

## **A PRODUÇÃO COMO UM FATOR GERADOR DE VANTAGEM COMPETITIVA**

### **Autoria**

Andressa Miotto Batista

Universidade Estadual do Paraná - Campus Paranavaí

### **Professor Orientador**

Julio Ernesto Colla

### **Resumo**

O presente estudo tem como objetivo a descrever a atuação da produção como parte da estratégia de uma empresa do setor alimentício do noroeste do Paraná, e mostrar a influência da produção na geração de vantagem competitiva. A fundação teórica buscou levantar os conceitos de estratégia, estratégia competitiva, vantagem competitiva e gestão da produção. A pesquisa caracteriza-se como qualitativa, descritiva e foi composta pelo modelo de análise de conteúdo, coletado através de entrevista e observação não participante na empresa. De acordo com a teoria estratégica e a do modelo dos quatro estágios da função produção, foi possível fazer a conclusão de que a produção é tida como principal setor dentro da organização e está totalmente ligada as estratégias competitivas adotadas pela empresa, quanto a classificação no modelo dos quatro estágio, a empresa está em transição do estágio 2 para o estágio 3, ou seja, a empresa que está com total controle do seu ambiente interno é capaz de fazer comparações com o as suas concorrente e está em busca o melhor lugar no mercado.

## **ESTRATÉGIA**

**A PRODUÇÃO COMO UM FATOR GERADOR DE VANTAGEM COMPETITIVA**

## RESUMO

O presente estudo tem como objetivo a descrever a atuação da produção como parte da estratégia de uma empresa do setor alimentício do noroeste do Paraná, e mostrar a influência da produção na geração de vantagem competitiva. A fundação teórica buscou levantar os conceitos de estratégia, estratégia competitiva, vantagem competitiva e gestão da produção. A pesquisa caracteriza-se como qualitativa, descritiva e foi composta pelo modelo de análise de conteúdo, coletado através de entrevista e observação não participante na empresa. De acordo com a teoria estratégica e a do modelo dos quatro estágios da função produção, foi possível fazer a conclusão de que a produção é tida como principal setor dentro da organização e está totalmente ligada as estratégias competitivas adotadas pela empresa, quanto a classificação no modelo dos quatro estágio, a empresa está em transição do estágio 2 para o estágio 3, ou seja, a empresa que está com total controle do seu ambiente interno é capaz de fazer comparações com as suas concorrente e está em busca o melhor lugar no mercado.

**Palavras-chave:** Estratégia. Vantagem competitiva. Produção.

## 1 INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas houve diminuição das formulações do conceito de estratégia no Brasil, acredita-se que o ramo acadêmico está minimizando os estudos da teoria juntamente com a prática e se acomodando nas teorias já existentes sobre o assunto, criando assim uma necessidade de estudos nesta área.

Porém os estudos voltados a estratégia e vantagem competitiva das empresas pelo seus recursos estão aumentando nos últimos anos, e diante disso, aumentou o interesse de acadêmicos em entender como a produção influencia na estratégia das organizações, como ela consegue crescer, focar na produção como fonte de vantagem competitiva e como pode ajudar a melhorar o desenvolvimento do setor industrial.

As teorias de estratégia na produção partem do pressuposto de que para criar uma boa estratégia, que possa se tornar vantagem competitiva as empresas devem voltar uma atenção especial ao chão da fábrica, ao processo de produção e conseguir entender em que ponto a produção e o processo de produção estão contribuindo para gerar vantagem competitiva para a empresa e como pode ser aumentada a participação da produção na estratégia.

De acordo com essa problemática, o presente estudo tem o intuito de contribuir para as pesquisas na área de estratégia no campo da produção, no Brasil existem alguns estudos com esse tema (Colla & Cuco, 2015; Bozutti, Nogueira & Costa, 2012; Bianchini, Filho, Crosara, Corsi & Oliveira, 2012; Silva & Santos, 2003; Guedes, Passos & Sampaio, 2012). Como se pode notar temos necessidade de aprofundamento nos estudos voltados a essa área, pois o existem são consideravelmente poucos.

O presente estudo presume que para uma empresa do setor industrial ter maior vantagem competitiva, é necessário que sua estratégia esteja voltada também a área de produção. O trabalho tem como objetivo demonstrar como a produção está atuando como parte da estratégia de uma empresa do ramo alimentício no noroeste do Paraná.

O estudo é apresentado pela sua introdução e justificativa, seguido do referencial teórico, abordando as áreas de estratégia, estratégia competitiva, vantagem competitiva e gestão da produção, segue com a metodologia, mostrando qual o tipo de pesquisa foi utilizado para o estudo, a próxima parte é a análise e apresentação dos dados, terminando com as considerações finais.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 Estratégia

A estratégia de uma organização é a junção dos objetivos e a maneira que ela usa para alcançá-los. Conclui-se que o essencial é a empresa fazer a escolha certa das ferramentas utilizadas no processo, não importa se são iguais ou parecidas com as utilizadas pelos concorrentes (PORTER, 1986).

De acordo com Wright *et al.* (pg. 24, 2010)

“Estratégia refere-se aos planos da alta administração para alcançar resultados consistentes com a missão e os objetivos gerais da organização. Pode-se encarar estratégia de três pontos de vantagem: (1) a formulação da estratégia (desenvolvimento da estratégia); (2) implementação da estratégia (colocar a estratégia em ação); e (3) controle estratégico (modificar ou a estratégia, ou sua implementação para assegurar que os resultados desejados sejam alcançados)”.

Assim como para Bulgacov *et al.* (pg. 10, 2007)

“As aplicações mais tradicionais de estratégia concorrem para a utilização prática dos conceitos de missão, objetivos e táticas na implementação do conceito. Segunda essa perspectiva teórica, estes conceitos podem ser hierarquizados e aplicados em um contexto de gestão estratégia”.

Do mesmo modo Thompson Jr e Strickland III (2000) dizem que as atividades, mudanças e abordagens que os gerentes das empresas executam para chegar nos objetivos que a empresa busca, como a vantagem competitiva e a satisfação dos clientes é definida como estratégia.

Ainda em outras palavras Chandler (1962, apud Bulgacov, 2007) define-a como tomada de decisão dos objetivos considerados básicos a longo prazo de uma empresa e das ferramentas que serão utilizadas neste processo, ou seja, os objetivos considerados essenciais que a empresa planeja alcançar em longo período.

A estratégia está relacionada com a arte de saber como usar de forma correta o que a empresa tem de recursos para oferecer, sejam estes: financeiro, humano ou físico, e tem como meta a diminuição dos problemas e o aumento das oportunidades, chegando assim aos resultados esperados pela empresa (OLIVEIRA, 1991).

Uma das ferramentas básicas utilizadas quando vai se formular uma estratégia é o conhecimento/entendimento do mercado em que a empresa está inserida, segundo Besanko *et al* (2006) para que as estratégias de uma empresa sejam bem-sucedidas, é preciso que saibam entender o mercado em que competem, pois o desempenho da empresa para chegar ao sucesso não é uma questão de sorte ou um simples ato acidental.

As mudanças que ocorrem interna e externamente acabam atingindo a empresa e mesmo com a estratégia formulada aplicada, possivelmente em um futuro não muito distante haverá a necessidade de algumas modificações de acordo com a mudança nas condições organizacionais ou ambientais. É quase impossível na maioria das vezes prever as mudanças que irão ocorrer (WRIGHT *et al*, 2000).

## 2.2 Estratégia competitiva

“A estratégia de uma empresa é definida como sua teoria de como obter vantagens competitivas. Uma boa estratégia é aquela que realmente gera tais vantagens”. A empresa consegue atingir sua vantagem competitiva sobre as outras empresas de seus ramos, quando seu valor econômico é maior que o das concorrentes (BARNEY E HESTERL, 2007, p. 5).

No entanto Porter tem como definição que a estratégia competitiva é uma combinação dos fins (metas) que a empresa busca e dos meios (políticas) pelos quais ela está buscando chegar. [...]. Algumas empresas trocam o termo missão ou táticas por outros nomes, que acham que melhor se adaptam, mas isso não é de grande valor, o que é importante é a distinção entre os seus fins e os meios para chegar a este (PORTER, 2004. p.26).

A estratégia competitiva busca envolver o posicionamento da empresa afim de maximizar o valor das características que de acordo com o plano estratégico faz este produto/serviço se diferenciar no mercado (PORTER, 2004). A adaptação estratégica da empresa gera vantagem competitiva, pois elas tentam se adaptar e buscar novos cenários e que se ajustem e possam melhorar seu posicionamento de acordo com as mudanças ocorridas no mercado externo. No entanto quando se trata de mercado com alto nível de incerteza, deve-se considerar primordial a orientação estratégica, ou seja, com a escolha de uma boa adaptação estratégica certamente resultará em melhores resultados em eficiência e a otimização dos recursos (SOMAVILLA, *et al*, 2013).

Com uma outra perspectiva Porter (2004) definiu três tipos de estratégias competitivas e as chamou de genéricas, estas tem um alto nível de potencial para uma empresa conseguir superar as outras empresas, afim de buscar o melhor posicionamento de seu mercado, as três estratégias são em síntese as seguintes: liderança o custo total que busca atingir a liderança através do custo total de uma indústria com políticas funcionais feitas para esse objetivo; a diferenciação, busca diferenciar o produto/serviço da empresa, tornando algo único no mercado; e o enfoque que estabelece fazer o produto ou segmento para um determinado grupo comprador.

De acordo com estudos feitos, as estratégias competitivas melhoram o desempenho da empresa, uma vez que busca obter vantagem competitiva sobre as suas

concorrentes. Assim sendo, as empresas precisam de uma boa estratégia para que consigam obter vantagens competitivas e conseqüentemente alcançar um maior desempenho perante as outras organizações de seu mesmo ramo e até mesmo de ramos diferentes. Controlar o desempenho da empresa é crucial para que consigam monitorar se os objetivos estão sendo alcançados (PLETSCH *et al*, 2015).

### 2.3 Vantagem competitiva

A vantagem competitiva de acordo com Vasconcelos e Cyrino (2000), é o resultado da capacidade da organização de saber exercer de forma eficiente as atividades, para que assim obtenham custos mais baixos que os de seus concorrentes, ou ainda, organizá-las de forma com que se tornem um processo único, se diferenciando dos concorrentes e gerando maior valor econômico para os clientes.

Sob a mesma perspectiva Viana *et al* (2015) dizem que a vantagem competitiva de uma empresa é a diferenciação, seja ela em qualquer dimensão, é o resultado de influências internas ou externas, positivas ou negativas que de alguma maneira impulsionaram a mudança na estratégia da empresa, que acarreta na entrega de maior valor percebido do produto/serviço aos clientes, diferentemente das suas demais concorrentes.

Com outras palavras Porter (1989) defende a ideia de que a vantagem competitiva não resulta exclusivamente de um único sistema de atividades que se encaixam entre si, porém ela pode também ser resultado dos recursos da empresa e de como eles estão sendo utilizados.

Segundo Barney e Hesterly (2007) a vantagem competitiva de uma empresa pode ser percebida em dois diferentes pontos, um é quando a organização cria maior valor percebido para seus clientes e o outro é em relação ao custo do produto, quando este se torna menor, ou seja, os custos são reduzidos o produto é vendido com o mesmo valor e assim a empresa aumenta seus lucros.

Os mesmos autores citam que a vantagem competitiva das empresas se dividem de duas formas, a primeira sendo vantagem competitiva temporária, que se caracteriza por durar um período de tempo muito curto e a segunda é a vantagem competitiva sustentável, diferentemente da primeira possui um período de durabilidade muito maior.

Toda a organização tem a difícil tarefa de formular seu planejamento estratégico, já que a finalidade deste é fazer com que a empresa gere um maior valor econômico, este nada mais é que a vantagem competitiva da empresa. Quanto maior o valor econômico conquistado, maior sua vantagem competitiva em relação as concorrentes (BARNEY E HESTERLY, 2007).

### 2.4 Gestão da produção

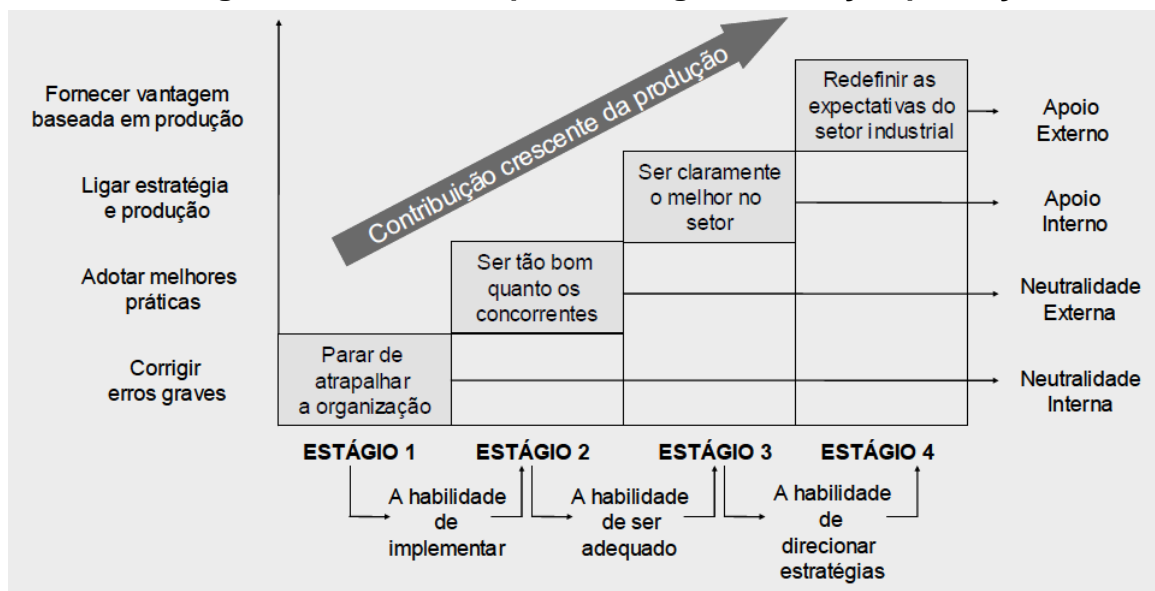
A gestão da produção tem a tarefa de gerenciar a maneira que a empresa produz seus bens e serviços. A produção é uma das partes essenciais da organização, uma vez que é a partir dela que são desenvolvidos os produtos a serem vendidos (SLACK *et al*, 2009).

Da mesma maneira Pasqualini *et al* (2010) tem como definição que a gestão da produção é a atividade de gerenciamento de recursos escassos e processos que produzem e entregam bens e serviços, visando a atender as necessidades e/ou desejos de qualidade, tempo e custo de seus clientes. Toda organização, vise ela ao lucro ou não, tem dentro de si uma função de produção, pois gera algum “pacote de valor” para seus clientes que inclui algum composto de produtos e serviços, mesmo que, dentro da organização, a função de produção não tenha este nome.

O ato da gestão da produção de gerenciar a produção dos bens e serviços da empresa tem grande influência também na estratégia da empresa de acordo com Slack *et al* (2009) a parte de produção de uma empresa no momento inicial não contribui muito para a questão da estratégia, porém com o passar do tempo ela passar ser a parte principal da estratégia da empresa, já que é a da produção que vem a parte mais forte e importante na hora de planejamento da estratégia. O primeiro passo da produção é implementar, em seguida apoiar e por último impulsionar a estratégia de operações.

O papel da produção não é só implementar, é saber desenvolver as capacidades afim de ajudar a organização a redefinir ou aprimorar os objetivos estratégicos da empresa. Hayes e Wheelwright (1984), desenvolveram o modelo de quatro estágios para ser usado para avaliar a contribuição da função de produção na estratégia de uma empresa, esse modelo serve para mostrar a progressão da função de produção, como mostra a figura abaixo.

**Figura 1: Modelo de quatro estágios da função produção.**



**Fonte:** Hayes e Wheelwright (1984).

O primeiro estágio é a neutralidade interna, que é o nível mais fraco de contribuição da produção, aqui a empresa identifica se a função produção está figurada a eficiência competitiva, ela é voltada para dentro e pouco reage as mudanças externas, contribui muito pouco no processo competitivo.

O segundo estágio é a neutralidade externa, que para acontecer precisa do rompimento do estágio um, nesta etapa a produção pode ser comparada com outras empresas similares fora do mercado, sendo ela extremamente neutra. Estágio três, aqui a empresa tem uma visão clara da concorrência e dos objetivos estratégicos da empresa, e é possível desenvolver recursos apropriados para produção.

No último estágio, empresa olha a função produção como provedora da base do sucesso competitivo, vê as coisas a longo prazo, faz previsões de possíveis mudanças no mercado, é inovadora, criativa e proativa, fazendo assim que a estratégia seja impulsionada (SLACK, CHAMBERS, JOHNSTON, 2009).

### 3 METODOLOGIA

A pesquisa se apresenta como de caráter descritiva, uma vez que o intuito foi obter e analisar para assim descrever os dados coletados de um determinado fenômeno. De acordo Triviños (1987), na pesquisa descritiva o investigador tem que ter uma série de informações sobre o que deseja pesquisar. Esse tipo de estudo tenta descrever os fatos e fenômenos de uma determinada realidade.

Segundo Cervo e Bervian (2002, p. 66):

A pesquisa descritiva observa, registra, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos (variáveis) sem manipulá-los. [...] Procura descobrir, com a precisão possível, a frequência com que um fenômeno ocorre, sua relação e conexão com outros, sua natureza e características. [...] desenvolve-se, principalmente, nas ciências humanas e sociais, abordando aqueles dados e problemas que merecem ser estudados e cujo registro não consta de documentos.

Quanto a natureza desse estudo, se aplicou o método qualitativo, pois não se caracteriza pelo emprego da quantificação tanto nas modalidades de coleta de informações, quanto no tratamento delas por meio de técnicas estatísticas. O método compreende um conjunto de diferentes técnicas interpretativas que visam descrever e decodificar os componentes de um sistema complexo de significados. Tem como objetivo interpretar e expressar o sentido dos fenômenos do mundo social; trata-se de reduzir a distância entre indicador e indicado, entre teoria e dados, entre contexto e ação (NEVES, 1996).

De acordo com Richardson (2012, p. 79):

O método qualitativo difere, em princípio, do quantitativo à medida que não emprega um instrumental estatístico como base do processo de análise de um problema. Não pretende numerar ou medir unidades ou categorias homogêneas.

A coleta de dados foi obtida através de entrevista não estruturada, para assim deixar o entrevistado mais à vontade e conseguir informações mais detalhadas. Segundo Mattos (p. 824, 2005), “a entrevista não-estruturada é aquela em que é deixado ao entrevistado decidir-se pela forma de construir a resposta, tem sido cada vez mais utilizada na pesquisa de administração”, para Richardson (2012, p.208) “visa obter



do entrevistado o que ele considera os aspectos mais relevantes de determinado problema: as suas descrições de uma situação em estudo”, ou seja na entrevista não estruturada é quando conseguimos obter as informações mais importantes para o estudo. Também se utilizou do método observação não participante, que consiste na observação das tarefas e detalhes sem fazer parte do grupo de trabalho da empresa segundo Godoy (1995, p.27), “quando o pesquisador atua apenas como espectador atento [...]. Baseado nos objetivos da pesquisa e num roteiro de observação, o investigador procura ver e registrar o máximo de ocorrências que interessam ao seu trabalho.

O tratamento dos dados foi realizado a partir da transcrição das entrevistas que foram realizadas na empresa, das gravações de conversas e a transcrição das observações feitas em todo ambiente empresarial, desde o chão da fábrica até o escritório.

A análise dos dados é considerada forma segura de análise em pesquisas organizacionais e vem ganhando cada vez mais importância nos estudos qualitativos, pela necessidade de uma forma de análise com mais rigor e aprofundamento dos dados. A análise dos dados consiste em técnicas e ferramentas sistemáticas para descrever e analisar os indicadores e assim fazer associação dos objetivos com o conhecimento da pesquisa (MOZZATO e GRZYBOVSKI, 2011). Segundo Chizzotti (2006, p. 98) “o objetivo da análise de conteúdo é compreender criticamente o sentido das comunicações, seu conteúdo manifesto ou latente, as significações explícitas ou ocultas”. Partindo deste pressuposto, foi criada uma nuvem de palavras de acordo com os dados da fundamentação teórica e retirada 10 palavras como categorias de análise, para facilitar e auxiliar na análise dos dados.

## 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

### 4.1 Apresentação da empresa estudada

O presente estudo foi realizado na empresa Barra Velha Industria e Comércio de Derivados de Mandioca LTDA, que tem como nome fantasia “Barra Velha Alimentos” foi fundada em 1999 pelo Sr. Joselio Abilio da Silva, está localizada na PR 082 KM 01 Rondon – PR. É uma indústria do segmento alimentício que tem como ramo principal a fabricação de farinha de mandioca, e como ramos secundários a fabricação de polvilho doce e azedo artesanal, fécula de mandioca, massa pronta para tapioca.

A empresa iniciou com apenas uma atividade, na qual moía a raiz de mandioca e armazenava o amido em caixas para fermentar e produzir o polvilho azedo, a secagem era de método artesanal posto ao sol em estaleiros (cama), tinha pouca capacidade de produção, ao longo dos anos a empresa passou a produzir farinha de mandioca utilizando fornos (tachos) manual, a produção era média, por falta de capacidade da moagem da raiz, logo mais a empresa começou a expandir, a demanda das vendas aumentou, a empresa teve que aumentar a capacidade de moagem e produtividade para atender aos pedidos.

A indústria, com o aumento dos pedidos teve que investir em maquinários de grande porte, a quantidade de moagem que era de 80 t/dia passou a ser de 200 t/dia, mas

não foi o suficiente e teve a necessidade de aumentar para 400 t/dia. Foi instalado o forno contínuo e caldeira, com toda essa demanda todos os setores cresceram, assim como o quadro de funcionários, a frota de veículos para transportes/logística, também os itens de produção na área alimentícia, incluindo a produção do amido de fécula de mandioca produzido a partir do ano de 2014.

Pensando no meio ambiente, a empresa investiu no sistema de biodigestor (biogás), para a alimentação da caldeira em forma de gás, assim como o tratamento adequado de efluente, e então empresa adquiriu a licença ambiental junto ao IAP.

A Barra Velha Alimentos tem como missão: produzir e comercializar produtos derivados de mandioca proporcionando maior praticidade e qualidade de vida a seus consumidores, de maneira sustentável, preservando o meio ambiente. E como Visão: fornecer sempre produtos de qualidade, buscando ser referência no mercado nacional. A indústria Barra Velha tem como princípios e valores a qualidade, profissionalismo, valorização de seus clientes, colaboradores e fornecedores e responsabilidade ambiental.

#### 4.2 Análise dos dados

O objetivo do presente estudo é demonstrar como a produção está atuando como parte da estratégia na empresa estudada. A entrevista e a observação foram feitas na própria empresa.

Para auxiliar a análise dos dados foi criada uma nuvem de palavras de acordo com fundamentação teórica do trabalho e a partir desta foram elencadas 8 categorias de análise, que simbolizam o quanto cada um destes temas são importantes dentro da empresa.



tecnologias como também em matéria prima, e com isso aumento no turno de trabalho, hoje a produção trabalha 24 horas por dia. A pretensão é aumentar ainda mais a produção e o próprio espaço físico da fábrica para novas máquinas e para o estoque dos produtos prontos. A empresa tem um sistema de produção automatizado e possui tipos diferentes do mesmo equipamento para fabricação de diferentes linhas de um mesmo produto. Foi possível observar que a fábrica é ainda pequena, mas que usam da menor maneira os recursos que ela tem. Seu *layout* foi totalmente organizado para menor desperdício de tempo, suas máquinas estão bem conservadas, usam máquinas movidas a gás, que são sustentadas pelo biogás que é gerado a partir dos resíduos de outras máquinas jogados na lagoa, como forma de economia e não poluição ao meio ambiente.

Quando questionado a respeito de seus clientes foi obtida a resposta de que a empresa possui uma cartela de clientes fixos, conquistados no decorrer de seu crescimento, e acredita que quando começar a comercializar os novos produtos essa cartela continuará a mesma, pois foram os clientes que “pediram novos produtos da marca”, mas pretendem conquistar mais clientes, tudo isso dentro de seu potencial de produção, pois ainda é uma empresa de pequeno porte. Para conquista e acompanhamento das necessidades de seus clientes ela possui representantes espalhados pelos estados. A empresa tem parcerias com algumas marcas grandes, que compram seus produtos para empacotamento, ou seja, o produto é dela mais as embalagens são de outra marca.

No que diz respeito a estratégia da empresa foi obtida a resposta que de primeiro momento a empresa quer chegar à excelência na qualidade dos produtos já por ela ofertados e implementar mais produtos a sua linha de produção com total qualidade, como forma de diferenciação no mercado, para conseguir essa melhor qualidade a empresa está buscando fazer investimentos em matéria prima, máquinas, empacotamentos, e melhor investimento em marketing. A empresa atualiza sua estratégia de acordo com a necessidade do cliente, pois busca sempre suprir suas necessidades entregando o melhor produto possível.

Logo, foi questionado a respeito de sua vantagem competitiva no mercado. A empresa tem vantagem sobre suas concorrentes, pois quando algum cliente pede algum tipo diferente de produto, como por exemplo, farinha ou o polvilho mais escura ou clara, mais grossa, ou feitos em algum tipo de peneira diferente, é possível já ela não trabalha com produtos padronizados como as outras empresas, então sua produção é feita de acordo com o desejo do cliente, e é um grande diferencial. Também vê a necessidade de trabalhar com estratégias genéricas de curto e longo prazo, de acordo com a necessidade do cliente e do mercado, principalmente em épocas de crise, buscando diferenciação no custo total, se moldando sempre de acordo com as perspectivas do mercado, e busca sempre atender da melhor forma todos os envolvidos no processo, principalmente as necessidades dos clientes. É possível perceber que a empresa possui táticas que trazem para ela diferenciação como vantagem competitiva e que ela tem um grande valor no mercado, porém pelo seu porte e alguns pontos que ela precisa de melhorias o proprietário acredita que a empresa se encontra no momento em paridade competitiva com outras empresas no mercado.

Sobre a concorrência o entrevistado explicou que empresa enfrenta a concorrência que vai desde a compra da mercadoria até a venda do produto pronto. O dono por estar bastante tempo no ramo e conhecer outros donos de outras fecularias e

farinheiras, ele visita as empresas concorrentes e tenta adequar algo que acha necessário a sua empresa. Também busca sempre entrar em sites para saber quais são as inovações que as empresas estão fazendo.

Quanto às mudanças no mercado, foi informado que os funcionários do setor administrativo buscam estar sempre atentos, principalmente porque o mercado é amplo e no caso da empresa vendido em outra região do país, ou seja, há necessidade de atenção maior, quando estão em época de crise do mercado externo a empresa busca cortar custos, diminuindo custos com máquinas e cortando funcionários e diminuindo turnos. Já as mudanças internas são poucas pois o crescimento da empresa está acontecendo de uma maneira não muito rápida para melhor controle de seus recursos.

As categorias de análise comentadas, foram selecionadas de acordo com a fundamentação teórica, para auxílio na coleta e análise dos dados, afim de alcançar o objetivo do estudo. A figura abaixo representa as categorias de análise e como elas estão interligadas umas com as outras.

**Figura 3: Relação entre as categorias de análise**



**Fonte:** Elaborado pelo autor.

#### 4.3 Influência da produção na estratégia da organização

De acordo com a teoria dos quatro estágios da função de produção de Hayes e Wheelwright (1984), pode-se fazer a avaliação de como a produção está inserida na estratégia e de que maneira ela gera vantagem competitiva para uma empresa.

Ao analisar os dados obtidos com a teoria estudada, pode-se concluir que a empresa com base em sua produção está em progressão do estágio 2 para o estágio três, como é representado na figura a seguir.

A Barra Velha Alimentos já passou do estágio de neutralidade interna, pois reconhece que a produção é praticamente o principal fator para o desenvolvimento e

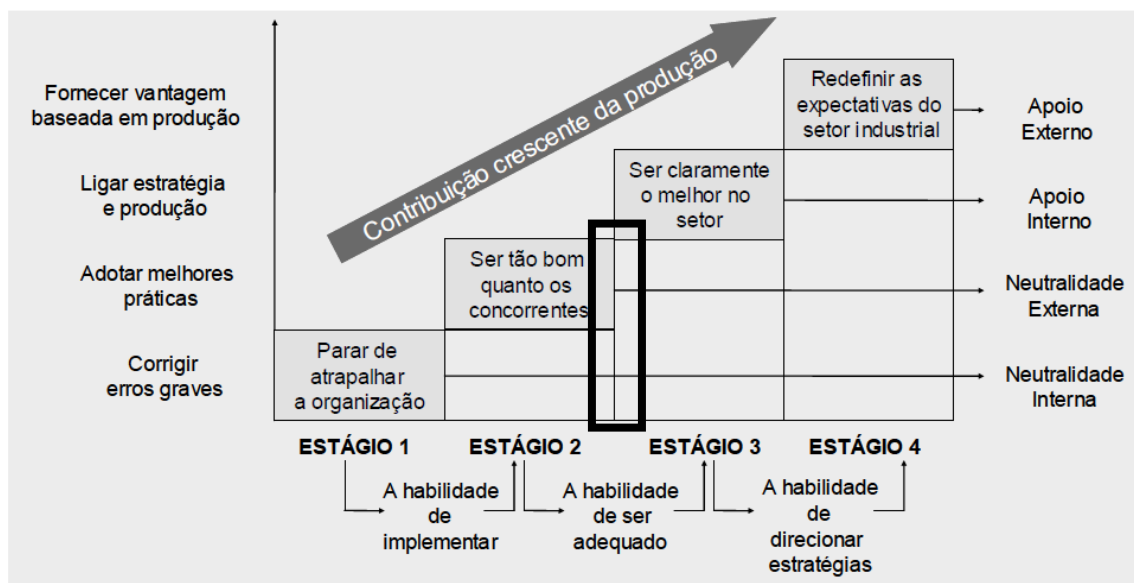
para a estratégia da empresa. Comparando-a com o segundo estágio é perceptível que a produção da empresa pode ser comparada a de outras empresas e está em constante evoluções e atenta ao mercado externo para tentar acompanhar suas mudanças, porém ainda se encontra em fase de desenvolvimento de seus recursos de produção para melhor enfrentar suas concorrentes, o que a põe no início do terceiro estágio.

Mais claramente definindo a empresa começou bem pequena com poucos funcionários, clientes e matéria prima e a medida em que foi percebendo a necessidade de mudança e a oportunidade de mercado, ela começou a se desenvolver, com ajuda de máquinas e equipamentos tecnológicos aumentou seu nível e qualidade de produção, ou seja, seu ambiente interno estava totalmente adaptado a evolução da empresa.

A empresa como um todo teve um crescimento, e melhorando também sua análise do ambiente externo e as atividades que precisava para estar atendo as mudanças, como estratégias genéricas, mais clientes e aumento de seu valor no mercado, buscando sempre a excelência de seus produtos a empresa tem como estratégia os produtos personalizados de acordo com a vontade do cliente e assim conseguiu chegar a paridade competitiva com as suas concorrentes do mesmo setor.

Hoje a empresa está ainda em fase de crescimento, buscando parcerias como estratégia e colocando novos produtos no mercado, para assim tentar ser uma das melhores empresas do ramo e obter vantagem competitiva de acordo com o que foi formulado em sua missão e no processo de estratégia por ela definido.

**Figura 4: Modelo de quatro estágios da função produção na empresa estudada**



**Fonte:** Adaptado de Hayes e Wheelwright (1984).

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS



As empresas, em suma maioria, procuram formular uma missão ou objetivo e trabalhar com planos estratégicos afim de alcançá-los, para assim obter sucesso em seu ramo e vantagem competitiva sobre suas concorrentes. A partir da missão formulada a empresa precisa se preparar para implementá-la, alguns setores se mostram mais responsáveis para o atingimento desta meta, no ramo industrial a produção é um fator primordial e deve estar inclusa nas estratégias da empresa. O objetivo deste estudo foi demonstrar de acordo com a teoria acima apresentada como a produção tem influência na estratégia e mostrar como ela é um fator de geração de vantagem competitiva para a empresa Barra Velha Alimentos, localizada no noroeste do Paraná.

De acordo com os dados analisados, podemos observar que algumas pesquisas já estudaram esta teoria, mas que esses estudos ainda são poucos. Na análise desta pesquisa foi possível concluir que a empresa está em progressão do terceiro para o segundo estágio de acordo com o quadro da função produção de Hayes e Wheelwright (1984) e a teoria estudada, e que a sua produção está sendo utilizada como fator de estratégia para tentar obter vantagem competitiva, também é possível perceber que a empresa está em constante evolução e desenvolvimento, principalmente em sua produção o que nos leva a acreditar que ela poderá chegar ao último estágio da do quadro e obter vantagem competitiva sustentável sobre as suas concorrentes.

A contribuição teórica desta pesquisa foi verificar o quanto a produção pode estar relacionada com a estratégia da empresa e assim gerar vantagem competitiva, o trabalho serve como base para futuros estudos e como contribuição para a área de estratégia junto a gestão de produção. Intriga próximos trabalhos a complementar os resultados aqui obtidos, se aprofundando mais na teoria.

## REFERÊNCIAS

BARNEY, J. B; HESTERLY, W. S. **Administração estratégica e vantagem competitiva**. São Paulo: Pearson, 2007.

BESKANO, David. et al. **A economia da estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2006.

BULGACOV, Sergio. et al. **Administração estratégica: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2007

CERVO, A. L; Bervian, P. A. **Metodologia científica**. 5 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2002.

CHIZZOTTI, A. **Pesquisa em ciências humanas e sociais**. 8 ed. São Paulo: Cortez, 2006.

GODOY, Arilda Schmidt. Pesquisa qualitativa tipos fundamentais. Revista de Administração de Empresas. São Paulo, v. 35, n.3, p, 20-29 Mai./Jun.1995.

HAYES,R.H.; WHEELWRIGHT,S.C. **Restoring our Competitive Edge**: Competing Through Manufacturing, Jhon Wiley & Sons, Inc., USA, 1984.

LADEIRA, Wagner Junior. et al. **Entre o mercado primário e o secundário: uma análise exploratória da criação de valor e vantagem competitiva nas relações**

China-Brasil. Revista de Ciências da Administração, v. 18, n. 44, p. 52-65, abril 2016.

MATTOS, Pedro Lincoln. C. L. A entrevista não- estruturada como forma de conversação: razões e sugestões para sua análise. RAP, Rio de Janeiro 39(4): 823-847, Jul./Ago. 2005.

MOZZATO, Anelise Rebelato; GRZYBOVSKI, Denize. Análise de conteúdo como técnica de análise de dados qualitativos no campo da administração: potencial e desafios. RAC, Curitiba, v. 15, n. 4, pp. 731-747, Jul./Ago. 2011.

NEVES, José Luis. Pesquisa qualitativa—características, usos e possibilidades. Caderno de pesquisas em administração, São Paulo, v.1, nº 3, 2º sem./1996.

OLIVEIRA, D.P.R. **Estratégia empresarial: uma abordagem empreendedora**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1991.

PASQUALINI, Fernanda; LOPES, Alceu de Oliveira; SIEDENBERG Dieter. Gestão da produção. Rio Grande do Sul: Unijuí, 2010.

PORTER, MICHEL. **Estratégia Competitiva**. Rio de Janeiro. Elsevier, 1986.

\_\_\_\_\_. **Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 3. ed. Rio de Janeiro. Elsevier, 2004.

\_\_\_\_\_. **Vantagem competitiva: Criando e sustentando um desempenho superior**. 21. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

PLETSCH, Caroline Sulzbach; DAL MAGRO, Cristian Bau; SILVA, Alini da; LAVARDA, Carlos Eduardo Facin. Estratégias competitivas e desempenho econômico-financeiro de empresas brasileiras. Revista Contabilidade e Organizações v. 9, n. 25, 2015.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

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

SOMAVILLA, S. P.; MACHADO, N. S.; SEHNEM, S. Comportamento estratégico segundo a Teoria de Miles e Snow: um estudo de caso em um provedor de internet do Norte do Rio Grande do Sul. **TPA-Teoria e Prática em Administração**, v. 3, n. 1, p. 66-95, 2013.

THOMPSON Jr., Arthur, STRICKLAND III, A.J. **Planejamento estratégico: elaboração, implementação e execução**. São Paulo: Pioneira, 2000.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em Ciências Sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

VASCONCELO, Flávio C. CYRINO, Álvaro B. Vantagem competitiva: os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégia e teoria organizacional. RAE - Revista de Administração de Empresas. Out./Dez. 2000, v. 40, n. 4, p. 20-37.

VIANA, Fernando Luiz E.; LUNA, Roger Augusto; TELES, Raiza Maria De O. Vantagem competitiva baseada em operações em empresas de setores tradicionais da indústria de transformação. Revista Alcance – Eletrônica – vol. 22 – n. 3 – jul./set. 2015.



WRIGHT, Peter; KROLL, Mark J; PARNELL; John. **Administração estratégica:** conceitos. São Paulo: Atlas, 2000.