

HAYES, Robert; PISANO, Gary; UPTON, David; WHEELWRIGHT, Steven.
Operations, strategy, and technology – pursuing the competitive edge.
Hoboken: Wiley & Sons, 2004. 400p.

Dirk Boehe

Vantagem competitiva baseada em operações

A área de gestão internacional carece, até hoje, de obras sobre estratégia de produção e logística internacional. O livro intitulado **Operations, strategy, and technology** – pursuing the competitive edge de Hayes, Pisano, Upton e Wheelwright da Harvard Business School discute os princípios básicos de estratégias de operações inseridas em um mundo globalizado com base na perspectiva da economia norte-americana do início do século XXI. Os autores evocam as condições competitivas, turbulentas e incertas em um mundo de negócios *pós-pontocom* e penetrado por redes de empresas de presença global. A visão dos autores vai além da transformação de *inputs* em *outputs* por meio de processos manufatureiros e aborda os fundamentos das decisões estratégicas no desenvolvimento, na produção e no gerenciamento de fluxos de produtos e serviços. O livro foi escrito também para os que não estão diretamente envolvidos com operações, já que “tornar as operações de uma empresa em uma fonte de vantagens competitivas requer o envolvimento de todos” (p. 27). Com isso, o livro pode ser considerado como uma tentativa de valorização da área de Operações, uma vez que essa, defendem Hayes e colegas, apesar de ter sido responsável pelos sucessos

comerciais de inúmeras empresas, tem sido relegada a um papel secundário, se comparada às áreas de Marketing, Vendas e P&D.

O livro consiste em 11 capítulos. No primeiro capítulo, parte introdutória ao tema, os autores formulam uma crítica devastadora ao paradigma das *best practices* ou *world class manufacturing* sejam elas as “melhores práticas” americanas fundamentadas na produção em massa dominante até os anos 70, sejam elas os métodos de gerenciamento da qualidade total (TQM), *just-in-time* (JIT), Kanban, Seiketsu, Kaizen associados ao Sistema Toyota de Produção, sejam elas as melhores práticas do sistema oriental ocidentalizadas e transformadas em re-engenharia, *lean & mean* ou produção enxuta. Uma crítica pertinente, considerando os exemplos de fracasso e as inconsistências dessas práticas citadas no livro. Apesar do mérito dessa crítica, ela nem sempre convence porque os autores associam a estagnação do Japão nos anos 1990 e o colapso da bolha especulativa em 2001 às deficiências da abordagem das melhores práticas na produção; um exagero que parece ignorar o fato de que a economia financeira se desacoplou da economia real nesses momentos. O livro fica aprisionado a um paradigma antigo que data dos anos 1960: a abordagem contingencial, que se baseia na premissa de que as organizações ajustam suas estruturas a fatores contingenciais, como a incerteza ambiental, a estratégia, a estrutura, a tecnologia, o porte da empresa, entre outros. Assim, empresas cujas operações não se adaptem aos fatores contingenciais terão desempenho inferior.

Conseqüentemente, a busca por melhores práticas é insuficiente, e as empresas devem tomar decisões estratégicas que lhes distingam da grande massa dos seus concorrentes e que lhes provejam vantagens competitivas únicas. É nesse sentido que foi construído o *operations strategy framework*, uma abordagem que defende que as empresas escolham um enfoque estratégico, tentando alinhar suas estratégias operacionais com as estratégias de negócios e, acima de tudo, desenvolver capacidades dinâmicas, únicas e inimitáveis em operações.

Os capítulos que seguem são subdivididos em três partes principais, que trazem o parecer dos autores sobre a estrutura e a estratégia de operações (capítulos 2 a 5), o gerenciamento de tecnologias operacionais (capítulos 6 a 8) e abordagens para o gerenciamento de melhorias em operações (capítulos 9 a 11). Na primeira parte, os autores fundamentam o seu *framework* para pensar estratégias operacionais (capítulo 2), discutem estratégia de capacidade em produção e prestação de serviços (capítulo 3), os fatores estratégicos que influenciam a decisão de fazer ou comprar (capítulo 4) e os fatores que alicerçam o desenho de redes de operações (capítulo 5). A segunda parte aborda os temas da tecnologia de informação (capítulo 6), desenvolvimento de processos (capítulo 7) e gestão de projeto em operações (capítulo 8). A terceira parte inicia com a avaliação qualitativa e quantitativa das operações (capítulo 9), desenvolve abordagens de melhoria e aprendizagem (capítulo 10) e conclui com recomendações para o desenvolvimento de uma estratégia de melhorias (capítulo 11). Desses temas, destacamos alguns a seguir.

Um tema importante do livro é o foco nas relações interfirma e redes de operações, uma vez que a incerteza, um dos principais fatores contingenciais, faz com que as empresas reduzam o seu grau de integração vertical e se organizem em redes de empresas mais flexíveis. Os autores dão ênfase à coordenação e à estrutura da rede, considerando a localização das unidades operacionais, o número, a especialização e o tamanho das unidades, o grau de centralização e descentralização, entre outros. Fielis à abordagem contingencial, Hayes e colegas afirmam que não existe uma única e melhor forma para organizar uma rede, já que “diferentes estruturas de redes possuem diferentes vantagens e desvantagens”; logo, é preciso avaliar os *trade-offs* entre as características de diferentes estruturas. A análise desses *trade-offs* é essencial para empresas com unidades em várias regiões ou países, quando tomam decisões sobre a localização, a especialização, o escopo e a escala dessas unidades.

Deve-se destacar ainda a discussão dos impactos da tecnologia de

informação no mundo de negócios em geral e as operações em particular. Os autores afirmam que a TI tem contribuído para a ampliação do escopo geográfico das operações para o mundo inteiro e facilita assim *outsourcing* e *offshoring*. Além da discussão do desenho de uma estratégia de TI, eles explicam também como os principais fatores competitivos nas operações – custo, qualidade, velocidade de entrega, flexibilidade e inovação – mudam de significado ao passar dos negócios reais para os virtuais. Assim, a onipresença da TI exige o desenvolvimento contínuo de novos produtos e serviços e sua chegada cada vez mais rápida no mercado global. Conseqüentemente, a gestão de projetos ocupa uma crescente proporção das atividades empresariais e passa, portanto, para o primeiro plano, enquanto outras, tais como a melhoria de processos existentes, passam para o segundo. É por isso, que Hayes e colegas dedicam dois dos seus 11 capítulos – “criar um diferencial competitivo mediante a gestão superior de projetos” e “avaliação e justificação de investimentos em capital” – a esse assunto.

Assim como em outros capítulos, os quatro professores de Harvard não deixam de formular críticas contra *the one best way*. Dessa vez, o alvo são os programas ERP, qualificados como *liquid concrete*, produzidos por poucas empresas globais, que reduzem as escolhas estratégicas e as oportunidades de criar um diferencial competitivo, *competitive edge*, dos seus clientes.

Nos dois últimos capítulos, os autores dão especial ênfase à melhoria por meio de diferentes estratégias de aprendizagem na área de operações, pois a “complacência é a maior causa singular pela desaceleração da melhoria operacional” (p. 317). De forma consistente, mas nem sempre isenta de cortes abruptos entre as seções, Hayes e colegas partem de uma classificação de diferentes tipos de melhoria operacional, discutem criticamente abordagens opostas como a re-engenharia e o gerenciamento da qualidade total (TQM) e propõem uma receita de bolo própria para a criação de diferentes tipos de estratégia de melhoria. Embora se trate de uma receita genérica, o que garante que ela não acaba em mais uma dessas melhores

práticas? O livro se encerra ao mostrar que diferentes trajetórias de melhoria podem fomentar distintas capacidades organizacionais e operacionais; capacidades estas que afinal alicerçam vantagens competitivas únicas. Para ilustrar essa idéia, Hayes e colegas comparam a introdução de um sistema operacional puxado, como o *Just-In-Time*, com a introdução de um sistema MRP, um sistema de planejamento de materiais e de produção informatizado: enquanto o sistema puxado favorece o desenvolvimento de capacidades em solução de problemas no chão-de-fábrica e melhorias contínuas, o sistema MRP favorece a criação de capacidades em gerenciamento de grandes bases de dados.

O livro é voltado para a área de operações, mas ele foi escrito para aqueles que “trabalham em ou estudam outras funções que devem interagir com operações” (p. 28). Nesse sentido, a obra também é de grande valia para os que estudam temas relacionados com a internacionalização de empresas ou empresas multinacionais. Escrito diante dos desafios decorrentes da integração global de fluxos de mercadorias e informações e da competição acirrada entre países de baixo custo (China, Índia) para a área de operações de empresas dos EUA, o livro possui implicações relevantes para a conjuntura brasileira atual: o que vale para empresas estadunidenses há vários anos, hoje também vale para o Brasil, onde a euforia inicial pela “parceria Brasil-China” deu lugar “à temida China” nos principais jornais e no falar dos empresários. Em vez de cultivar o medo e a imitação de melhores práticas dos demais, a resposta a esses desafios passa pela implementação de estratégias operacionais originais para enfrentar a concorrência internacional. Hayes, Pisano, Upton e Wheelwright orientam na busca, na avaliação e na melhoria dessas estratégias.

O que faz deste livro uma experiência de leitura agradável são suas passagens metafóricas, divertidas, vividamente ilustradas, tornando seu público acadêmico e gerencial mais amplo. Embora nem a abordagem paradigmática nem todos os conteúdos da obra sejam radicalmente novos,

mas aproveitamentos do grande acervo de trabalhos anteriores dos autores, essa síntese é algo único na literatura, bastante coerente e útil para o desenho de estratégias operacionais próprias ou a reflexão sobre elas.