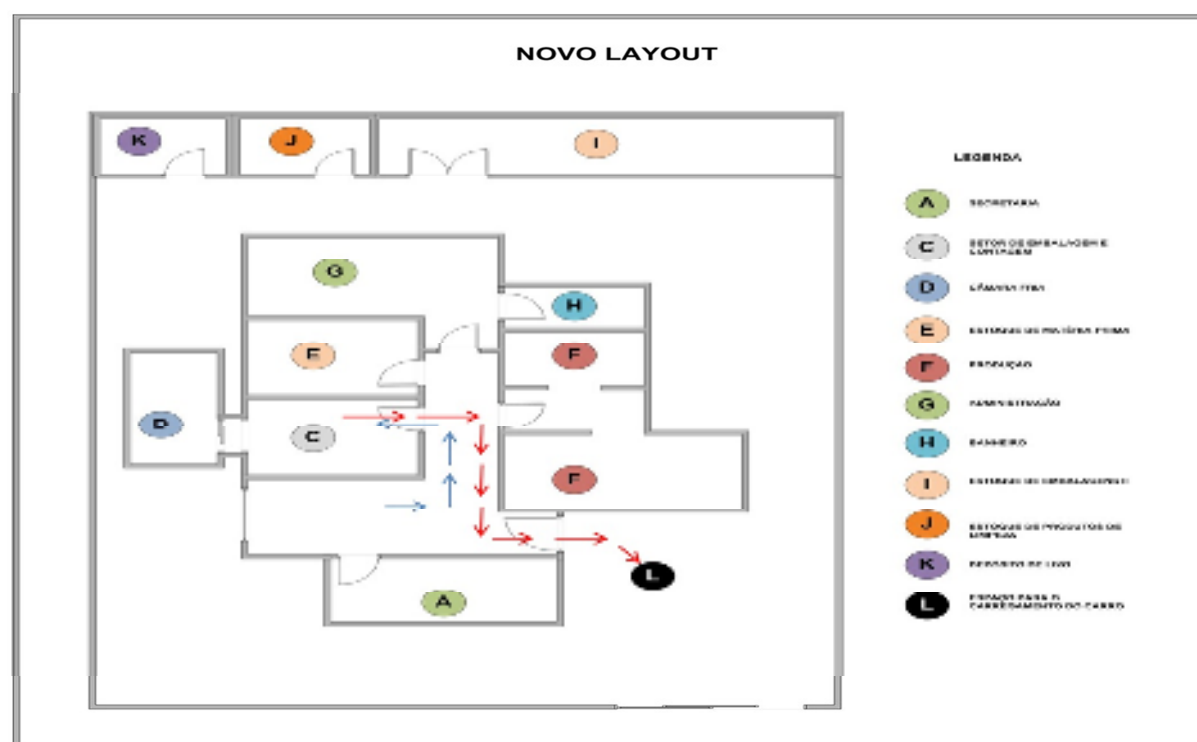


Figura 6 – Mudança de *layout*.

É interessante constatar que a câmara fria pode triplicar seu tamanho, se necessário. Além disso, onde hoje é a administração, é possível criar área de produção, aumentando a capacidade da empresa. Passando-se a utilizar tubulações

para transportar os recursos, ao invés de manter os fluxos de matéria manuais. A administração poderia ficar junto da secretaria, nesse caso.

7.4. Problemas Trabalhistas

A Viva Sorvetes tem problemas com a regularização de seus ambulantes, e por isso acaba sendo alvo de processos. Por isso, decidiu não focar nesse nicho. Entretanto, o investimento já foi realizado e os carrinhos comprados. Além disso, esse mercado é interessante para a empresa, pois divulga a marca sem custos adicionais e provê dinheiro em espécie no ato da compra. Por isso, é proposta a regularização dos ambulantes através do programa Empreendedor Individual.

Esse programa desenvolveu condições especiais para que o trabalhador informal possa se tornar um empreendedor legalizado, passando a ter direito a benefícios como auxílio-maternidade, auxílio-doença, aposentadoria, além de a família ter direito à pensão por morte do segurado. Entre outras vantagens oferecidas por lei, está o registro no Cadastro Nacional de Pessoas Jurídicas (CNPJ), que facilita a abertura de conta bancária, o pedido de empréstimos e a emissão de notas fiscais.

Por fim, é importante ressaltar que a proposta não visa fragilizar as relações de trabalho, e sim oferecer ao vendedor ambulante os recursos e todo o suporte necessário para que ele tenha a oportunidade de trabalhar por conta própria; conquistando direitos, formalizando um pequeno negócio sem burocracia e isento da maioria dos impostos. Dessa forma, a Viva evitaria problemas legais com ambulantes e não precisaria pagar salários, reduzindo seus custos e colocando seus carrinhos no mercado.

8. CONCLUSÕES

A elaboração de uma estratégia de produção isolada não repercute na organização. Essa estratégia deve ser coerente com as estratégias de *marketing*, logística e custos, entre outras. Para isso, mostra-se necessário o planejamento estratégico, como forma de direcionar a organização e culminar todas as estratégias específicas para um objetivo comum.

O processo é o menor elemento da produção. Por isso, as técnicas de mapeamento oriundas da gestão de processos são fundamentais para verificar problemas e propor soluções, como a alteração de *layout*. A elaboração de fluxogramas foi indispensável para visualizar o processo e identificar falhas.

O caso da Viva Sorvetes é interessante, pois os problemas não estão ligados a produção em si; mas sim, na interação da produção com o mercado e com a distribuição, o que mostra a importância da estratégia de produção nas demais áreas de uma organização.

Para desenvolver as ações propostas, são necessárias análises financeiras, o que comprova a multidisciplinaridade da engenharia de produção, que consegue, em um estudo de caso, englobar diversas áreas de atuação. A estratégia é o âmbito mais geral da gestão, permitindo uma análise global das organizações e a

identificação de suas potenciais falhas e acertos. É indispensável para determinar focos de atuação das demais esferas de conhecimento.

A metodologia escolhida foi importante, pois permitiu um contato próximo à realidade da empresa. A pesquisa estatística realizada direcionou a estratégia exatamente para o foco nos clientes, uma vez que foram utilizadas medidas de importância e desempenho baseadas nas respostas deles. Além disso, a aplicação de métodos de apoio, como a matriz SWOT e a matriz importância-desempenho, facilitou a visualização dos indicadores resultantes da pesquisa.

A matriz importância-desempenho foi fundamental para determinar ações a serem tomadas, o que é perceptível pelas propostas de melhoria. A estratégia corporativa sugerida - aumento das vendas por fornecimento -, é baseada na matriz importância-desempenho desse nicho, que possui mais pontos em posição favorável do que o nicho de vendas por *freezer*.

As propostas que tangem o relacionamento com o cliente também foram feitas de acordo com a matriz, que apontava os locais de venda (por *freezer*) na área de urgência. As demais alterações são consequências dessas, já que o aumento de produtividade e a resolução dos problemas trabalhistas são necessários para aumentar as participações dos demais canais de distribuição.

REFERÊNCIAS

ABELL, D. F.; HAMMOND, J. S. Dinâmica de custos: efeitos de escala e experiência. In: MINTZBERG, Henry; QUINN, James Brian. *O processo da estratégia*. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

BEAVER, Graham. The strategy payoff for smaller enterprises. *Journal of Business Strategy*, v. 28, n. 1, p. 11-17, 2007.

BRYSON, J. M. Strategic planning. *Elsevier Science*, 2001.

FUSCO, José Paulo Alves. *Unidades estratégicas de negócios: uma ferramenta para gestão competitiva de empresas*. Gestão & Produção, São Carlos, v. 4, n. 1, p. 36-51, abr. 1997.

GIANESI, Irineu G. N. Implementing manufacturing strategy through strategic production planning. *International Journal of Operations & Production Management*, v. 18, n. 3, p. 286-299, 1998.

LIMA, Edson Pinheiro de; COSTA, Sérgio Eduardo Gouvêa da; PEREIRA, Heitor José; FERRARESI, Alex Antonio; PAULA, Marco Antonio Buseti de. *Diretrizes estratégicas para a implantação da gestão do conhecimento organizacional*. Produto & Produção, v. 8, n. 2, p. 57-73, jun. 2005.

MINTZBERG, Henry; QUINN, James Brian. *O processo da estratégia*. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MINTZBERG, Henry. Generic strategies: toward a comprehensive framework. *Advances in strategic management*, v. 5, p. 1-67, 1988.

MUSCAT, A. R. N.; FLEURY, A. C. C. *Indicadores da qualidade e produtividade na indústria brasileira*. Revista Indicadores da qualidade e produtividade, v. 1, p. 81-107, 1993.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. *Administração de processos: conceitos, metodologia, práticas*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

OLTRA, María J.; FLOR, M. Luisa. The moderating effect of business strategy on the relationship between operations strategy firms' results. *International Journal of Operations & Production Management*, v. 30, n. 6, p. 612-638, 2010.

PAIVA, Ely Laureano; CARVALHO JÚNIOR, José Mário de; FENSTERSEIFER, Jaime Evaldo. *Estratégia de produção e de operações: conceitos, melhores práticas, visão de futuro*. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

PIOVEZAN, Luís Henrique; LAURINDO, Fernando José Barbin; CARVALHO, Marly Monteiro de. *Proposta de método para a formulação de estratégia em pequenas e médias empresas*. Produção online, v. 8, n. 2, jul. 2008.

PORTER, Michael E. *Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. 16. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

QUINN, James Brian. Strategies for change: logical incrementalism. *R. D. Irwin Inc.*, 1980.

RUMELT, Richard P. The evaluation of business strategy. 1980. In: MINTZBERG, Henry; QUINN, James Brian. *O processo da estratégia*. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

SAMPAIO, Cláudio Hoffmann; PERIN, Marcelo Gattermann; FERREIRA, Gabriela Cardozo. *A relação entre sucesso de novos produtos, orientação para o mercado e performance empresarial*. Produto & Produção, v. 9, n. 3, p. 85-94, out. 2008.

SLACK, Nigel; CHAMBERS, Stuart; JOHNSTON, Robert. *Administração da produção*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

SLACK, Nigel. *Vantagem competitiva em manufatura: atingindo competitividade nas operações industriais*. 2. ed. São Paulo: Atlas,