

## **ESTRATÉGIA DE OPERAÇÕES: ESTUDO DE CASOS EM DUAS INDÚSTRIAS CALÇADISTAS DE FRANCA/SP**

**Erica Aparecida Araujo (USP/EESC)**

ericaap.araujo@gmail.com

**Bianca Soares de Oliveira Goncalves (USP/EESC)**

opbianca@yahoo.com.br

**Adriana Cristina de Araujo (USP/EESC)**

adrianaharaujo@gmail.com

**Marcel Andreotti Musetti (USP/EESC)**

musetti@sc.usp.br



*O pólo coureiro-calçadista de Franca/SP e região são de grande importância sócio-econômica para o país, não só pelo valor da sua produção, mas também por sua capacidade de gerar empregos e divisas. Pesquisas realizadas pelo IEMI (2011) apresentam que as indústrias calçadistas de Franca enfrentam diversas ameaças de concorrência desleal, expansão de importação chinesa, penetração rápida de novas marcas entre outras, além de possuírem carências como falta de mão de obra especializada, gestão administrativa racional, conhecimento sobre as especificidades de seus processos, planejamento e controle de seus custos totais etc. Nesse contexto, o estudo busca respaldo no tema estratégia de operações, que tem se destacado de grande valia se visto de forma proativa, para promover melhorias de produtividade, desempenho organizacional e vantagem competitiva sustentável. Assim, o objetivo do artigo é caracterizar a estratégia de operações de uma indústria calçadista de Franca, para possibilitar maior conhecimento e reflexão do assunto no setor. Para isso, foram selecionadas duas indústrias calçadistas, ao qual partiu do pressuposto que as empresas deveriam ser do mesmo porte para realizar uma comparação, estar no mercado a mais de 10 anos e com um grau de representatividade no ramo. A coleta de dados foi realizada através de roteiro de entrevista semi-estruturado, com os proprietários e gerentes de produção. O trabalho identificou: as estratégias de negócio, as prioridades competitivas, o arranjo físico e os estágios da estratégia de operações de cada indústria. Além de ressaltar que a estratégia de operações não visa explorar somente seus recursos produtivos, mas também a capacidade de fazer escolhas diferenciadas ou únicas, visualizando pontos críticos, desenvolvendo e aproveitando oportunidades competitivas, para obter um bom desempenho organizacional e agregar valor ao produto/serviço.*



*Palavras-chaves: estratégia de operações; prioridades competitivas, indústria calçadista*

## 1 Introdução

O pólo coureiro-calçadista do município de Franca, localizado no nordeste do estado de São Paulo, e Região (municípios paulistas – Pedregulho, São Joaquim da Barra, Buritizal, Cristais Paulista, Patrocínio Paulista e Restinga; municípios mineiros – Ibiraci, Claraval, Capetinga, Cássia, Sacramento e São Tomás de Aquino), conta com 1.015 empresas em atividades, sendo 28% fornecedoras, 26% prestadoras de serviço e 46% produtoras de calçados, artefatos e artigos para viagem. Destas verificam-se que 63% são de porte micro (1 a 19 funcionários), 29,2% de pequeno porte (20 a 99 funcionários), 7,2% médio porte (100 a 499 funcionários) e 0,6% de grande porte (acima de 500 funcionários). Que geraram em 2009, aproximadamente, 32,3 mil postos de trabalho diretos e indiretos, o que equivale a 1,24% do total de trabalhadores alocados na produção da indústria de transformação paulista, excluindo-se a indústria extrativa e a construção civil (IEMI, 2011).

O destaque na produção local são as indústrias calçadistas, com volume de quase 25,9 milhões de pares em 2009, equivalente a 3,2% da produção nacional de calçados. Ao considerar somente calçados de couro, ponto forte do pólo, este percentual sobe para 9,3% do total da produção do país. E quando contempla-se a produção de artefatos em couro e artigos de viagens fabricados, principalmente, pelas empresas da região de Franca, este percentual de participação passa para 9,5%. Neste mesmo ano, estima-se que o setor calçadista nacional movimentou cerca de R\$19 bilhões, realizando investimentos de R\$423,2 milhões, enquanto que o valor da produção do pólo foi na ordem de R\$1,2 bilhão, o que equivale 6,3%, com investimentos de R\$15,1 milhões, ou seja, 3,6% comparado aos investimentos totais realizados pelo país no setor (IEMI, 2011).

Percebe-se que o pólo coureiro-calçadista de Franca e Região assume uma relevante posição no mercado devido à sua função econômica e social. Mas ainda, há várias carências como gestão administrativa racional, conhecimento sobre as especificidades de seus processos, do planejamento e controle de seus custos totais, utilização de informações eficazes e em tempo real, face às novas tecnologias, métodos, ferramentas e melhorias nos aspectos técnicos e processos do trabalho, falta de mão de obra especializada entre outras. Além das várias ameaças, como concorrência desleal, principalmente pela cópia/falsificação de modelos e sonegação, expansão de importação chinesa, política cambial, penetração rápida de novas marcas etc (IEMI, 2011).

Segundo Barbosa (2004; 2006) observa-se no setor calçadista baixo nível de utilização tecnológico e alto trabalho artesanal, conseqüentemente mão de obra intensiva na produção de calçados, sem a necessidade de grandes especializações, o que facilita a formação de novas empresas no ramo, em que a magnitude do capital não parece ser componente decisivo para o início do empreendimento, mas a capacidade criativa constitui um aspecto relevante. O autor ainda apresenta que as indústrias de calçados do município de Franca surgiram de pequenos capitais evoluindo gradativamente da fase artesanal, para a partir dos anos 70 passar à manufatura, e quando o setor já se encontrava consolidado, o grande capital se fez presente.

Barbosa (2006) argumenta que os empresários calçadistas francanos originaram-se de modestos empreendimentos iniciados por artesãos e pequenos comerciantes. Ao qual, 65% dos empresários pesquisados, no ano de 2005, declararam terem sido operários antes de se tornarem industriais. Destes, 70% chegaram a realizar alguma atividade ligada à produção no início da empresa e 45% ainda realizam tais funções, mantendo pouco ou nenhum

conhecimento técnico-científico, sendo importante o “saber-fazer”, a habilidade manual de criar e desenvolver o calçado. Fortalecem o apego a uma cultura arraigada no passado, com gerenciamento tradicional, aferrado a modelos obsoletos de gestão, baixo nível de cooperação e frágeis relações de confiança no interior da cadeia produtiva, o que vem a ocasionar as carências apresentadas.

A realidade exposta do município de Franca reflete-se em outros pólos calçadistas brasileiros, e com a crise econômica mundial de 2008, embora o país seja um dos grandes produtores e exportadores, enfraqueceu o calçado nacional, que sofre com a forte concorrência, principalmente, dos importados chineses (GLOBAL 21, 2010).

Dado a relevância das indústrias calçadistas na participação sócio-econômica do país, e tendo presente toda a problemática abordada ao seu envolvimento, justifica-se investir em estudos, para explorar e ampliar o conhecimento de métodos, ferramentas de gestão, arranjo físico, planejamento e estratégias adotadas por estas organizações, que possam ajudar a elucidar pontos críticos, identificar oportunidades de melhoria ou refletir sobre sua forma de gestão, e assim minimizar ou eliminar algumas de suas carências. Sabe-se, que é necessário investimento ou financiamento suficiente para uma empresa se manter no mercado mundial, mas quanto mais eficiente forem administrados os recursos de uma organização e minimizado custos da não qualidade de forma estratégica, maiores serão os resultados organizacionais obtidos e valor agregado aos produtos/serviços.

Nesse contexto, o estudo busca o apoio de conceitos e características da estratégia de operações, que tem destacado-se como um dos temas de grande valia se visto de forma proativa, para promover melhorias de produtividade, desempenho organizacional e vantagem competitiva sustentável. Assim, o objetivo do artigo é caracterizar a estratégia de operações de uma indústria calçadista do município de Franca, para possibilitar conhecimento e reflexão do assunto no setor. Logo, auxiliar em uma melhor gestão, para visualizar pontos críticos, desenvolver ou aproveitar oportunidades competitivas.

A seguir apresenta-se a revisão de literatura de estratégia de operações, o método de pesquisa, o estudo de casos, análise dos resultados e considerações finais.

## 2 Estratégia de operações

Estratégia de operações é um conjunto de objetivos, políticas e restrições auto-impostas que descrevem como a organização se propõe a dirigir e desenvolver todos os recursos investidos na produção, de forma a melhor executar (e possivelmente redefinir) sua missão. Ou seja, como esta se planeja a sustentar a forma de diferenciação competitiva escolhida ao longo do tempo pela empresa. Vale salientar que a função produção é uma fonte poderosa de vantagem competitiva e de criação de valor se projetada e gerenciada oportunamente (Hayes *et al.*, 2004).

A discussão sobre este tema veio à tona depois da publicação do artigo de Skinner (1969), em que argumentava a relação entre a estratégia corporativa e a manufatura, não estavam sendo facilmente compreendida, embora a política de produção precisasse ser especificamente projetada para atender as necessidades definidas no nível estratégico. A produção não vinha sendo potencializada pela gerência a contribuir sistematicamente com a estratégia corporativa. Precisava-se ter claro que a vantagem competitiva ia além dos produtos e da posição no mercado, sendo criada quando as decisões de manufatura ou operações dão suporte à estratégia corporativa, residindo neste ponto o “elo/link faltante”, que deveria ser tratado pelos gestores das organizações. Assim a produção passava de uma função de simples atendimento

ou suporte, para uma condição de efetiva “força direcionadora” da estratégia corporativa e de sustentação de vantagens competitivas (SKINNER, 1969; WHEELWRIGHT, 1984).

Para a estratégia de operações promover sustentação à estratégia corporativa, é necessário que seja especificado as prioridades competitivas, para assim a produção realizar certas tarefas e determinar suas configurações do sistema produtivo. O conjunto de prioridades competitivas amplamente difundidas no meio acadêmico é o abordado por Garvin (1993): custo, qualidade, entrega, flexibilidade e serviço, que se desdobra em sub-prioridades (Quadro 1). Essas prioridades serão utilizadas na análise deste estudo.

**Quadro 1:** sub-prioridades competitivas da produção

<b>Custo</b>	<b>Qualidade</b>	<b>Entrega</b>	<b>Flexibilidade</b>	<b>Serviço</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• custo inicial;</li> <li>• custo operacional;</li> <li>• custo de manutenção.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• desempenho;</li> <li>• características;</li> <li>• confiabilidade;</li> <li>• conformidade;</li> <li>• durabilidade;</li> <li>• nível de serviço;</li> <li>• estética;</li> <li>• qualidade percebida.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• precisão; completude;</li> <li>• confiabilidade; velocidade;</li> <li>• disponibilidade de produto e informação; qualidade;</li> <li>• facilidade e flexibilidade de emissão de pedidos;</li> <li>• flexibilidade de transporte;</li> <li>• facilidade de retorno.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• flexibilidade de produto, volume e processo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• apoio ao cliente e às vendas;</li> <li>• resolução de problemas;</li> <li>• informação.</li> </ul>

**Fonte:** Adaptado de Garvin (1993)

De Meyer *et al.* (1989) verificaram em pesquisa realizada na década de oitenta em empresas européias, japonesas e norte-americanas, que várias estavam obtendo bons desempenhos em algumas das prioridades competitivas ao mesmo tempo. Assim propuseram o “modelo do cone de areia”, em que as capacidades poderiam ser acumuladas e construídas umas sobre as outras, em outras palavras, a organização pode desenvolver mais de uma prioridade competitiva.

De acordo Skinner (1969), nenhuma empresa pode fazer bem todas as coisas e, desta forma, a produção deve focar em competências essenciais que sustentem as prioridades competitivas escolhidas pela organização. Competências essenciais são o conhecimento e aprendizado coletivo na organização, especialmente como coordenar as diversas habilidades de produção, os recursos (tangíveis e intangíveis) e integrar as múltiplas correntes de tecnologias, estando associada também a estruturação do trabalho, entrega de valor, comunicação, envolvimento e um profundo comprometimento em trabalhar através das fronteiras organizacionais. Envolve diversos níveis hierárquico e pessoas com capacidades distintas, e se desenvolvem a medida que são aplicadas e compartilhadas (PRAHALAD; HAMEL, 1998). Para De Toni e Tonchia (2003), competências essenciais são a chave para a sobrevivência da organização e centrais para suas estratégias, diferenciando a empresa dos concorrentes, criando oportunidades de realização, valor e uma base de vantagem competitiva sustentável.

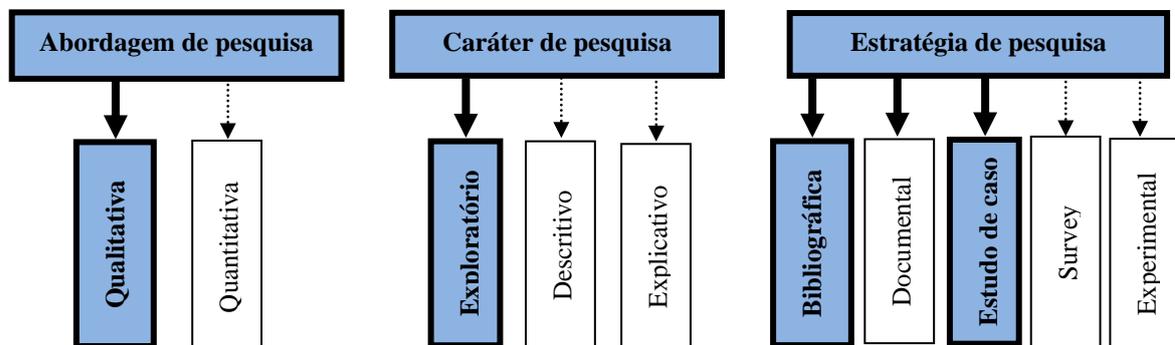
Segundo Hayes, Wheelwright e Clark (1988), é de grande valia salientar os quatro estágios da estratégia de operações: Estágio I – neutralidade interna: a função produção deve minimizar seu potencial negativo, assegurando produzir conforme o planejado, não tendo apelo estratégico, sendo reativa; Estágio II – neutralidade externa: a manufatura deve adquirir maior paridade com competidores, ou seja, neutralizar ou eliminar as vantagens dos negócios dos concorrentes, assimilando as melhores práticas do ambiente externo e aplicando na produção, sendo ainda reativa; Estágio III – apoio interno: oferecer suporte a estratégia corporativa; e Estágio IV – apoio externo: gerar vantagem competitiva baseada na manufatura, tendo a função estratégica de ser proativa de modo a ganhar ou sustentar vantagens.

Os quatro estágios da estratégia de operações são tipos de papéis estratégicos genéricos, que a manufatura pode desempenhar na empresa. Em um extremo, pode não oferecer contribuição alguma ou mesmo contribuir negativamente para o sucesso da organização, enquanto no outro, torna-se fonte principal da vantagem competitiva. Embora não sejam estágios mutuamente excludentes, é difícil para a empresa, evitar qualquer um deles, sendo caracterizado pela ponderação de todos seus fatores determinantes e envolve aprendizado constante, como por exemplo, ao lidar com as ameaças e oportunidades decorrentes da globalização, do uso crescente e acirrado da tecnologia da informação e comunicação, pode visualizar novas competências (HAYES; WHEELWRIGHT; CLARK, 1988).

Para Skinner (1969), as organizações que não reconhecerem a produção como função estratégica proativa e seu relacionamento entre suas decisões e a estratégia corporativa, podem tornar-se sobrecarregadas com sistemas produtivos caros, não competitivos e de alteração morosa. O que poderia se transformar em arma competitiva vira um pesado fardo empresarial.

### 3 Método de pesquisa

Na Figura 1 estão em destaque os componentes que caracterizam o método de pesquisa que foi adotado para o desenvolvimento do trabalho, tais como: a abordagem de pesquisa – qualitativa (GAY; AIRASIAN, 2003; LIEBSCHER, 1998; MARCONI; LAKATOS, 2004; MARTINS; THEÓPHILO, 2007); o caráter que a pesquisa se reveste – exploratório (COLLIS; HUSSEY, 2005; COOPER; SCHINDLER, 2003; GIL, 2007); e a estratégia de pesquisa – bibliográfica e estudo de caso (BELL, 2008; BERTO; NAKANO, 2000; GIL, 2007; MARTINS; THEÓPHILO, 2007; MIGUEL, 2007; YIN, 2005).



**Figura 1:** Caracterização do método de pesquisa adotado  
**Fonte:** Desenvolvido com base nos autores supracitados

O trabalho visou em primeiro momento um estudo de caso único, mas em contato com o Sindicato das Indústrias de Calçados de Franca, percebeu-se que conseguiria pesquisar outras organizações sem muita delonga. Assim, optou-se por estudo de dois casos, para proporcionar maiores informações e uma comparação. O critério definido para seleção das indústrias calçadistas a ser pesquisadas foi que, as empresas deveriam estar no mercado há mais de 10 anos, com um grau de representatividade no ramo e que ambas fossem de médio ou grande, para facilitar a confrontação das análises. Este critério partiu do pressuposto de que, devido à tradição destas organizações, maior complexidade e fluxo de recursos ocasionado pelo o tamanho, já possuíssem um nível maior de estruturação e desenvolvimento das suas áreas funcionais, gerenciais e estratégicas, permitindo obter melhor resultado na pesquisa. Assim, o Sindicato das Indústrias de Calçados de Franca intermediou entre duas indústrias que possuíam este perfil, além de maior facilidade de acesso e contato.

O estudo foi realizado em duas indústrias calçadistas no município de Franca, consideradas de médio porte (100 a 499 funcionários), segundo classificação utilizada pelo SEBRAE. A coleta de dados foi realizada no mês de novembro de 2010, através de roteiro de entrevista semi-estruturado, os respondentes foram os proprietários ou sócios e gerentes/chefes de produção.

#### 4 Estudo de casos

Os dados e informações colhidas durante a pesquisa de campo nas duas indústrias calçadistas estão sintetizadas em quadros, a começar no Quadro 2, com informações gerais para caracterizá-las, dividido em questões analisadas em cada indústria.

**Quadro 2:** Informações gerais sobre as indústrias pesquisadas

Questões analisadas	Média: 100 - 499 funcionários	
	Indústria C	Indústria D
Tempo de existência	27 anos	25 anos
Nº funcionários	150	150
Produção diária	1.500 pares	2.000 pares
Tempo de ciclo de pedidos	30 a 60 dias	40 a 60 dias
Arranjo físico da produção	Em linha e celular	Em linha (esteira)

Fonte: Elaborado pelos autores

Observa-se no Quadro 2, que as indústrias pesquisadas já encontram-se consolidadas no mercado e possuem um tempo de ciclo de pedidos semelhantes, normalmente, trabalham sob pedidos. Segundo informações coletadas há um prazo padrão máximo de ciclo de pedidos desenvolvido ou aceito pelos clientes do setor (60 dias), deixando transparecer que não há grandes esforços aparentes, para minimizá-lo, em outras palavras, não é considerado como um fator competitivo que mereça preocupação imediata por parte das indústrias.

O arranjo físico da produção são disposto em linha (esteira) ou celular, ou ambos, ao qual podem provocar diferentes desempenhos, por exemplo: produção em linha – os produtos são mais padronizados e com alta produtividade/volume, conseqüentemente diminui os custos e possibilita maior velocidade; celular – permite maior variedade de produtos, baixos volumes, produção por lotes, maior flexibilidade e custos mais altos. O que percebe-se nos casos estudados, sem considerar outras variáveis como *design* ou mix de produtos, são os diferentes desempenhos: a Indústria C, utiliza esteira e célula, produz 10 pares/funcionário contra 13,33 pares da Indústria D, que trabalha somente com esteira, conseguindo uma produção de 33% a mais, com a mesma quantidade de funcionários e um produto mais padronizado, em contrapartida, pode-se dizer que a Indústria C possui maior flexibilidade de produção e de seu mix de produtos a um custo um pouco maior.

O Quadro 3 apresenta alguns dados e informações que possibilitará orientar nas possíveis estratégias de operações das duas indústrias estudadas.

**Quadro 3:** Características competitivas das indústrias calçadistas

Questões analisadas	Média: 100 - 499 funcionários	
	Indústria C	Indústria D
Preço Médio de venda	R\$ 100,00	R\$ 60,00
Mix Produto	Ecléticos - casual, social, <i>adventure</i> , sapatênis e tênis	Social e sapatênis
% Produção de marca própria	100% marca própria	10% marca própria
Mercado	Interno: 97%; Externo: 3% entre Europa e América do Sul - 100% marca própria	Interno: 70%; Externo: 30% (10% USA e Europa; 20% América do Sul) - 3% marca própria
Meio de divulgação	Em revistas, folders, outdoor, no site da empresa, patrocínios de eventos culturais, shows, esportes e feiras	“Boca a boca” e representantes
Canais de venda	100% representantes	100% representantes
Diferencial oferecido ao mercado	Vendem para quem possui paixão por “marca”	Qualidade e preço
<i>Softwares</i>	<i>Softwares</i> integrados de gestão (ERP/ MRP); CAM, CAD e portal do representante.	Simples para PCP; Demais informações Excel, Word e anotações.

**Fonte:** Elaborado pelos autores

Observa-se no Quadro 3, que as indústrias possuem uma discrepância no preço médio de venda, a Indústria C vende a aproximadamente 67% mais caro que a Indústria D, sendo que possui um mix de produto mais diversificado e um leque maior de possibilidades de clientes no mercado, em contrapartida uma produção 25% menor, com o mesmo número de funcionários. Os motivos aparentes da Indústria D conseguir esse menor valor, deve-se a produção em escala, investir somente 10% em marca própria, não despender recursos com meio de divulgação, *softwares* caros e destinar aproximadamente 90% de sua produção a um único grande varejo. Essa decisão de destinar quase toda a produção a um único cliente deve ser refletida e ponderada, pois o que pode ser rentável no curto prazo, no longo prazo pode-se tornar arriscada, por exemplo, a indústria depende do desenvolvimento do cliente, para conseqüentemente ampliar sua produção e lucratividade, e se por ventura ocorrer o contrário, a indústria terá que arcar com os prováveis prejuízos.

A Indústria C busca atender um mercado que gosta de usar marca própria, assim investe 100% da sua produção, oferecendo um mix eclético para atender uma fatia maior do mercado, para isso utiliza-se de vários meios de comunicação para divulgação da marca, sistema integrado de gestão para auxiliar nas tomadas de decisão e estratégias, permitindo maior agilidade e flexibilidade de resposta. Já segundo a Indústria D não acha necessário investir em meios de comunicação, *softwares* que permitam maior integração das áreas e da gestão, e em marca própria, pois seu foco é produzir barato e com qualidade, sendo que esses investimentos são caros e com retorno em longo prazo.

## 5 Análise dos resultados

Com base na revisão de literatura de estratégia de operações abordada no estudo e com os dados e informações descritos das indústrias calçadistas pesquisadas na seção anterior, pode-se inferir suas estratégias de negócio e as prioridades competitivas (Quadro 4).

**Quadro 4:** Estratégias de negócio e prioridades competitivas

Média: 100 - 499 funcionários		
	Indústria C	Indústria D
Estratégia de negócio	<ul style="list-style-type: none"> <li>• tem em vista um mercado eclético, mas que possui paixão por demonstrar que usa marca</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• atender o segmento de baixa renda</li> </ul>
Prioridades competitivas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Custo</li> <li>• Qualidade</li> <li>• Entrega</li> <li>• Flexibilidade</li> <li>• Serviço</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Custo</li> <li>• Qualidade</li> <li>• Entrega</li> </ul>

Fonte: Elaborado pelos autores

Verifica-se no Quadro 4, que as prioridades competitivas estão ajustadas a estratégia de negócio das empresas. Assim, as indústrias estruturaram seus sistemas produtivos:

- Indústria C: de maneira padronizada e flexível, utilizando seu arranjo físico dependendo da situação (altos volumes padronizados ou lotes com vários modelos); ou ainda organizando a produção de forma mista – até certa parte do calçado produz em linha a outra parte com maiores detalhes ou particularidade termina na célula, ou vice-versa. Para isso utiliza-se de sistema integrado de gestão, para auxiliar no planejamento dos recursos e custos, na agilidade das tomadas de decisão, obtenção e fornecimento de informações aos clientes, possibilitando assim, melhor conhecê-los e servi-los;
- Indústria D: de forma a produzir em grande escala, com baixa variedade, para propiciar o aumento da produtividade e diminuição dos custos, sem necessidades de sistemas de gestão integrados, mas com qualidade e no prazo desejado pelo cliente.

Pode-se ousar em posicionar as indústrias pesquisadas em um dos Estágios da estratégia de operações, como apresentado na Figura 2.



**Figura 2:** Estágios da estratégia de operações dos multicaseos

A Indústria D foi posicionada no Estágio III – apoio interno, por aparentar oferecer suporte à estratégia corporativa, podendo no momento estar minimizando a relevância e potencialidade que a produção tem em ampliar suas possibilidades e antecipar as turbulências futuras. Já a Indústria C foi situada no Estágio IV – apoio externo, por transparecer estar constantemente na busca de recursos para gerar ganhos baseados na manufatura, tendo a função estratégica de ser proativa de modo a criar ou sustentar vantagens competitivas, mesmo que inconscientemente.

Vale destacar que as indústrias foram posicionadas nos estágios da estratégia de operações com base nas informações coletadas, sem minúcias, em novembro de 2010, ao qual a acirrada concorrência do ambiente competitivo e o fechamento dos balanços anuais, podem fazê-las reagirem e reverem as necessidades do mercado e as novas competências a surgir ou a agregar

ao longo do tempo. Como salienta Ohmae (1998), a estratégia é como um *iceberg*, sua maior parte está submersa, escondida de nossa visão. Bowersox, Closs e Cooper (2007) complementam que, as organizações devem estar sempre atentas a necessidade e desejos do mercado, pois o que pode funcionar hoje, pode não funcionar amanhã, sendo por outro lado, o que não funciona hoje pode funcionar perfeitamente amanhã.

### **Considerações finais**

Conclui-se que a estratégia de operações é de grande valia para alcançar vantagem competitiva frente o mercado global, sendo um tema cada vez mais consolidado no meio acadêmico, mas ainda pouco difundido e compreendido pelas organizações. A estratégia de operações não visa explorar somente seus recursos produtivos, mas também a capacidade de fazer escolhas diferenciadas ou únicas, desenvolvendo e aproveitando oportunidades para obter um bom desempenho competitivo e agregar valor ao cliente.

O estudo de casos permitiram apresentar de maneira breve as características das estratégias de operações das indústrias calçadistas C e D, não permitindo generalizar para o setor, mas possibilitando reflexão e conhecimento sobre o tema. Além de identificar as configurações de produção e prioridades competitivas dessas duas indústrias: Indústria C, com arranjo físico em linha e celular, foco no mercado de marca e prioridades nas dimensões de custo, qualidade, entrega, flexibilidade e serviço; e a Indústria D, com arranjo físico em linha, foco no mercado de baixa renda e prioridades competitivas em custo, qualidade e entrega.

Referente aos estágios da estratégia de operações a Indústrias D foi posicionadas no Estágio III – Apoio interno, e as Indústrias C no Estágio IV – Apoio externo, mas pode-se considerar que as organizações pesquisadas não possuem claro a compreensão do conceito de estratégia de operações, para adquirir vantagem competitiva e agregar valor, dando suporte a estratégia corporativa. Essas evoluções dos estágios foram uma possível reação às necessidades e desejos do mercado, ao qual foram aprimorando e se adaptando ao ambiente competitivo (observado durante entrevista). O que atualmente é percebido, pela Indústria C, como vantagem ocasionada pela produção para atrair seus clientes, foi realizado inconscientemente e não planejado estrategicamente ao longo do tempo, considerando desenvolver cada prioridade competitiva.

Pode-se considerar com o estudo de casos que não existe uma melhor estrutura do sistema produtivo ou estratégia de operações, pois verifica que ambas as indústrias estão a quase três décadas no mercado. Mas há uma organização da produção mais adequada que outra, dependendo das estratégias de negócio e das prioridades competitivas almejadas pelas indústrias, para conquistar seu mercado e manter vantagem competitiva sustentável. Vale ressaltar que a estratégia de operações não visa explorar somente seus recursos produtivos, mas também a capacidade de fazer escolhas diferenciadas ou únicas, visualizando pontos críticos, desenvolvendo e aproveitando oportunidades competitivas, para obter um bom desempenho organizacional e agregar valor ao produto/serviço.

O artigo atualiza o debate do tema de estratégia de operações e possibilita uma reflexão sobre a presença das indústrias calçadistas, além de ser uma das possíveis alternativas dessas organizações, para auxiliar a amenizar ou eliminar as dificuldades e o enfraquecimento que o calçado brasileiro vem sofrendo perante o mercado global, principalmente frente às fortes concorrências dos importados chineses. Sendo um trabalho a estimular a prosseguir com novos estudos e pesquisas sobre o assunto, num processo de aperfeiçoamento e gestão estratégica a ser buscado de forma contínua e sistemática, para atingir a excelência dos resultados.

## Referências

- BARBOSA, A. S.** *Empresariado fabril e desenvolvimento econômico: empreendedores, ideologia e capital na indústria do calçado: (Franca, 1920-1990)*. São Paulo: Hucitec; Fapesp, 2006.
- BARBOSA, A. S.** *Empresários “no papel” (?): problemas de método e interpretação no estudo da dinâmica de agentes econômicos em um setor industrial na periferia das transformações contemporâneas*, 2004. [www.facef.br/neic/publicacoes.asp?codarquivo=3](http://www.facef.br/neic/publicacoes.asp?codarquivo=3) . Acesso em abril 2007.
- BELL, J.** *Projeto de pesquisa: guia para pesquisadores iniciantes em educação, saúde e ciências sociais*. 4 ed. Porto Alegre: Artmed, 2008.
- BERTO, R. M. V. S.; NAKANO, D. N. A.** *Produção científica nos anais do Encontro Nacional de Engenharia de Produção: um levantamento de métodos e tipos de pesquisa*. *Produção*, v. 9, n. 2, p. 65-76, 2000.
- BOWERSOX, D. J.; CLOSS, D. J.; COOPER, M. B.** *Gestão da cadeia de suprimentos e logística*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.
- COLLIS, J.; HUSSEY, R.** *Pesquisa em administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação*. Tradução Lucia Simonini. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S.** *Métodos de pesquisa em administração*. 7 ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.
- DE MEYER, A; NAKANE, J.; MILLER, J. G.; FERDONS, K.** *Flexibility: the next competitive battle – the manufacturing futures survey*. *Strategic Management Journal*, v. 10, n. 2, p. 135-144, mar./apr., 1989.
- DE TONI, A.; TONCHIA, S.** *Strategic planning and firms’ competencies – tradicional approaches and new perspectives*. *International Journal of Operations & Production Management*, v. 23, n. 9, p.947-973, 2003.
- GARVIN, D. A.** *Manufacturing strategy planning*. *California Management Review*, v. 35, n. 4, p. 85-106, Summer, 1993.
- GAY, L. R; AIRASIAN, P.** *Education research: competences for analysis and applications*. Upper Saddle River; New Jersey: Pearson Education, 2003.
- GIL, A. C.** *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- GLOBAL 21.** *Informes setoriais*. 2010. Disponível em: <http://www.global21.com.br/informessetoriais/setor.asp?cod=3> Acesso: 24 de novembro de 2010.
- HAYES, R. et al.** *Operations strategy: origins and new directions*. In: **HAYES, R.; PISANO, G.; UPTON, D.; WHEELWRIGHT, S. C.** *Operations, strategy and technology*. United State of America: John Wiley & Sons. Cap. 02, p. 57-94, 2004.
- HAYES, R.; WHEELWRIGHT, S.C.; CLARK, K. B.** *Dynamic manufacturing: creating the learning organization*. New York: The Free Press. 429 p., 1988.
- IEMI – Instituto de Estudos e Marketing Industrial.** *Estudo sobre o setor coureiro-calçadista de Franca e Região*. São Paulo: IEMI, 2011.
- LIEBSCHER, P.** *Quantity with quality ? Teaching quantitative and qualitative methods in a LIS Master’s program*. *Library Trends, Urbana*, v. 46, n. 4, p. 668-680, Spring, 1998.
- MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M.** *Metodologia científica*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- MARTINS, G. A.; THEÓPHILO, C. R.** *Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas*. São Paulo: Atlas, 2007.
- MIGUEL, P. A. C.** *Estudo de caso na engenharia de produção: estruturação e recomendações para sua condução*. *Produção*, v. 17, n. 1, p. 216-229, Jan./Abr., 2007.
- OHMAE, K.** *Voltando à estratégia*. In: **MONTGOMERY, C. A.; PORTER, M. E.** *Estratégia – a busca da vantagem competitiva*. Rio de Janeiro: Campus. Cap. 5, p. 67-81., 1998. (HBR. Nov./Dec. 1989).
- PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G.** *A competência essencial da corporação*. In: **PORTER, M. E.** *Estratégia – a busca da vantagem competitiva*. Rio de Janeiro: Campus. Cap. 03, p. 293-316, 1998.
- SKINNER, W.** *Manufacturing – missing link in corporate strategy*. *Harvard Business Review*, Boston, v. 47, n. 3, p. 136-145, may/june, 1969.

**WHEELWRIGHT, S. C.** *Manufacturing strategy: defining the missing link*. Strategic Management Journal, v. 5. p. 77-91, 1984.

**YIN, R. K.** *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.