

ALINHAMENTO ESTRATÉGICO ENTRE INDÚSTRIAS DE BENS DE CAPITAL E DE ALIMENTOS: UMA ANÁLISE COM BASE EM MILES & SNOW

STRATEGIC ALIGNMENT BETWEEN CAPITAL GOODS AND FOOD PROCESSING INDUSTRIES: AN ANALYSIS USING MILES & SNOW APPROACH

Alexandre Nabil Ghobril

Centro de Ciências Sociais Aplicadas - CCSA da Universidade Presbiteriana Mackenzie (SP)

Recebido em: 20/02/2009

Aprovado em: 05/06/2009

Roberto Giro Moori

Programa de Pós Graduação "Strictu Sensu" de Administração de Empresas da Universidade Presbiteriana Mackenzie

RESUMO

Este trabalho tem por objetivo conhecer a dinâmica do alinhamento estratégico entre indústrias de bens de capital – mecânicos – e de alimentos, segundo a abordagem de Miles & Snow. Considerou-se a indústria de alimentos como cliente e direcionador estratégico para a de bens de capital (fornecedor). A pesquisa, de cunho qualitativo, fundamentou-se em entrevistas em profundidade com gestores de seis empresas fabricantes de máquinas e equipamentos, e seis empresas da indústria de alimentos. Além disso, realizou-se um *Focus Group* com seis gestores, sendo três de cada setor. Após a transcrição, os dados coletados e tratados pela análise de conteúdo revelaram os seguintes aspectos: (a) a relação do contexto ambiental com a estrutura, processos organizacionais internos e sistemas de manufatura; (b) evidências de alinhamento estratégico segundo a dinâmica do modelo do ciclo adaptativo proposto por Miles & Snow, que pressupõe que as organizações se desenvolvem de acordo com padrões de comportamento estratégico para coalinhar a organização ao ambiente.

Palavras-chave: alinhamento estratégico, indústrias de bens de capital, indústrias de alimentos, Miles & Snow.

ABSTRACT

The aim of this study is to know the dynamic of the strategic alignment between mechanic capital goods and food processing industries by using Miles & Snow approach. For this, the food processing was considered as client and strategic driver to its supplier, the mechanic capital goods industries. The research, considered as qualitative type, was based on in-depth interviews with managers of 6 capital goods and 6 food processing companies. Moreover, a group discussion (*Focus Group*) with 6 managers, being 3 of each sector was done. The data treated using the content analysis, revealed that: a) there is a relation with external context and organizational structure, internal process and manufacturing systems; b) evidences of strategic alignment according to the dynamic adaptive cycle of Miles & Snow, which it presupposes that companies develop supported by standards of strategic behavior to align with the external environment.

Keywords: strategic alignment, capital goods, food processing, Miles & Snow approach.

Endereços dos autores:

Alexandre Nabil Ghobril

Rua da Consolação, 930, Bairro Consolação, CEP 01302-907, São Paulo, SP - e-mails: nabil@mackenzie.br, ghobril@uol.com.br

Roberto Giro Moori

Rua Tamandaré, 272 - Apto 102 B, Bairro Liberdade, São Paulo, SP - CEP 01525-000 - e-mail: rgmoori@mackenzie.br

1. INTRODUÇÃO

A estratégia competitiva de uma empresa define o conjunto de necessidades do cliente que ela pretende satisfazer por meio de seus produtos e serviços. Todavia, à medida que os mercados mundiais se tornam cada vez mais integrados, os clientes tornam-se mais exigentes em relação ao desempenho do produto ou dos serviços prestados. Isso demanda dos administradores um comportamento ágil, interdependente e um alinhamento de estratégias intra e interorganizacional para a manutenção de sua posição competitiva sustentável. Conhecer as exigências dos clientes dos diferentes segmentos em que atua e reestruturar seus processos logísticos e de negócios em direção ao cumprimento dessas exigências é o grande desafio da organização. Por exemplo, na indústria de alimentos, um fabricante de balas de hortelã, cujo mercado demanda balas de morango, não pode esperar um ano para lançar o novo produto, sob pena de perder espaço para o concorrente. Nesse caso, a velocidade de lançamento é crucial.

Por conta disso, os objetivos do fabricante de equipamentos, de alimentos e de outras empresas que compõem a cadeia de suprimentos devem ser iguais. Cada uma dessas empresas na cadeia é dependente da outra e, paradoxalmente, por tradição, elas não cooperam umas com as outras (CHRISTOPHER, 1999). Todas as funções que integram a cadeia de valor de uma empresa contribuem para seu sucesso ou fracasso (PORTER, 1989). Tais funções não são operadas isoladamente. O fracasso em uma delas pode levar à ruptura da cadeia, por conta do desalinhamento entre a estratégia corporativa, de negócios, e as estratégias funcionais ou pela incapacidade de os processos e recursos produtivos não oferecerem condições para suportar o alinhamento estratégico desejado (CHOPRA & MEINDL, 2003). Nesse contexto de globalização e de alta competição, a criação e a sustentação da vantagem competitiva em empresas industriais ou de bens de serviços são processos complexos.

Uma série de importantes empresas do setor de alimentos se aliou ou foi comprada nos últimos anos, aparentemente pela incapacidade de elas se manterem nesse novo ambiente de mercado. Exemplo disso tornaram-se as empresas de tempero em pasta Arisco, sediada na cidade de Goiânia (Goiás), e a de chocolate, a Lacta, sediada na cidade São Paulo (São Paulo). Ambas passaram ao controle de empresas

americanas, respectivamente, à Unilever, em 2000 (PERILLO, 2009), e à Kraft Foods, em 1996 (UNILEVER, 2009). Em um ambiente em que se verifica a presença de variáveis decorrentes de alterações das regulamentações macroeconômicas, o surgimento de novas tecnologias, o amadurecimento dos clientes e a melhoria das qualificações de funcionários, as vantagens competitivas tornam-se mais voláteis no tempo.

Com isso, variáveis como produtos livres de defeitos e confiáveis, adequação dos produtos à qualidade desejada, pontualidade nos prazos estabelecidos, velocidade de atendimento de pedidos, cumprimento de pedidos com lotes menores e maior frequência de entrega, além de flexibilidade para atender à fabricação diversificada de produtos, passaram a fazer parte das decisões dos administradores de empresas. Sob pena de perder competitividade, as empresas são compelidas a responder rapidamente a essa dinamicidade econômica, realizando os necessários ajustes estratégicos. O termo "ajuste", também utilizado como "alinhamento" ou "ressonância", é entendido como um processo contínuo e dinâmico em que as capacidades da organização devem estar em harmonia ou alinhadas com as exigências do mercado ou dos clientes (BROWN *et al.*, 2006).

Assim, partindo-se da premissa básica de que empresas com melhor alinhamento entre estratégia, estrutura, sistemas de controle e de manufatura têm maior desempenho logístico e financeiro, foram estabelecidos os objetivos deste artigo, quais sejam: (a) verificar o alinhamento da estratégia competitiva entre o fornecedor de máquinas e equipamentos e o cliente (fabricante de alimentos); e (b) verificar o ajustamento do alinhamento estratégico, segundo o modelo do ciclo adaptativo proposto por Miles & Snow.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. Alinhamentos estratégicos e vantagem competitiva

Segundo Brown *et al.* (2006), uma empresa tem condições de superar o desempenho de outras, satisfazendo as exigências dos clientes, quando apresentar excepcionais capacidades de operações, alinhadas com as exigências de mercado. Isso significa que deve existir compatibilidade entre necessidades do cliente e habilidades de operações internas e da

cadeia de suprimentos. Uma empresa pode fracassar tanto por falta de alinhamento estratégico como pelo fato de seus processos e recursos não oferecerem condições para apoiar o alinhamento estratégico desejado (BROWN *et al.*, 2006). Por exemplo, uma situação em que o *marketing* esteja divulgando a capacidade da empresa em oferecer uma grande variedade de produtos com muita agilidade e, simultaneamente, a distribuição esteja visando à diminuição dos custos no transporte. Nessa situação, é provável que a distribuição atrase a entrega dos pedidos para conseguir economizar no transporte, esperando que sejam agrupados diversos pedidos. Essa atitude entra em conflito com o objetivo estabelecido pelo *marketing*, que é o de oferecer variedade com agilidade (CHOPRA & MEINDL, 2003). Por conta disso, Gagnon (1999) considerou que a estratégia de operações tem um papel fundamental na anulação desses *trade-offs* competitivos.

Acrescentaram, ainda, Nalebuff & Brandenburger (1996) que essa anulação pode se utilizar de “meios inteligentes”, transformando os *trade-offs* em *trade-nos*, de modo a obter-se simultaneamente, por exemplo, melhoria de qualidade e redução de custos, ou implementando a produção enxuta (*lean production*) e a agilidade de entrega (CHRISTOPHER & TOWILL, 2001).

Todas as atividades que compõem a operação de uma empresa estão inter-relacionadas. Fazer com que essas atividades sejam eficientes significa minimizar o seu custo total. Por outro lado, torná-las eficazes significa fazer com que o conjunto de atividades sustente a estratégia da empresa (BALLOU, 2006). Em empresas com estratégia bem definida, os agrupamentos das atividades são identificados claramente, permitindo o entendimento de quão boa é a adaptação entre o sistema de atividades e a estratégia (GHEMAWAT & PISANO, 2000). A vantagem competitiva vem do modo como as atividades de uma empresa se adaptam e se reforçam. Segundo Chase *et al.* (2006), a estratégia da produção de uma empresa é abrangente e integrada com a estratégia corporativa.

Nesse sentido, a estratégia de produção é verticalmente ligada ao cliente e horizontalmente às outras funções da empresa. Devido, em grande parte, à concorrência e à explosão de novas tecnologias de processo, cresce o reconhecimento de que uma empresa compete não apenas oferecendo novos

produtos e serviços, *marketing* criativo e finanças bem administradas, mas, também, competências diferenciadas na área de operações (CHASE *et al.*, 2006). Por conta disso, as tecnologias de processo têm proporcionado avanços significativos na melhoria de indicadores de desempenho logísticos e financeiros, não obstante ter sido vista como uma panaceia para todos os males da produção, uma “fixação em tecnologia” que evita problemas mais fundamentais. Todavia, alertaram Ritzman & Krajewski (2004), se os métodos e os processos são ruins, a tecnologia somente vai acelerar os problemas, e não solucioná-los.

Para uma empresa alcançar o alinhamento estratégico, são propostos vários *frameworks* conceituais: (a) com foco na gestão da produção, têm-se as abordagens de Chopra & Meindl (2003) e Brown & Blackmon (2005); (b) com foco na teoria das organizações, têm-se, por exemplo, Burns & Stalker (1961), Chandler (1998), Teece *et al.* (1997) e Barth (2003); (c) com abordagem mista com foco no contexto ambiental e também nos processos, manufatura e recursos intraorganizacionais, destaca-se o modelo do ciclo adaptativo de Miles & Snow (1978).

Sob a ótica da teoria das organizações, o modelo proposto por Miles & Snow (1978) se coaduna com o princípio da escolha estratégica (CHILD, 1972), o qual questiona alguns fundamentos da teoria da contingência, em particular o que estabelece uma conexão direta entre contexto (tamanho, tecnologia e ambiente) e estrutura. Também se apresentou como uma crítica ao modelo de alinhamento proposto por Chandler (1998), que postulou que o ambiente conduz a estratégia e esta conduz a estrutura.

Miles & Snow (1978) sustentaram que, embora o contexto possa de fato restringir as escolhas do executivo gestor, ele não as determina, e que visão e valores dos executivos são igualmente importantes na definição da estratégia. Do ponto de vista das teorias de estratégia, em particular do pensamento econômico que trata da origem das vantagens competitivas, o modelo de Miles & Snow se situa uma posição intermediária entre (a) a escola do posicionamento, que considera que a estratégia é decorrente da estrutura da indústria, e (b) a teoria dos recursos, que considera que o desempenho superior é decorrente de características internas da organização.

No campo da estratégia, mais recentemente surgiram novas teorias para explicar a vantagem

competitiva. Ghemawat & Pisano (2000: 115) sugeriram duas visões que podem ser utilizadas como fontes da vantagem competitiva sustentável: (a) visão de sistema de atividades, que focaliza as interdependências que compõem a empresa; e (b) visão baseada em recursos (*Resource Based View – RBV*), que salienta a importância de se olhar para as empresas em termos de riquezas ligadas à raridade e à dificuldade de imitações por elas utilizadas (BARNEY, 1991). Esse raciocínio baseado em recursos foi estendido pelo argumento de Teece *et al.* (1997) para “competências dinâmicas”.

No entanto, enfatizaram Heizer & Render (2001: 27), qualquer que seja a estratégia escolhida, ela deve proporcionar a vantagem competitiva porque implica a criação de sistemas ou competências que apresentem vantagens únicas sobre os concorrentes. Essas vantagens únicas, definidas por Hamel & Prahalad (1995) como competências essenciais, consistem em um conjunto de forças que as empresas concorrentes não conseguem imitar.

Essas premissas também suportam o modelo de Miles & Snow (1978), que pressupõe que as organizações se desenvolvem de acordo com padrões de comportamento estratégico para coalinhar a organização ao ambiente. O modelo, denominado ciclo adaptativo, conecta o ambiente, as crenças do executivo e como este percebe as incertezas do ambiente à estratégia competitiva, e esta à estratégia de manufatura, estrutura, sistemas e processos organizacionais.

Os referidos autores ponderaram que o desenvolvimento organizacional é decorrente da solução de três grupos de problemas: a definição dos produtos da empresa e do mercado-alvo, a escolha das tecnologias a serem utilizadas na produção e na distribuição, e a seleção e o desenvolvimento da estrutura organizacional e políticas de processo. Segundo Miles & Snow (1978), empresas alinhadas são aquelas que harmonizam, no processo de ciclo adaptativo, os três problemas apresentados, sugerindo um tipologia para identificar os padrões de alinhamento, que eles denominaram empresas prospectoras, defensoras e analisadoras.

Conforme argumentaram Miles & Snow (1978), esses três tipos estratégicos são considerados alinhados porque, uma vez definido um objetivo estratégico em termos de produto-mercado, a empresa desenvolve uma resposta adequada em tecnologia,

manufatura, sistemas, processos e controles para que a estratégia escolhida possa ser adequadamente implementada, potencializando sua eficácia e sua competitividade. Caso contrário, a organização teria respostas lentas às oportunidades e, provavelmente, seria pouco eficaz e instável. O alinhamento seria, portanto, uma fonte importante de vantagem competitiva.

2.2. Dinâmica do alinhamento estratégico

Tem se destacado, na literatura recente, a necessidade de alinhamento estratégico externo, ou seja, a importância de que a empresa olhe para fora de seus limites organizacionais e analise como ela se alinha com clientes e fornecedores (CHOPRA & MEINDL, 2003).

Nas empresas de manufatura, sabe-se que a utilização das capacidades produtivas é de vital importância para a vantagem competitiva (GAITHER & FRAZIER, 2001). Estratégias de manufatura e de operações, como adoção de novos arranjos produtivos para aumentar a velocidade de processamento ou melhorar a qualidade de produtos, são os meios segundo os quais os recursos são implementados para atender às estratégias de negócios.

Essas capacidades instaladas podem influenciar o ambiente interno em diferentes áreas, como seleção de novas tecnologias de processo, desenvolvimento de novos produtos e gerenciamento de recursos humanos. Isso requer a sua vinculação com as outras estratégias funcionais, como as de *marketing*, finanças e recursos humanos para que as estratégias formuladas sejam bem-sucedidas. Por sua vez, as estratégias de manufatura e de operações devem estar alinhadas com o ambiente competitivo por meio da estratégia de negócios, a qual, por sua vez, deve ser concebida em consonância com as demandas de seus principais clientes-alvo e tendências do mercado (WARD & DURAY, 1995).

Segundo Chase *et al.* (2006), a chave para o desenvolvimento de uma estratégia de operações efetiva está em compreender como criar ou agregar valor para os clientes. Especificamente, um valor agregado pode ocorrer por meio de prioridades competitivas, que são selecionadas para apoiar uma determinada estratégia. Na visão de Boyer & Lewis (2002), as prioridades competitivas são variáveis-chave de decisão para os administradores e pesquisadores na área de operações. Slack *et al.* (2002) identificaram

cinco prioridades competitivas básicas: qualidade, confiabilidade, velocidade de entrega, flexibilidade e custo. Não obstante, Chase *et al.* (2006) acrescentaram outras dimensões competitivas que se relacionam aos produtos ou situações específicas, como suporte do fornecedor após a venda (pós-venda), personalização disponível e opções do *mix* de produtos.

Considerados tais fatores, a definição da estratégia passa a ser decorrente do modo com que a coalização dominante percebe o ambiente e da necessidade de alinhamento externo, ou seja, do atendimento das prioridades competitivas dos seus principais clientes. A estratégia é refletida em termos de amplitude de produtos e segmentos de mercado em que a empresa deseja atuar, em termos de importância atribuída à inovação e ao desenvolvimento de novos produtos pioneiros e, principalmente, pela filosofia de gestão mais antecipativa ou mais defensiva com relação à ação dos concorrentes. E, uma vez definida a estratégia, podem-se estabelecer as condições ou variáveis que dão o direcionamento interno para a escolha de tecnologias e sistemas de manufatura e da estrutura, processos e sistemas de coordenação.

A organização deve, então, selecionar a tecnologia e os sistemas de manufatura apropriados para produzir e distribuir os produtos e serviços escolhidos, bem como para formar mecanismos de informação, comunicação e controle que assegurem a apropriada operação desta tecnologia (HREBENIAK, 2005). Na medida em que estas soluções se cristalizam, os sistemas organizacionais vão se formando para dar suporte às operações.

No ciclo do processo adaptativo, Miles & Snow (1978) postularam que também é necessário reduzir a incerteza dos sistemas organizacionais, ou seja, racionalizar e estabilizar aquelas atividades que já foram satisfatoriamente resolvidas, bem como formular e implementar processos que vão permitir que a organização possa continuamente evoluir. Essas duas funções são, de certa forma, conflituosas e constituem-se em um grande desafio para a administração: criar um sistema administrativo – estrutura e processos – que possa dirigir e monitorar as atividades correntes da empresa, mas que, ao mesmo tempo, não a engesse nem impossibilite sua evolução e inovação (MILES & SNOW, 1978).

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa que fundamenta este estudo é de natureza exploratória do tipo qualitativo. Para conhecer as variáveis preponderantes para o alinhamento entre estratégia, estrutura, sistema de controle e de manufatura, realizou-se uma pesquisa de campo, tendo como entrevistados sócios proprietários ou altos executivos das organizações. Todos participavam ativamente do dia a dia das operações, bem como, por força do cargo que exerciam, influenciavam as escolhas estratégicas de suas empresas, em particular os fatores de competitividade e as relações entre estratégias, processos e estruturas da organização. Os respondentes, assim como as empresas, não foram identificados nominalmente. Tal medida é uma prática comum em estudos qualitativos. Em função disso, as empresas de alimentos foram identificadas pela letra inicial A e as empresas fabricantes de equipamentos, pela letra inicial E, ambas seguidas por um número cardinal identificando a sequência numérica. A pesquisa foi composta de três fases distintas.

3.1. Primeira fase

A primeira fase da pesquisa foi efetuou-se junto à indústria de alimentos, cliente da indústria de máquinas. Para tanto, utilizaram-se entrevistas com um grupo de seis clientes que representavam diferentes segmentos e demandas diferenciadas para os fabricantes de máquinas. Essa fase teve como objetivo identificar os grupos de clientes com diferentes necessidades, suas prioridades competitivas e seu impacto em termos de demandas exigidas dos fornecedores de máquinas. Elaborou-se um roteiro de entrevistas baseado na relação entre estratégias competitivas, prioridades competitivas e estratégias de manufatura, contendo os seguintes elementos: (1) questões abertas sobre relação entre estratégias e prioridades competitivas; (2) questões abertas, seguidas de um questionário estimulado sobre critérios de seleção de fornecedores. Foi escolhida uma amostra não probabilística, determinada por conveniência, porém atendendo a determinadas condições impostas pela pesquisa para garantir sua representatividade e adequabilidade aos propósitos desta etapa: porte mínimo, diversidade de sistemas de produção e representatividade da empresa no segmento em que atua.

Optou-se por empresas de médio e grande porte, atuando em segmentos distintos, com processos de produção diferentes – em série, por lote e sob pedido. Definidos os critérios, a busca das empresas foi feita a partir do *Anuário das Indústrias da Fiesp* (2005) e o contato foi efetuado por *e-mail* e telefone com a diretoria das empresas. A coleta de dados foi feita de janeiro a março de 2006, por meio de entrevistas em profundidade. O registro das informações coletadas foi realizado mediante anotações e uso de um gravador. O tratamento dos dados foi feito com o uso da técnica de análise de conteúdo semântico.

O processo iniciou-se com a identificação de grupos de clientes – indústria de alimentos com estratégias competitivas e de manufatura semelhantes. Em função disso, como categoria principal, estabeleceram-se as estratégias seguidas por grupos ou segmentos de clientes da amostra. Em seguida, para cada grupo de clientes e sua estratégia, identificaram-se as prioridades competitivas associadas, bem como as implicações em termos de exigências para a aquisição de máquinas, ou seja, como determinadas estratégias se refletem em prioridades competitivas próprias e estas se transformam em demandas para a seleção de fornecedores de máquinas. Finalmente, associaram-se as exigências aos fabricantes de máquinas às prioridades competitivas que devem possuir para atender, de forma satisfatória, ao seu grupo de clientes. Foram seguidas as recomendações de Malhotra (2001) quanto à confiabilidade, desde a seleção dos sujeitos, a coleta de dados, as anotações de campo; a avaliação do contexto, a transcrição integral da mídia gravada e a exposição de alguns materiais brutos da pesquisa.

3.2. Segunda fase

A segunda fase da pesquisa foi feita junto à indústria de máquinas, fornecedora da indústria de alimentos. A amostra foi constituída de seis empresas fabricantes de equipamentos. Os objetivos desta fase foram os seguintes: (1) promover avaliação, em campo, do alinhamento entre estratégia competitiva, características do executivo, sistemas de manufatura e estrutura, bem como verificação da adequação do uso do modelo de ciclo adaptativo de Miles & Snow (1978) no setor em estudo; (2) proceder à avaliação da estratégia adotada diante da demanda de seus clientes. Para isso, elaborou-se um roteiro para as entrevistas,

baseado no referencial teórico, em particular nos autores que tratam do alinhamento estratégico.

O roteiro foi composto de 18 questões abertas, visando, em primeiro lugar, a avaliação do ambiente, do histórico da empresa, composição da equipe gerencial, mercados, competidores, práticas comerciais, administrativas e de manufatura para, em seguida compreender a importância atribuída pelos respondentes a cada uma das variáveis do modelo, à sua inter-relação bem como às medidas de desempenho. A escolha contemplou empresas que atendem a uma grande diversidade de segmentos de clientes, seja em termos de porte, seja em canais de distribuição. A busca das empresas foi feita a partir do *Anuário das Indústrias da Fiesp* (2005) e do catálogo oficial da Feira Internacional de Produtos e Serviços para Alimentação (FISPAL, 2004). O contato foi efetuado por *e-mail* e telefone e as entrevistas foram realizadas com os sócios proprietários e/ou executivos responsáveis pelas empresas.

A coleta de dados foi feita durante o segundo trimestre de 2006, por meio de entrevistas em profundidade. Para garantir a confiabilidade dessa etapa da pesquisa, a coleta dos dados qualitativos seguiu os seguintes procedimentos: conferência da credibilidade do material a ser investigado; anotações de campo; consideração dos elementos que compõem o contexto; e fidelidade na transcrição da mídia gravada. O tratamento dos dados foi feito com o uso da técnica de análise de conteúdo, sob uma perspectiva de análise semântica, ou seja, em que se busca obter núcleos de sentido. “Não se trata de atravessar significantes para atingir significados (...) mas atingir através de significados ou de significantes (manipulados), outros significados” (BARDIN, 1977).

Para tal, a análise de conteúdo iniciou-se com a identificação dos diferentes modelos de negócios, bem como sua associação a determinadas estratégias competitivas genéricas, criando-se categorias principais, denominadas estratégias identificadas. Em seguida, procedeu-se a uma categorização de segunda ordem: para cada estratégia categorizada e para cada empresa enquadrada nessa estratégia, buscou-se identificar as relações entre estratégia competitiva, estratégia de manufatura, estrutura e características do empreendedor/gestor. Por fim, a análise seguiu para a identificação dos critérios de avaliação de desempenho mais usuais em cada grupo.

3.3. Terceira fase

A terceira fase foi realizada com os fabricantes de máquinas e seus clientes, em um grupo composto por três executivos da indústria de máquinas e três ex-executivos da indústria de alimentos. Para tanto, utilizou-se a técnica qualitativa do *Focus Group*. Realizada no terceiro trimestre de 2006, essa fase teve como objetivo validar e ampliar as conclusões das fases 1 e 2. Elaborou-se um roteiro para a condução do debate, que considerou, em particular, a necessidade de aprofundamento acerca das relações das estratégias competitivas e de manufatura da indústria de máquinas para atender às demandas das indústrias de alimentos. E também a verificação de questões ainda não elucidadas após a análise das entrevistas.

A amostra utilizada foi a do tipo não probabilística, por julgamento especializado do pesquisador. O critério de seleção dos participantes do *Focus Group* considerou os seguintes pontos: (1) representatividade e experiência anterior relevante do gestor/ executivo; (2) heterogeneidade das empresas representadas no grupo em termos de modelos de gestão, estratégias competitivas e mercados-alvo. Da mesma forma que nas fases 1 e 2, o tratamento dos dados foi feito com o uso da técnica de análise de conteúdo. A análise foi dividida em blocos, com categorias previamente estabelecidas em questões geradas na criação do roteiro, ou seja, cada questão formulada passou a ser uma categoria de análise principal. Em cada categoria, compararam-se as opiniões dos respondentes por meio de uma análise interpretativa.

Outras questões não relacionadas inicialmente emergiram do debate e foram acrescentadas novas categorias na análise final.

4. ANÁLISE DOS DADOS

A seguir, são apresentados os resultados referentes a cada uma das fases.

4.1. Fase 1: fabricantes de alimentos (clientes)

Realizada no primeiro trimestre de 2006, a respectiva fase engloba as empresas participantes com seus respectivos ramos de atividades, principais clientes, número de funcionários, sistema de produção e características dos seus executivos entrevistados, que são mostrados na Tabela 1.

Observa-se, pela Tabela 1, que, no tocante ao porte, buscaram-se empresas médias ou grandes, pois, por estarem em estágios mais avançados do ciclo de vida, possivelmente já experimentaram, por mais vezes, as dificuldades de seleção e o eventual ônus da má escolha de fornecedores de equipamentos. A escolha também se deu considerando o sistema de produção, buscando-se indústrias que atuam em segmentos distintos e com processos diferenciados, de modo a contemplar os três sistemas de produção mais comumente encontrados nas indústrias brasileiras: produção em série, por lote e sob pedido.

Como parte do processo de garantir a confiabilidade dos resultados, foi feita uma escolha singular de entrevistados que detêm conhecimento expressivo sobre

Tabela 1: Características das empresas fabricantes de alimentos

Empresa	Ramo/ atividade	Principais clientes	Número de funcionários	Sistema de produção	Executivo/formação
A1	Carnes	McDonald's	400	Seriado	Diretor-geral Engenheiro mecânico
A2	Mel e derivados	Distribuidores de mel no Japão	53	Sob pedido	Gerente de compras e exportação Engenheiro elétrico
A3	Chocolates	Distribuidores Chocolate, Kraft, Nestlé	410	Seriado	Diretor de qualidade Engenheiro químico
A4	Rações e suplementos para animais	Sadia, Perdigão, Seara, Nestlé, Cooperativa Itambé	550	Sob pedido	Diretor-geral e Gerente de qualidade Engenheiro/ Veterinária
A5	Salgados/ doces	Lojas próprias/ consumidor final	400	Por lotes	Gerente industrial Químico
A6	Salgados/ doces	Lojas próprias/ consumidor final; Pão de Açúcar	180	Por lotes	Diretor de relações com o mercado

Fonte: dados da pesquisa.

as questões de interesse desta pesquisa. Todos os respondentes, identificados na Tabela 1, exercem cargos diretivos e estão ligados, direta ou indiretamente, ao controle dos processos industriais de suas organizações. A análise de conteúdo levou a uma categorização principal baseada no arranjo físico de manufatura e sistemas de produção das indústrias de alimentos.

Conforme pode ser observado na Tabela 2, para cada grupo ou categoria, estabeleceram-se as demandas exigidas dos fabricantes de máquinas. Como segunda etapa do processo de análise, determinaram-se – para cada categoria principal – as prioridades competitivas dos fabricantes de alimentos, bem como sua relação com as prioridades competitivas exigidas por seus fornecedores de equipamentos.

Destaca-se, por exemplo, que fabricantes de alimentos que produzem por lote, com grande diversidade, têm como prioridades competitivas flexibilidade e qualidade, exigindo de seus fornecedores de máquinas *design* que lhes permita fácil limpeza. Além disso, valorizam a oferta de modelos de diferentes capacidades e conformidade do prazo de entrega. Conforme destacou o entrevistado de A5, “(...) deu duas horas tem que parar, limpar a máquina, higienizar, lavar, esterilizar e montar e voltar de novo

(...) tem que ser uma máquina adequada para permitir manutenção, higiene” (A5).

Da mesma forma, dois outros modelos de produção identificados, ambos caracterizados por produção sob pedido de produtos com especificações rígidas de composição, apresentam como sua principal prioridade competitiva a qualidade, em termos de atendimento às especificações do cliente. Todavia, percebe-se que, enquanto o modelo de produção de A2 é baseado em menor diversidade, A4 se baseia em velocidade de entrega e grande diversidade de diferentes composições e mistura, o que resulta em demandas diferenciadas de seus fornecedores de máquina. Neste particular, A2 considera cautelosamente o custo na escolha da máquina, enquanto A4 dá mais valor à tecnologia e inovação embutidas, conforme relatou seu diretor: “(...) Para nós, as máquinas precisam ser robustas e misturar bem, dada a variedade enorme de fórmulas com que operamos (...) precisam dar pouca manutenção, ser fáceis de manusear, apresentar superfícies muito lisas e não ter reentrâncias, facilitando a limpeza e a troca de ingredientes da mistura (...) e janelas de inspeção, que permitem vistoriar o interior da máquina (A4).”

Observa-se também, na Tabela 2, que fabricantes de alimentos que produzem em série valorizam

Tabela 2: Prioridades competitivas dos fabricantes de alimentos

Empresa	Arranjo físico de manufatura	Demandas exigidas dos fabricantes de equipamentos	Prioridades competitivas	
			Fabricantes de alimentos	Exigidas dos fabricantes de equipamentos
A5 e A6	Produção por lote, grande diversidade	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Design</i> da máquina (limpeza fácil e rápida troca de ingredientes) • Prazo de entrega (conformidade) • Suporte pós-venda 	<ul style="list-style-type: none"> • Flexibilidade • Qualidade (sabor, textura, frescor e higiene, serviços) 	<ul style="list-style-type: none"> • Qualidade (<i>design</i>) • Flexibilidade • Entrega
A2	Produção por pedido, pouca diversidade	<ul style="list-style-type: none"> • Histórico do fornecedor • Relação preço-<i>performance</i> • Suprimento de peças de reposição • Suporte pós-venda 	<ul style="list-style-type: none"> • Flexibilidade • Qualidade (conformidade) 	<ul style="list-style-type: none"> • Qualidade (projeto) • Custo • Serviços
A4	Produção por pedido, entrega rápida	<ul style="list-style-type: none"> • Confiabilidade • <i>Performance</i> • Robustez e baixa manutenção • <i>Design</i> – limpeza fácil 	<ul style="list-style-type: none"> • Qualidade (conformidade) • Entrega 	<ul style="list-style-type: none"> • Qualidade (projeto) • Tecnologia/inovação • Serviços
A1 e A3	Produção em série, grandes volumes	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Performance</i> • Confiabilidade • Peças de reposição 	<ul style="list-style-type: none"> • Qualidade (conformidade) • Custo • Inovação 	<ul style="list-style-type: none"> • Qualidade (<i>performance</i>) • Tecnologia/inovação • Serviços

Fonte: dados da pesquisa.

performance, confiabilidade e disponibilidade de peças de reposição, exigindo de seus fornecedores de equipamentos prioridades, como qualidade em projeto, tecnologia e serviços. Conforme apontou o entrevistado de A1, "(...) é diferente confiabilidade com *performance* global, por exemplo, você tem um equipamento que pode dizer, olha, mas ele não vai ter dar manutenção, ele não quebra é super-robusto, de aço inox, lindo, preço bom, mas a produtividade dele é 20, 30% menor do que a do concorrente, não dá!" (A1).

Portanto, do ponto de vista analítico, as relações expressas na Tabela 2 permitem avaliar em que medida os fabricantes de máquinas têm uma oferta de produtos e serviços alinhada às demandas de seus clientes. Ou seja, uma vez conhecido o segmento de clientes do fabricante de máquinas, é possível verificar se as suas prioridades competitivas são aderentes àquelas desejáveis para aquele perfil de clientes.

4.2. Fase 2: fabricantes de máquinas e equipamentos (fornecedor)

A referida fase foi realizada no segundo trimestre de 2006, e os resultados são apresentadas na Tabela 3.

Observa-se que os fabricantes de máquinas entrevistados atendem a uma grande diversidade de segmentos de clientes, seja em termos de porte – pequenos, médios e grandes clientes –, seja em termos de canais de distribuição – venda direta à indústria, venda direta ao varejista, venda através de representantes, venda através de distribuidores e atacadistas. No tocante ao tamanho das empresas entrevistadas, elas são de pequeno e médio porte, já que dados da Fiesp indicam a predominância dessas empresas na indústria de bens de capital no Estado de São Paulo (98% do total de empresas).

Destaca-se também o fato de que todos os entrevistados eram, na ocasião das entrevistas, sócios proprietários ou altos executivos de suas organizações. Todos participavam ativamente do dia a dia das operações; portanto, estavam aptos a interpretar e a responder às questões de interesse desta pesquisa, em particular os fatores de competitividade e as relações entre estratégias competitivas, processos e estrutura da organização. Para analisar os resultados, foi efetuada uma categorização principal baseada na estratégia e nos principais fatores de competitividade.

Conforme mostra a Tabela 4, para cada grupo estratégico – classificado como categoria principal de análise, foram identificadas características dos

Tabela 3: Características das empresas fabricantes de máquinas e equipamentos

Empresa	Ramo/atividade	Porte	Mercado-alvo	Executivo/formação
E7	Máquinas p/ indústria de sorvetes (dosadoras, bateadeiras, picoleteiras, máquinas p/ cobertura).	Micro	Sorveterias	Sócio/ Diretor-geral Técnico em plástico
E8	Máquinas p/ indústria de sorvetes (plantas de pasteurização, dosadoras, picoleteiras, embaladoras).	Pequena	Sorveterias	Sócio/ Diretor-geral Técnico em refrigeração
E9	Máquinas p/ fabricação de pastéis (fogão, cilindro, massadeira, enrolador e fechador automáticos).	Pequena	Pasteleiros Redes <i>fast-food</i> Indústria alimentícia	Diretor de vendas Administrador
E10	Máquinas de sorvete, plantas-piloto industriais (dosadoras, bateadoras, produtos multifuncionais, equipamentos rotulares, plantas de pasteurização).	Média	Sorveterias Redes de <i>fast-food</i> Grande indústria alimentícia	Gerente de produto Engenheiro
E11	Máquinas de sorvetes <i>soft</i> de alta <i>performance</i> , máquinas para <i>milk-shake</i> e chantili, fabricantes de gelos em cubos, dispensadores.	Média	Redes de <i>fast-food</i> Hotéis, restaurantes	Sócio/ Diretor de <i>marketing</i> Tecnologia/ Administração
E12	Chapas, queimadores e grelhadores industriais, sanduicheiras, estufas, <i>char broilers</i> .	Média	Restaurantes Cozinha industrial Atacadistas Distribuidores	Gerente geral Administração

Fonte: dados da pesquisa.

sistemas de manufatura, da estrutura organizacional e do perfil de seus gestores. Isso permitiu uma melhor compreensão da dinâmica de alinhamento estratégico, ou seja, como as estratégias competitivas dirigem e estão associadas aos sistemas de manufatura, à estrutura e aos processos organizacionais, bem como às características de seus executivos.

Por exemplo, o grupo estratégico constituído pelas empresas E7 e E8 é caracterizado por empresas que buscam continuamente novas oportunidades, por meio do lançamento de novos produtos. Ambas têm como prática o desenvolvimento de novos projetos em parceria com clientes, de modo a mitigar o risco de investimento, o que, em contrapartida, requer flexibilidade e adaptabilidade. Verificou-se que, conectadas a essa estratégia competitiva, as empresas E7 e E8 apresentam estratégias de manufatura flexíveis, estruturas e controles pouco formais e coalizão dominante jovem e com formação de base tecnológica. Ambas têm desenvolvido novas soluções para os mercados em que atuam e têm apresentado crescimento expressivo e sustentado.

O segundo grupo de empresas identificado com estratégias semelhantes é composto pelas empresas E9 e E10, que procuram mesclar a segurança de linhas de produto e mercados já consolidados com o avanço gradual em novas oportunidades. São relativamente cautelosas, mas permanentemente desenvolvem novas tecnologias, lançam novos modelos, especialmente se eles podem compor uma linha de produtos mais extensa e/ou podem propiciar um acúmulo de *know-how* que fortaleça a qualidade e competitividade das linhas existentes. Embora ambas tenham estratégias e clientes-alvo relativamente semelhantes, notam-se diferenças na importância que atribuem à formação de pessoas e no desenvolvimento de fornecedores, níveis de estoque e grau de verticalização do processo produtivo.

Ambas apresentam crescimento e bom desempenho financeiro, produtos inovadores e de qualidade reconhecida, gestão participativa (especialmente em operações) e gestores com nível educacional elevado e idade média abaixo dos 40 anos. Pode-se inferir que esta estratégia acomoda diferentes formas

Tabela 4: Prioridades competitivas dos fabricantes de máquinas e equipamentos

Empresas	Grupo estratégico / fatores de competitividade	Manufatura	Estrutura e processos administrativos	Características e postura estratégica dos executivos
E7 e E8	<ul style="list-style-type: none"> Desenvolvimento de máquinas em parceria com o cliente Inovação de produto 	<ul style="list-style-type: none"> Produção por pedido Tempo de processo elevado Estoque de matéria-prima alto (chapas de inox) Terceirização crescente. 	<ul style="list-style-type: none"> Estruturas enxutas Atribuição difusa de funções operacionais Controles pouco desenvolvidos Sistemas de informação precários 	<ul style="list-style-type: none"> Executivos jovens Formação tecnológica Inovação a partir do contato direto com os clientes
E9 e E10	<ul style="list-style-type: none"> Confiabilidade e qualidade Inovação incremental 	<ul style="list-style-type: none"> Produção por lotes Diversificação de modelos/ acessórios Equilíbrio entre eficiência e flexibilidade 	<ul style="list-style-type: none"> Estrutura funcional Responsabilidades gerenciais definidas na alta administração Atribuições de responsabilidades p/ funcionários da base 	<ul style="list-style-type: none"> Executivos jovens Boa formação acadêmica Lançamento de novos produtos após análise cautelosa de mercado
E11	<ul style="list-style-type: none"> Qualidade e utilização de marcas Licença de fabricação de indústria líder no mundo 	<ul style="list-style-type: none"> Produção por lotes Terceirização da produção de peças Eficiência por meio da logística de operações e parcerias com os fornecedores Cumprimento de prazo de entrega 	<ul style="list-style-type: none"> Estrutura funcional hierárquica Responsabilidades gerenciais definidas na alta administração Sistemas de informações integrados 	<ul style="list-style-type: none"> Executivos maduros Formação mista tecnologia e gestão Horizonte de planejamento de longo prazo Rastreamento dos concorrentes
E12	<ul style="list-style-type: none"> Diversidade de produtos Distribuição em escala a preços competitivos 	<ul style="list-style-type: none"> Produtos com pouca tecnologia Dificuldade de cumprir prazos – diversidade de produtos e pedidos pequenos com lotes econômicos Mão de obra multifuncional de pouca especialização 	<ul style="list-style-type: none"> Estrutura funcional centralizada com poucos níveis hierárquicos Sistema de informação gerencial não integrado 	<ul style="list-style-type: none"> Executivos conservadores Horizonte de planejamento de curto prazo Monitoramento de oportunidades via participação em feiras

Fonte: dados da pesquisa.

de alinhamento interno e de redução dos *trade-offs* de suas prioridades competitivas, de modo a atender adequadamente às demandas de seus clientes.

Uma outra estratégia identificada foi a baseada em licença de fabricação e qualidade de classe mundial, desenvolvida pela empresa E11, que une a oferta de linhas de produto já consolidadas com o avanço gradual em novas oportunidades, fazendo investimentos cautelosamente. Ao utilizar um modelo de negócios diferenciado, a empresa se diferencia dos concorrentes com preços e *performance* superiores. A estrutura organizacional é hierárquica, porém participativa. O processo produtivo é flexível para acomodar a diversidade de produtos e linhas, mas busca eficiência por meio de lotes econômicos de produção. A empresa ocupa uma posição de liderança em participação e faturamento no segmento em que atua.

Outra estratégia identificada foi a da E12, baseada em diversidade de produtos e distribuição em escala a preços competitivos. Sua evolução e seu crescimento sustentado ao longo dos anos sugerem tendência em assegurar uma posição conquistada, dificultando a entrada de concorrentes por intermédio da oferta de produtos bem focados, relativamente estáveis e consistentemente definidos em um determinado domínio de mercado. Todavia, as dificuldades enfrentadas para se ajustar às novas condições de concorrência, especialmente a entrada de concorrentes informais, levou a empresa a ampliar sua linha de produtos, perdendo eficiência nos seus sistemas de manufatura, o que gerou perda de rentabilidade e de participação no mercado. A empresa, ao ampliar demasiadamente sua linha de produtos e frentes de competição, perdeu consistência interna e capitaneou um modelo estratégia-estrutura não adequado às novas condições do ambiente.

Tal avaliação reforça a necessidade de alinhamento interno a partir da definição de um conjunto de mecanismos administrativos coerentes com a estratégia competitiva estabelecida, e esta, por sua vez, deve estar alinhada com as demandas de seus clientes. Embora não tenha sido objeto descrito neste trabalho por restrições de espaço, pode-se observar a aderência dos grupos estratégicos encontrados na pesquisa com os tipos estratégicos prospectador, analisador, defensor e reativo de Miles & Snow.

4.3. Fase 3: fabricantes de alimentos e de máquinas e equipamentos

A fase foi realizada no terceiro trimestre de 2006, e o encontro contou com representantes da indústria de alimentos, com experiência em indústrias de grande porte. Foram executivos da Adam's, Unilever, SaraLee Café, Kraft, Danone e Kibon, e executivos da Indústria Mecânica, White Martins e Siemens, sendo um deles vice-presidente do setor de alimentos da Abimaq¹. Portanto, os participantes do *Focus Group* acumulavam experiência anterior relevante como gestores de importantes organizações dos segmentos-alvo da pesquisa. Essa diversidade de visões permitiu o estabelecimento do debate sobre modelos de negócio, estratégias competitivas e de manufatura em diferentes mercados, bem como análise crítica de tendências e perspectivas futuras.

Os principais resultados do *Focus Group*, mostrados na Tabela 5, foram os seguintes:

A análise do *Focus Group*, resumidamente expresso na Tabela 5, revela que a maior intensidade de competição interna e a força das grandes redes varejistas têm obrigado a indústria de alimentos a diversificar, inovar, segmentar mercados-alvo e lançar novos produtos em ciclos cada vez menores, fugindo da competição de preços em *commodities*. Todavia, na prática, o mercado não consegue oferecer tanta flexibilidade, e variedade e inovação dão-se em termos de extensão de linha, embalagens de formas e tamanhos diferenciados, exigindo novos arranjos produtivos, mais flexíveis, e acessórios para incorporar pequenas modificações em formato, embalagem ou mistura em etapas mais avançadas do processo produtivo, automação inteligente e a integração com clientes.

Isso levou ao aumento da demanda por equipamentos menores, mais eficientes, com menores custos de aquisição e manutenção, bem como por trocas mais frequentes. Para tal, a indústria de máquinas redesenha suas estratégias, buscando responder adequadamente a novas demandas, procurando alinhar suas capacidades organizacionais e de manufatura às exigências de seu grupo de clientes.

Quanto aos demais fatores críticos para a indústria de bens de capital, foram destacados a confiabilidade,

¹ Associação Brasileira da Indústria de Máquinas e Equipamentos.

a necessidade de financiamento do cliente, o foco no mercado, o monitoramento do ambiente, ou seja, mercado e concorrência. Foi dada ênfase, igualmente, à necessidade de gerenciamento adequado do ciclo de projeto/ inovação/ tecnologia/ mercado. No tocante à estrutura, um dos participantes destacou a importância de se buscarem estruturas organizacionais mais horizontais aliadas à modernização nos processos de gestão, conduzidas por gestores experientes e com boa formação. Com relação à associação entre características dos executivos e estratégias seguidas por suas organizações, não se considerou apropriado associar estratégias inovadoras aos executivos mais jovens, mas sim à sua formação mais humanista ou cartesiana. Houve consenso sobre a dificuldade de obtenção de medidas de desempenho financeiro diretamente com os dirigentes das indústrias brasileiras, havendo a indicação de uso de medidas relativas.

Também emergiram do debate questões a respeito de tendências e oportunidades no mercado nacional. Um dos executivos destacou a crescente terceirização de itens de menor giro, com a possibilidade de pequenos fabricantes produzirem para os grandes. Ao tratar da oportunidade de fabricação de máquinas

nacionais sob licença de grandes indústrias mundiais, um dos entrevistados citou que isso ainda não é uma tendência, devido à desconfiança dos estrangeiros com relação ao sistema de leis e respeito a patentes no Brasil.

5. RESULTADOS

É importante destacar que as fases 1, 2 e 3, apesar de aqui apresentadas de forma independente, não são estanques. Pelo contrário, as conclusões de cada fase, além de suas contribuições específicas, serviram de referência para o desenvolvimento do estágio posterior.

Os principais resultados obtidos em cada fase foram os seguintes: (a) a partir da segmentação de grupos de clientes (indústria de alimentos), foram identificadas suas principais demandas em termos de fornecimento de máquinas (fase 1). A partir daí, podem-se estabelecer relações entre prioridades competitivas da indústria de máquinas em associação com as prioridades competitivas de certos perfis de clientes (fase 2); (b) identificaram-se algumas das principais estratégias seguidas pela indústria de máquinas, sua conexão com os mecanismos adminis-

Tabela 5: Resultados do *Focus Group*

Domínio produto-mercado	Estratégia de manufatura	Estrutura e processos administrativos	Características e habilidades da equipe de gestão
<ul style="list-style-type: none"> • “Commoditização” dos mercados de alimentos e necessidade diversificação e/ou inovação • Lançamento de novos produtos em ciclos cada vez menores • Mercado nacional é considerado pequeno, empresas não se habilitam a fazer grandes investimentos em renovação do parque produtivo • Exigências sanitárias • Capacidade limitada de absorção de inovações pelo mercado • Requisitos para a indústria de máquinas: confiabilidade, necessidade de financiamento do cliente, foco no mercado, monitoramento do ambiente (mercado e concorrência) • Tecnologia não é a questão principal, mas sim a velocidade com que o mercado demanda inovações 	<ul style="list-style-type: none"> • Variedade de itens por extensão de linha, embalagens de formas e tamanhos diferenciados (na prática, empresas não conseguem oferecer tanta flexibilidade) • Necessidade de equipamentos menores, mais eficientes, menores custos de aquisição e manutenção, trocas mais frequentes • Acessórios para incorporar pequenas modificações em formato, embalagem ou mistura em etapas mais avançadas do processo produtivo, automação inteligente e a integração com os clientes • Modernização do parque produtivo é gradual (a realidade mostra uso intenso de equipamentos obsoletos e mercado considerável de equipamentos usados, sobrevida por meio da agregação de componentes de automação) 	<ul style="list-style-type: none"> • Empresas que modernizaram o parque produtivo em busca de maior flexibilidade • Algumas inovações podem ser feitas em termos de métodos de gestão • Existência de necessidade de gerenciamento adequado do ciclo projeto/ inovação/ tecnologia/ mercado • Busca por novas tecnologias e produtos que atendem diferentes mercados requerem estruturas mais flexíveis e horizontais 	<ul style="list-style-type: none"> • Mercado de bens de capital é peculiar, exigindo grande experiência de seus dirigentes • Consciência de que não é apropriado associar inovação à idade do executivo, mas sim à sua formação mais humanista ou cartesiana • Relação entre estratégia e cultura do executivo principal pode ser influenciada por suas experiências anteriores em empresas americanas, germânicas ou japonesas

Fonte: dados da pesquisa.

trativos e sistemas de manufatura e as prioridades competitivas decorrentes; e (c) ampliou-se a compreensão das relações intrassetoriais e das estratégias e mudanças organizacionais requeridas pelas indústrias de bens de capital e de alimentos para responderem e se ajustarem às condições mais severas do mercado competitivo atual (fase 3).

Dessa forma, no âmbito interorganizacional, apresentaram-se os fatores preponderantes de estratégia competitiva do fabricante de alimentos em conexão com o fabricante de máquinas e equipamentos, resultado este obtido na fase 1 e complementado na fase 3. No âmbito intraorganizacional, apresentou-se de que forma a estratégia competitiva do fabricante de máquinas é desenhada a partir da avaliação das demandas de seus clientes e suas implicações, em termos de prioridades competitivas de manufatura.

Verificou-se, complementarmente, a necessidade de alinhamento interno da estratégia de manufatura, estrutura e sistemas com a estratégia competitiva (fase 2). Para expor a lógica de integração do processo de alinhamento entre as indústrias de bens de capital e de alimentos, elaborou-se um diagrama explicativo, apresentado na Figura 1. A parte superior da Figura 1 mostra que a indústria de máquinas desenha suas

estratégias competitivas aliando as prioridades competitivas próprias com as do seu segmento-alvo na indústria de alimentos.

Conforme já elucidado na fase 1, cada fabricante de máquinas procura ajustar a sua oferta às suas capacidades internas, à demanda e às prioridades competitivas específicas de seu grupo de clientes. A análise foi complementada na fase 3 – *Focus Group*, que mostrou como a indústria de alimentos – no seu todo – tem respondido em termos de adequação de seus sistemas de manufatura a uma maior competição interna e condições adversas do ambiente econômico brasileiro e suas consequências em termos de novas demandas exigidas dos fabricantes de máquinas.

A parte inferior da Figura 1 mostra o processo de alinhamento estratégico interno na indústria de máquinas, ou seja, como esta procura prover respostas organizacionais adequadas às suas escolhas estratégicas. Conforme indicado na fase 2, a indústria de máquinas tem buscado alinhar as suas estratégias de manufatura e estrutura à estratégia competitiva, havendo indícios (Tabela 4 e sua análise) de que aquelas empresas que o fazem de forma exemplar obtêm desempenho organizacional superior.

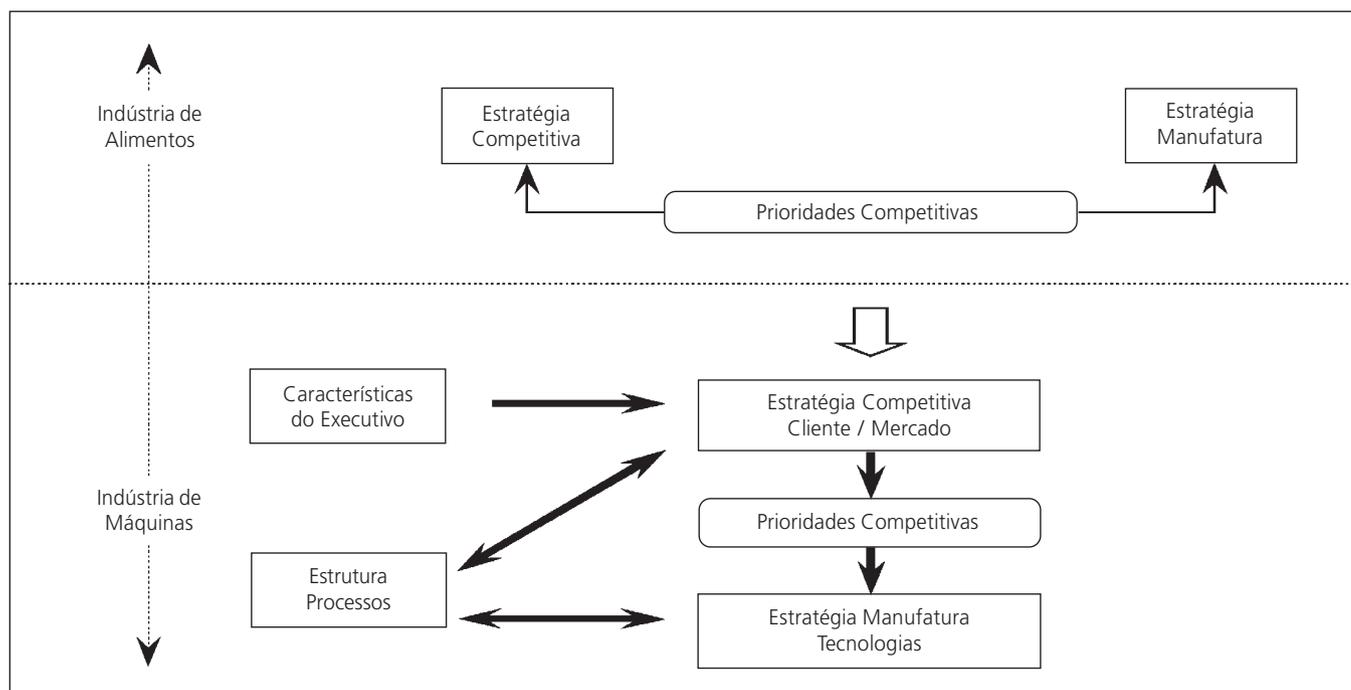


Figura 1: Alinhamento estratégico entre indústrias do setor de máquinas e de alimentos

Fonte: formulado pelos autores.

Tais resultados convergem com as premissas do modelo do ciclo adaptativo proposto por Miles & Snow (1978), que associa tipos estratégicos a estruturas organizacionais, sistemas e controles administrativos que idealmente respondem às suas demandas específicas.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS E SUGESTÕES PARA PROSSEGUIMENTO DA PESQUISA

O trabalho contribuiu para o entendimento da dinâmica do alinhamento estratégico entre indústrias de bens de capital – mecânicos e de alimentos. Os resultados mostraram os seguintes aspectos: (a) a relação do contexto ambiental com a estrutura, processos organizacionais internos e sistemas de manufatura; e (b) evidências do ajustamento do modelo do ciclo adaptativo proposto por Miles & Snow, que pressupõe que as organizações se desenvolvem de acordo com padrões de comportamento estratégico para coalinhar a organização ao ambiente, ou seja, o modelo explica razoavelmente bem a dinâmica de alinhamento encontrado nas empresas pesquisadas.

É importante ressaltar que a análise do ambiente externo na indústria de máquinas privilegiou a necessidade de atendimento das demandas do cliente-alvo, pois o alinhamento estratégico foi aqui tratado com base na estratégia competitiva (como competir) mais

do que na estratégia corporativa (onde competir) – situação em que os outros variáveis do ambiente, como a análise da concorrência interna e da conjuntura político-econômico-legal-cambial, seriam fatores preponderantes.

Do ponto de vista metodológico, cabe ressaltar algumas limitações da pesquisa. Uma delas diz respeito à amostra. Não foi possível atingir o “ponto de saturação”; portanto, os resultados aqui expressos devem ser considerados sob a ótica das características específicas da amostra utilizada. Outra diz respeito ao segmento/perfil de empresas analisadas. Os fabricantes de máquinas e equipamentos atendem a uma gama razoável de segmentos econômicos. Portanto, as inferências devem ser feitas com parcimônia. A ampliação da amostra para outros segmentos poderia estender e aprimorar a análise do processo de alinhamento.

Como agenda de pesquisa, sugere-se a replicação desta pesquisa em outros setores econômicos para a devida comparação e correspondente confirmação ou ajustamento a outros contextos empresariais. Como o alinhamento estratégico não é um evento isolado, mas um processo contínuo de adaptação e mudança, sugere-se também o desenvolvimento de uma pesquisa focada na dinâmica do processo de alinhamento, por exemplo, em empresas em ambiente de mudanças.

REFERÊNCIAS

BALLOU, Ronald H. *Gerenciamento da cadeia de suprimentos / Logística*. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

BARDIN, Laurence. *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70 Ltda., 1977.

BARNEY, Jay B. Firm resources and sustained competitive advantage. USA: *Journal of Management*, 17(1), 99-120, 1991.

BARTH, Henrik. Fit among competitive strategy, administrative mechanisms, and performance: A comparative study of small in mature and new industries. Sweden: *Journal of Small Business Management*, 2(2), 133-147, 2003.

BOYER, Kenneth K. & LEWIS, Marianne W. Competitive priorities: investigating the need for trade-offs in

operations strategy. USA: *Production and Operations Management*, 11(1), 9-20, 2002.

BROWN, Steve & BLACKMON, Kate. Aligning manufacturing strategy and business-level competitive strategy in new competitive environments: the case for strategic resonance. Oxford: *Journal of Management Studies*, 42(4), 793-815, 2005.

BROWN, Steve; LAMMING, Richard; BESSANTE, John & JONES, Peter. *Administração da produção e operações*. Rio de Janeiro: Campus / Elsevier, 2006.

BURNS, Tom & STALKER, George M. *The management of innovation*. London: Tavistock, 1961.

CHANDLER, Alfred D. Introdução à *strategy and structure*. Motivos e métodos. In: MCGRAW, Thomas K. (Org.). *Ensaio para uma teoria histórica da grande*

REFERÊNCIAS

- empresa. Rio de Janeiro: Fundação Getulio Vargas, 1998. p. 119.
- CHASE, Richard B.; JACOBS, F. Robert & AQUILANO, Nicholas J. *Administração da produção para a vantagem competitiva*. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- CHILD, John. Organizational structure, environment and performance: the role of strategic choice. *Sociology*, 6, 1-21, 1972.
- CHOPRA, Sunil & MEINDL, Peter. *Gerenciamento da cadeia de suprimentos, estratégia, planejamento e operação*. São Paulo: Pearson / Prentice Hall, 2003.
- CHRISTOPHER, Martin. *O marketing da logística. Otimizando processos para aproximar fornecedores e clientes*. São Paulo: Futura, 1999.
- CHRISTOPHER, Martin. & TOWILL, Denis. An integrated model for the design of agile supply chains. UK: *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 31(4), 235-246, 2001.
- FIESP – FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DO ESTADO DE SÃO PAULO. *Anuário das indústrias*. CD-ROM. São Paulo: Pesquisa e Indústria Ltda., 2005.
- FISPAL– FEIRA INTERNACIONAL DE PRODUTOS E SERVIÇOS PARA ALIMENTAÇÃO. *Catálogo Oficial da 21ª Feira Internacional de Produtos e Serviços para Alimentação*. São Paulo: Brazil Trade Shows, 2004.
- GAGNON, Stephane. Resource based competition and the new operation strategy. USA: *International Journal of Operations and Production Management*, 19(2), 125-138, 1999.
- GAITHER, Norman & FRAZIER, Greg. *Administração de produção e operações*. 8. ed. São Paulo: Pioneira / Thomson Learning, 2001.
- GHEMAWAT, Pankaj & PISANO, Gary P. Construindo e sustentando o sucesso. In: GHEMAWAT, Pankaj. *A estratégia e o cenário dos negócios, textos e casos*. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- HAMEL, Gary & PRAHALAD, Coimbatore K. *Competindo pelo futuro*. 9. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1995.
- HEIZER, Jay & RENDER, Barry. *Administração de operações: bens e serviços*. Rio de Janeiro: LTC, 2001.
- HREBINIAK, Lawrence G. *Making strategy work: leading effective execution and change*. New Jersey: Wharton School, 2005.
- MALHOTRA, Naresh K. *Pesquisa de marketing, uma orientação aplicada*. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- MILES, Raymond E. & SNOW, Charles C. *Organizational strategy structure and process*. New York: McGraw-Hill, 1978.
- NALEBUFF, Barry & BRANDENBURGER, Adam M. *Co-opetition*. Great Britain: Profile Books, 1997.
- PERILLO, Marconi. Vamos ganhar em todo o Estado. Goiânia: *Jornal Opção*, Ano: XXVIII, edição 1.524, 20 de abril de 2009.
- PORTER, Michael E. *Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior*. Rio de Janeiro: Campus, 1989.
- RITZMAN, Larry P. & KRAJEWSKI, Lee J. *Administração da produção e operações*. São Paulo: Pearson / Prentice Hall, 2004.
- SLACK, Nigel; CHAMBERS, Stuart & JOHNSTON, Robert. *Administração da produção*. São Paulo: Atlas, 2002.
- TEECE, David J.; PISANO, Gary & SHUEN, Amy. Dynamic capabilities and strategic management. USA: *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533, 1997.
- WARD, Peter T. & DURAY, Rebecca. Business environmental, operations strategy and performance. USA: *Journal of Operations Management*, 13, 99-115, 1995.
- UNILEVER. Site institucional. Disponível em: <http://www.unilever.com.br/ourcompany/aboutunilever/historia_das_marcas/arisco/>. Acesso em: 20 de abril de 2009.