

COMENTÁRIO

Skinner, W. 1969. Manufacturing – Missing Link in the Corporate Strategy. *Harvard Business Review*, 47(3):136-145.

ELY LAUREANO PAIVA
elpaiva@unisinos.br

O que faz um artigo se tornar um clássico na área de Administração? Características como a perenidade, a importância para o desenvolvimento da área de conhecimento e o ineditismo à época da publicação seriam requisitos para que um artigo assim fosse considerado. Certamente o artigo de Wickham Skinner publicado em 1969 na *Harvard Business Review* denominado "Manufacturing – Missing Link in the Corporate Strategy" atende a todos estes aspectos. Além destes, pode-se adicionar seu tom quase profético, revelado pela antecipação à perda de competitividade que se abateria, em particular, sobre a indústria norte-americana e sobre a indústria ocidental, como um todo, com a emergência dos competidores asiáticos na década de 1980, em especial o Japão.

Quando este foi publicado, Skinner e seu grupo eram vistos como estranhos no ninho na área de produção por considerarem que esta área, tanto no ambiente empresarial como no acadêmico, não estava oferecendo as respostas necessárias para as demandas futuras. Para ele, a área de produção deveria ir além do mero enfoque operacional, preocupado fundamentalmente com totais produzidos e modelos matemáticos para dar sustentação a estes. Deste modo, suas idéias significavam uma profunda ruptura com a proposta de eficiência preconizada desde os trabalhos de Taylor no início do século XX e que se manteve com larga influência na área industrial ao longo daquele século.

Em seu clássico artigo, Skinner defendia que a área de produção ainda era um elo perdido na estratégia da empresa. Em relação a isto, ele exemplificava que uma empresa que busca vender móveis de alto valor agregado deveria organizar seu sistema de produção de forma distinta daquela que se propõe a vender um móvel com ênfase em custo baixo e preço competitivo.

Suas preocupações, portanto, iam muito além do chão-de-fábrica, e mostravam que a ligação da área de produção com a estratégia exigiria que fossem considerados aspectos como a tecnologia empregada, a aprendizagem organizacional, a gestão da qualidade e as competências das pessoas envolvidas. Enfim, também era uma antecipação de vários dos assuntos que foram tratados de forma acentuada na área de gestão nas décadas seguintes.

Naquele momento, com o amplo domínio norte-americano em alguns dos principais setores industriais mundiais, como automóveis e eletro-eletrônicos, as preocupações dos pesquisadores norte-americanos pareciam completamente descoladas do ambiente competitivo existente. A lógica norte-americana estava fortemente baseada na sustentação da estratégia a partir de outras áreas funcionais, como marketing, e de decisões da área financeira. As décadas seguintes mostraram o preço que seria pago pela despreocupação generalizada em relação ao papel estratégico da área de produção.

Os japoneses e depois os chamados Tigres Asiáticos ganharam grandes parcelas de mercado em diferentes setores industriais no mundo, trazendo como um dos sustentáculos da estratégia de suas empresas os seus sistemas produtivos. O Sistema Toyota de Produção criava novos padrões de qualidade, flexibilidade e custo, e reforçaria as propostas de Skinner de 1969. O crescimento de empresas como a Toyota mostrava que o sistema de produção era e deveria ser entendido como uma arma competitiva.

Com o tempo, a área de Estratégia de Produção e Operações, desenvolvida a partir deste trabalho, firmou-se como uma das tradicionais dentro da Gestão da Produção. Houve momentos

de questionamentos sobre as propostas originais, como em 1996 quando Hayes e Pisano questionavam se esta discussão não estaria naquele momento desatualizada, principalmente em relação aos chamados *trade-offs* (escolhas) operacionais, conceito chave na proposta original de Skinner. Para os autores, as novas tecnologias permitiriam padrões destacados de desempenho nas diferentes prioridades competitivas como custo, qualidade, entrega e flexibilidade simultaneamente e assim a proposta de gerenciamento dos *trade-offs* seria desnecessária. Entretanto, novos debates mostravam que o que ocorria eram saltos entre curvas de desempenho e as tecnologias seriam os meios que permitiam os saltos entre estas curvas. Não se superaria totalmente os *trade-offs*, mas sim se alcançariam novos padrões de relação entre as prioridades competitivas da produção.

Presentemente, os desdobramentos têm enriquecido ainda mais as discussões relacionadas com Estratégia de Produção e de Operações. Com a visão mais ampla de operações, as discussões sobre a ligação com a estratégia de negócios se estenderam também a focos como a cadeia de suprimentos e o processo de desenvolvimento de produto, por exemplo. O aporte de teorias como a Visão Baseada em Recursos e de conceitos como Competências Essenciais permitiram reforçar teoricamente ainda mais o que Skinner tinha sustentado no seu clássico artigo. Assim, se começou a entender que a área de produção e operações poderia ser um recurso estratégico e como tal poderia criar uma competência organizacional.

Discussões como o modelo do "Cone de Areia" e as competências cumulativas trouxeram novas luzes às discussões iniciadas no final da década de 1960. A empresa seria capaz de acumular competências a partir de uma base inicial centrada

na qualidade, como no estudo de Ferdows e DeMeyer (1990)? Flynn e Flynn (2004) questionaram a seqüência original proposta pelos autores e defenderam que esta poderia variar de acordo com o país analisado. Discussões como esta têm revigorado o artigo de Skinner e mantido como uma área que incorpora os avanços do conhecimento existentes.

O futuro próximo mantém vivo algumas das preocupações do artigo original de Skinner. O crescimento das grandes economias emergentes como China, Brasil e Índia tem trazido à tona novamente a necessidade de adequar os sistemas de produção para novos padrões de custo e qualidade, pelo menos. A oferta de produtos ultrabaratos, como automóveis e computadores, requer que se busque a adequação dos sistemas de produção e operações a estes mercados emergentes. Nos países desenvolvidos, a gestão da cadeia de suprimentos revela que questões como confiabilidade e segurança seriam novos focos na gestão estratégica da produção e de operações. Deste modo, o clássico artigo de Skinner tende a ser considerado como tal nas próximas décadas, pois ainda atenderá as características listadas no início desta resenha.

REFERÊNCIAS

- FERDOWS, K. e DEMEYER, A. 1990. Lasting Improvements in Manufacturing Performance: In Search of a New Theory. *Journal of Operations Management*, 9(2):168-184.
- FLYNN B.B. e FLYNN E.J. 2004. An exploratory study of the nature of cumulative capabilities. *Journal of Operations Management*, 22(5):439-457.
- HAYES, R.H. e PISANO, G.P. 1996. Manufacturing strategy: At the intersection of two paradigm shifts. *Production and Operations Management*, 5(1):25-41.

ELY LAUREANO PAIVA

UNISINOS - Programa de Pós Graduação em Administração
Av. Unisinos, 950, Bairro Cristo Rei
93022-000, São Leopoldo RS, Brasil