

Avaliação do Foco Estratégico em empresas prestadoras de serviço de Manufatura

Rodrigo De Bona e Carlos Alberto Costa

Resumo

Para prosperar nos mercados as empresas precisam definir suas estratégias de negócios que, normalmente, estão relacionadas aos objetivos gerais das organizações como alocação de recursos e mercados de atuação. Além disso, para desenvolver suas estratégias competitivas, necessitam considerar aspectos relacionados a agregação de valor ao cliente ao longo do tempo. O ramo de prestação de serviços de manufatura por não apresentar um produto próprio definido e fornecer variados tipos de serviços, apresenta dificuldades na formação destas estratégias. Este estudo tem por objetivo avaliar as estratégias em empresas de prestação de serviço de manufatura por meio de uma pesquisa qualitativa. Esta pesquisa foi realizada com dez empresas deste ramo, onde fica evidenciado que 60% das empresas apresentam definição total de quais serviços ofertam, 50% tem atuação em um mercado definido e 80% não apresentam planos de expansão de mercados. Em relação aos critérios competitivos, é evidente a relevância do critério prazo de entrega, que é apontado por 40% das empresas como maior demanda dos clientes. No quesito sobre a maior virtude dos concorrentes, este critério também é apresentado em 60%. Também está relacionado ao maior fator de críticas a estas organizações, mencionados por 40% dos clientes. A pesquisa ainda apontou a inexistência de alinhamento estratégico nas empresas avaliadas.

Palavras-chave

Foco Estratégico, Critérios Competitivos, Alinhamento Estratégico, Operação de Serviços

I. INTRODUÇÃO

Para prosperar no atual mercado com competitividade as empresas buscam obter vantagem competitiva em relação aos concorrentes, por meio da definição de objetivos estratégicos diferenciados [3]. Tal desafio não é diferente no setor de prestação de serviços do ramo metal mecânico, onde as empresas possuem como negócio principal a oferta de prestação de serviços. Assim, muitas dessas empresas tendem a aceitar e realizar todos os tipos de serviço que surgem sem uma estratégia competitiva mais definida.

Se por um lado esse cenário impõe um desafio de definir um foco estratégico mais específico, por outro lado as empresas são desafiadas a buscar alternativas e soluções integradas para seus clientes, focando em critérios competitivos como agilidade e flexibilidade.

Empresas de manufatura e serviços devem identificar as prioridades competitivas adequadas de suas funções de operações, com base no mercado que está inserido. O melhor desempenho de negócios pode ser alcançado com base nas prioridades competitivas que são importantes para um mercado específico [9].

É importante que os conceitos de prioridades competitivas e as capacidades operacionais sejam claramente identificadas e estabelecidas pelas empresas, pois eles representam o foco e direção da mesma, sendo um requisito fundamental para determinar as operações estratégicas [11]. Ainda, uma falha em reconhecer o relacionamento entre estratégia de operações e capacidades de operações podem diminuir drasticamente a produtividade.

Pós graduação em Engenharia Industrial – Universidade de Caxias do Sul (UCS)

E-mail: rbona@ucs.br; cacosta@ucs.br

Data de envio: 02/05/2021

Data de aceite: 16/05/2021

<http://dx.doi.org/10.18226/23185279.v9iss1p38>

As organizações necessitam usar princípios e ferramentas gerenciais alinhados aos seus objetivos, promovendo o alinhamento total da empresa com um foco definido.

Este artigo apresenta um estado de como empresas prestadoras de serviços de manufatura percebem seu foco estratégico, os critérios ganhadores de pedidos e como se verifica o alinhamento estratégico por toda organização. Para isso o estudo fez uso de uma pesquisa qualitativa nos diversos ramos da prestação de serviço metal mecânico.

Para atingir tal resultado, este artigo apresenta na seção 2 o referencial teórico, com destaque às estratégias corporativas, estratégias de serviços e a fundamentação do alinhamento estratégico nas corporações. Seguido pela pesquisa qualitativa em empresas prestadoras de serviços na seção 3 e, ainda, os resultados e a conclusão nas seções 4 e 5.

II. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Estratégias corporativas

O conceito de estratégia é amplo, ganhando enfoque em guerras até o contexto empresarial e corporativo, Segundo Porter [1], a Estratégia Empresarial pode ser definida como a maneira de lidar com a competição e define como a busca por um plano de ação para desenvolver vantagem competitiva a corporação. A vantagem competitiva entre os concorrentes e a empresa são base da estratégia corporativa [2].

Estratégia empresarial é um plano coeso que integra metas, políticas e uma sequência de ações da organização, juntamente com táticas bem formuladas que ajudam a alocar os recursos

numa única e viável postura, baseadas em suas competências [3].

Também se define a estratégia de operações como o uso eficaz de pontos fortes da corporação como uma arma competitiva [4]. A estratégia corporativa leva à estratégia de negócios e, posteriormente, às operações [5]. Impulsionadas por suas estratégias de negócios, as empresas definem metas e objetivos e implementam planos de ação para atingi-las. Portanto, a implementação de uma estratégia de operações, incluindo o desenvolvimento de capacidades de operações, desempenha um papel crucial no ambiente de negócios, e está relacionado a como a empresa busca criar uma vantagem competitiva sustentada [6].

2.1.1 Prioridades competitivas

Para a empresa se manter competitiva ao longo do tempo e ficar à frente de seus concorrentes, as empresas mudaram suas estratégias para se adaptarem ao ambiente turbulento e em rápida mudança. A competição não é estática, e o sucesso de uma empresa depende de sua capacidade de antecipar-se as tendências do mercado e responder prontamente às mudanças nas necessidades dos clientes [10]. A essência da estratégia mudou da natureza dos produtos e da estrutura de mercados para processos de negócios, de "onde uma empresa deve competir" até "como uma empresa deve competir" [7].

A dinâmica do comportamento de uma empresa tornou-se prioridade no ambiente de negócios atual. O objetivo é identificar e desenvolver capacidades de operações difíceis de imitar, o que ajudará uma empresa a se destacar entre seus concorrentes. As empresas de manufatura só podem superar os competidores, se puderem criar uma vantagem competitiva sustentável, e essas vantagens podem ser criadas oferecendo aos clientes valores superiores [7].

A prioridades competitivas sugeridas por [8], com maior importância são: custo, qualidade, prazo de entrega, inovação e flexibilidade.

2.1.1.1 Custo

Representa a capacidade da organização de gerar lucros em mercados competitivos, ao mesmo tempo que oferece produtos com o menor preço [12]. A dimensão custo também é apresentada na literatura sob os rótulos "preço", "preço baixo", "preço competitivo" ou "eficiência de custos" [10].

Empresas que focarem em custo como uma dimensão competitiva, objetivam a redução dos valores de produção e diminuição de estoques [13]. As capacidades de operações identificadas na literatura e rotuladas na dimensão "custo" são geralmente: a capacidade de reduzir custos de fabricação, unidade ou produção total [14], aumentar o lucro baixando o preço do produto nos mercados competitivos [15], e a capacidade de alcançar e manter um baixo nível de estoque [16].

2.1.1.2 Qualidade

Critério competitivo que refere-se a capacidade de fornecer produtos de alto desempenho [17]. No entanto, deve-se também considerar o desempenho dos processos. Um produto de alta qualidade exige um processo de alto desempenho [10].

É a capacidade de oferecer um produto em conformidade com as especificações do projeto atendendo as especificações do cliente. A conformidade é uma parte da qualidade que realmente diz respeito à fabricação [18].

2.1.1.3 Prazo de entrega

Entrega é a capacidade de entregar o produto ao cliente. Também é apresentada na literatura como tempo e tempo de entrega [10]. O tempo é considerado como a capacidade de reduzir o *lead time* de produção ou o tempo de ciclo, também pode ser definido como confiabilidade e velocidade de entrega, ou capacidade de entregar de acordo com um cronograma prometido [13].

2.1.1.4 Inovação

A competitividade de uma empresa também pode estar relacionada a capacidade de fazer mudanças tecnológicas, evoluir e adotar novos recursos. A inovação pode ser definida como o processo de introdução ou adoção de novas ideias ou métodos [19]. A inovação envolve a capacidade de introduzir novos produtos e processos de produção, também, desenvolver e introduzir produtos novos ou atualizados no mercado [17].

2.1.1.5 Flexibilidade

Compete ao nível de dinamismo e adaptabilidade de uma empresa se portar ao mercado que está inserido [20]. Flexibilidade representa a capacidade de implantar e ou replantar recursos em resposta às mudanças [11]. Custo, qualidade e entrega, não são mais suficientes para atingir vantagens competitivas, é preciso considerar a flexibilidade de volume [21]. Empresas que enfatizam flexibilidade de volume, mantendo os custos e entrega, obtêm melhores resultados [15].

Flexibilidade do mix de produtos é definido como a capacidade de lidar com pedidos difíceis ou fora do padrão. Também se define como a capacidade de produzir uma mistura de produtos com os recursos já existentes [22]. A flexibilidade do mix de produção evidencia-se como a capacidade de alterar a gama de produtos na produção e responder rapidamente às mudanças [10].

Outra característica de flexibilidade é a customização, ou capacidade do fornecedor novos produtos, ou fazer alterações de projeto em produtos existentes [15]. Da mesma forma, [17], define-se como customização do produto, que é a capacidade de personalizá-los de acordo com as necessidades do cliente. Capacidade de ajustar o produto de acordo com os requisitos e necessidades do cliente [10].

2.2 Estratégias de serviços

O termo serviços, no âmbito da gestão organizacional, gera muitas ambiguidades, [24]. Pode ser definido como a aplicação das competências especializadas, por meio de ações, processos e atuações para benefícios de outra entidade ou de si próprio [25]. Um serviço, por ser intangível, pode incluir todos elementos que juntos são responsáveis por criar uma experiência memorável para clientes em um determinado momento de tempo [26] ou somente ações, processos e atuações [27].

Sobre a ótica organizacional muitas empresas de serviços não apresentam estruturas que delimitam e explicitam seus

critérios competitivos e não exploram a operação de serviços, aplicam modelos tradicionais de manufatura, deixando de gerar melhores resultados [23].

Os serviços são inatingíveis, não podem ser tocados, o cliente vivencia uma experiência que lhe é prestada, é de caráter subjetivo [27].

Considera-se um processo de criação de valor por meio de fornecimento de serviços como manufatura de produtos, uma estratégia competitiva, obrigando organizações a mudar sua perspectiva de apenas entregar produtos e criando serviços de valor agregado [28].

Pode-se identificar critérios competitivos para este segmento, inovação de serviço, custos de troca percebidos, atratividade e alternativas.

2.2.1 Inovação de serviços

Fornecer inovação aos serviços, produtos e processos facilitam a criação de maior valor e leva a um melhor desempenho dos negócios e ao crescimento da receita [29]. Como uma postura estratégica, com foco na inovação de serviços, pode permitir maior agilidade em atender às necessidades tecnológicas digitais e fornece oportunidades para a criação de valor. Este desenvolvimento também envolve embalagens, processos equipamentos e outros, de acordo com as oportunidades de mercado [30].

O fator chave é a inovação dos serviços, sendo a agregação de valores e o alcance de desempenho superior. Os fabricantes devem complementar as inovações de serviço por meio de acordos relacionais ou contratuais formais com clientes para proteger suas inovações ou valor material e métodos tecnológicos [32].

2.2.2 Custo de trocas percebidos

Os custos de troca percebidos estão ligados aos custos relacionais, operacional e monetário incorrido pelo cliente ao mudar para outro fornecedor [33]. Em muitos casos, os clientes de serviços podem perder conhecimento operacional, como resultado da terceirização, tornando-os mais dependentes e expondo-os ao risco de perder o conhecimento básico [29].

Altos custos de troca podem, portanto, aumentam o poder de barganha do fornecedor em relação ao cliente e pode levar a maiores lucros, desempenho financeiro e estabilidade na relação existente com o cliente [33], permitindo o aumento das receitas.

Os clientes preferem permanecer em relacionamentos por períodos mais longos, e cabe aos prestadores de serviços explorar e cativar essa relação [34]. Por outro lado, quando os clientes percebem um alto custo de troca, isso cria uma barreira para a adição de novos serviços, porque os clientes ficam à mercê dos fornecedores, e buscam novas opções. Assim, esforços excessivos para fidelizar os clientes podem afetar negativamente a parceria [35].

2.2.3 Atratividade de alternativas

É a capacidade dos clientes mudarem para fornecedores alternativos ou, pelo contrário, aumentar a lealdade ao fornecedor estabelecido se as alternativas forem consideradas pouco atraentes [29].

O grau de atratividade das alternativas é definido como a estimativa do cliente sobre a probabilidade de obter satisfação de um relacionamento alternativo [36]. As concorrências de mercado e alternativas atraentes criam um desafio para fornecedores de serviços que investem na fidelidade do cliente para reduzir custos de transação e maior desempenho financeiro [37].

Os clientes sempre analisam os custo-benefício para comparar fornecedores com concorrentes [35]. Se os clientes perceberem que seu fornecedor é superior, o benefício de mudar para uma nova alternativa será baixo. Embora esta avaliação seja amplamente ditada pelo cliente e o mercado. Os fornecedores muitas vezes continuam a melhorar seus atratividade para garantir uma melhor posição no mercado [29]. Por exemplo, um fornecedor pode fortalecer sua atratividade, personalizando suas ofertas de serviço para atender às expectativas do cliente em operações específicas [32].

Consequentemente, os clientes podem decidir continuar o relacionamento por causa da estrutura do mercado ou porque as ofertas alternativas não atendam ou equiparam com o atual [29]. Portanto, se os clientes desconhecem os atrativos dos concorrentes, ou simplesmente percebem qualquer oferta alternativa como menos atraente do que a oferta do fornecedor atual, eles são mais propensos a permanecer no relacionamento, garantindo estabilidade e lucros [34].

Para o fornecedor capturar valores de serviços a identificação de um segmento de cliente é importante, onde esse provedor tem uma vantagem comparativa sobre os concorrentes [29].

Devem personalizar o conteúdo e a entrega dos serviços e processos, para atender às necessidades individuais do cliente para melhorar a atratividade de suas ofertas e melhorar a lealdade do consumidor [37].

2.3 Alinhamento estratégicos

Para obter crescimento financeiro e de mercado, as empresas precisam firmar um foco estratégico, mas tão importante quanto, é ter coerência entre seus objetivos de desempenho e características do mercado no qual atua, juntamente com os meios e fins utilizados. Mantendo a integração entre objetivos priorizados e princípios ferramentas utilizadas pelas empresas [40].

A ideia de necessidade de consenso ou alinhamento estratégico das operações de manufatura e funções é uma prática recomendada que tem sido amplamente sugerida para fornecer vantagem competitiva tão necessária para as empresas no Mercado [43].

Para denominar os paradigmas de gestão atualmente, [41] propuseram o termo 'Paradigmas Estratégicos de Gestão da Manufatura' (PEGEMs), juntamente com um método para sua determinação,

Modelos de gestão e padrões estratégicos integrados direcionados a certas situações do mercado, que se propõem a auxiliar as empresas a alcançarem determinados objetivos de desempenho. Estes paradigmas são compostos de uma série de princípios e ferramentas, os quais possibilitam empresa atingir seus objetivos, aumentando seu poder competitivo.

Com a utilização deste método que se baseia na comparação, entre foco estratégico, os objetivos ganhadores de pedidos e também as turbulências de mercado, é possível encontrar inconsistência entre fins e meios. Pode-se verificar se as empresas estão com ou sem foco estratégico, também identificar se a empresa está priorizando o objetivo estratégico de acordo com o mercado em que está inserida.

Os objetivos ganhadores de pedidos proposto por [42] são: Manufatura em Massa Atual (produtividade), Manufatura Enxuta (qualidade), Manufatura Responsiva (responsividade), Customização em Massa (customabilidade) e Manufatura Ágil (agilidade).

2.3.1 Manufatura em Massa Atual

Foco em clientes que exigem preços baixos, na padronização de produtos, mas permitindo alguma distinção, eficiência operacional e trabalho altamente especializado com alta produtividade.

2.3.2 Manufatura Enxuta

Foco na qualidade e em oferecer ao cliente uma ampla distinção de semelhantes produtos, com baixa diversificação. Identificação e eliminação desperdício, adotando *just-in-time* como estratégia de controle de produção, composta por vários princípios, produção puxada e etc.

2.3.3 Manufatura Responsiva

Foco em atender as necessidades dos clientes que priorizam o produto diversificado, tempo de resposta e cumprimento de prazos, adotando uma produção estratégia de controle que enfoca a competição baseada no tempo, em um ambiente com uma ampla gama de produtos.

2.3.4 Customização em Massa

Foco no atendimento de demandas fragmentadas, para diferentes necessidades e requisitos. Reduzindo o ciclo de desenvolvimento do produto e o ciclo de vida do produto. Clientes com participação em todas as etapas do ciclo de vida do produto.

2.3.5 Manufatura Ágil

Foco na identificação de novas oportunidades de negócios, gestão baseada em competências chave, desenvolver habilidades para lidar com mudanças e incertezas;

Uma empresa descobre e estabelece suas fontes de vantagem em um dado contexto, estabelecendo uma sinergia entre a estratégia, recursos organizacionais e capacidades tecnológicas [43]. Esse alinhamento estratégico contribui para as empresas se ajustarem externamente no mercado e internamente nos meios produtivos.

III. MÉTODO

Para análise das empresas da Região de Caxias do Sul, conhecida como segundo maior polo industrial do Estado do Rio Grande do Sul, desenvolveu-se uma pesquisa qualitativa para avaliação dos prestadores de serviços no ramo metal mecânico atuante neste polo. A pesquisa foi conduzida por meio de um questionário estruturado e fechado, com 11 perguntas associadas as dimensões de foco estratégico, critérios competitivos e alinhamento estratégico. O

questionário foi enviado por e-mail para 55 empresas de variados serviços, no formato do Google-forms.

Dentro da estrutura do questionário desenvolvido, do total de onze perguntas, 5 se referiam ao foco estratégico, 4 aos critérios competitivos e 2 ao alinhamento estratégico. Foram obtidas 10 respostas para formulação dos resultados, que foram analisadas com a ajuda de uma planilha eletrônica, e os resultados são apresentados na próxima secção.

IV. RESULTADOS

4.1 Foco Estratégico das Empresas

Com relação ao foco estratégico das empresas os resultados mostram que 10% das organizações não apresentam clareza nos serviços prestam. Executam qualquer demanda solicitada pelos clientes. Contudo, 60% tem total clareza e tens seus serviços definidos. Outros 30%, tens alguns serviços definidos, mais ainda aceitam demandas diversificadas.

Quanto aos mercados de atuação, 20% das empresas atendem a diversos clientes de variados setores, não há foco em nenhum segmento. Em 30% das organizações ficou evidenciado o atendimento para apenas um setor de mercado. Dentre os entrevistados, 50%, tem clientes definidos com atuação em diversos mercados.

Referente a um planejamento de atendimento do mercado, 80% informaram que não tem planos para agregação de novos mercados. Em 10% das empresas, existem planejamento de atender a um mercado específico. Também, para 10%, evidencia planos para atendimento de diversos mercados.

Internamente, estas organizações informam que os desafios são o aumento da produtividade para 50%, e aumento da qualidade para 10%. A demais organizações não detectam desafios internos ,40%.

Quanto as demandas dos seus clientes, para 20% dos entrevistados, são demandas não ofertadas e atendidas por meios de terceirização. Para 30%, os clientes buscam combos, entre serviços ofertados e não ofertados. Em 50%, seus clientes apresentam solicitam sempre de serviços ofertados.

A figura 1 mostra as respostas referentes ao foco estratégico.

	Sem Definição			Foco Estratégico		Foco Definido
	Sem clareza	Alguns clareza	50% clareza	Maioria de clareza		Todos claramente
Clareza dos serviços oferecidos	10%	10%	10%	60%		10%
Definição do mercado atendido	Sem definição	Apenas um setor de mercado		Clientes definidos em diversos mercados		
	20%	30%		50%		
Estratégia para Agregar Mercado	Não apresenta estratégia			Estratégia para mercado específico	Estratégia para diversos mercados	
	80%			10%	10%	
Maior Desafio organizacional	Não possui		Qualidade	Produtividade		
	40%		10%	50%		
Serviços solicitados pelo cliente	Novos serviços	Combos, utilizando terceiros		Já fornecidos e dominados		
	20%	30%		50%		

Figura 1: Respostas referentes ao foco estratégico.

4.2 Critérios Competitivos

A pesquisa mostra que para seus clientes, o critério competitivo mais demandado é o prazo de entrega, evidenciado por 40% dos entrevistados. A diversidade dos serviços é a principal demanda para 30% dos clientes destas empresas. A qualidade, para 10%, e a confiabilidade de entrega para outros 10%.

Com relação aos seus clientes, os principais motivos de críticas são os prazos de entrega para 40%, confiabilidade na entrega para 20%, qualidade e preço para 10%, e outros são 20%.

Em relação aos concorrentes, 60% das organizações consideram que o critério competitivo mais forte destas empresas, também é o prazo de entrega. Para 10%, são melhores em relação a tecnologia e menor preço, e 20% em qualidade.

Com relação aos investimentos das organizações, a pesquisa mostra que 50% das empresas focaram seus recursos no aumento da produtividade. Para 20%, os investimentos se destinaram para a redução dos prazos de entrega, 20% para melhoria da qualidade e 10% para solução de particularidades de clientes.

A figura 2 mostra os resultados obtidos quanto aos critérios competitivos.

Critérios Competitivos				
Maiores demandas dos clientes	Prazo de Entrega	Confiabilidade na Entrega	Qualidade	Diversidade de produtos
	40%	10%	20%	30%
Quais as maiores críticas de seus clientes?	Menor Preço	Prazo de Entrega	Confiabilidade na Entrega	Qualidade
	10%	40%	20%	20%
Qual Critério os concorrentes são melhores?	Menor Preço	Prazo de Entrega	Tecnologia aplicada	Qualidade
	10%	60%	10%	20%
Ultimamente, qual o principal foco de investimentos?	Reduzir Prazo de Entrega	Produtividade	Qualidade	Particularidades dos clientes
	20%	50%	20%	10%

Figura 2: Respostas referentes aos critérios competitivos.

4.3 Alinhamento Estratégico

Para verificar a existência ou não de alinhamento estratégico, nas organizações, foram feitas três perguntas referentes a existência de alguma campanha ou orientação baseados nos critérios competitivos, ao uso de técnicas ou filosofias de manufatura enxuta e a sua diferenciação de seus concorrentes por recursos humanos, tecnologia e matéria prima.

As respostas referentes a campanhas, mostram que 50% das empresas, não fazem nenhum tipo de enfatização em nenhum critério competitivo. Para 30% das empresas, tem campanhas para diminuição de tempos produtivos, e 10% para qualidade e diminuição de custos de processos.

O uso de técnicas e filosofias de manufatura enxuta foi evidenciado em apenas 30% das organizações, sendo que 70% não fazem este uso.

Para 70% dos entrevistados há diferenciação com relação aos seus concorrentes por tecnologias aplicadas ao processo, 20% pelo seu material humano diferenciado, e 10% pelo seu acesso a matéria prima.

A figura 3 mostra os resultados obtidos quanto ao Alinhamento Estratégico.

Alinhamento Estratégico				
Campanhas com ênfase em algum critério competitivo	Não existe nenhuma	Otimização de Tempos Produtivos	Melhoria de Qualidade	Melhoria com uso de Tecnologia
	50%	30%	10%	10%
Uso de técnicas ou manufatura enxuta ou afins	Nenhum Uso		Com Uso	
	70%		30%	
Principal recurso de diferenciação da empresa	Aparato Tecnológico		Recursos Humanos	Acesso a Matéria Prima
	70%		20%	10%

Figura 3: Respostas referentes ao Alinhamento Estratégico.

V. DISCUSSÕES

Empresas de serviços de manufatura, que são caracterizadas pelo não fornecimento de produtos próprios, mas sim, oferecem serviços facilitadores, ou competências facilitadoras da produção. São responsáveis pelo fornecimento de uma fração do produto final, muitas vezes fornecem somente por demanda temporária do cliente, quando não pode ser atendida internamente. Também, são demandados por apresentarem alta expertise no processo. Sempre aceitam variados trabalhos, o que torna difícil estabelecer um plano estruturado para qual caminho seguir.

Em relação ao foco estratégico, das empresas pesquisadas, a figura 1 exemplifica, que quanto maior os valores apresentados para o lado direito, os resultados são mais satisfatórios. Evidencia o desempenho aceitável, porém mostra total falta de planos para abertura de novos mercados.

Os critérios competitivos, conforme [8], são os objetivos que as empresas devem competir, qualidade, prazo de entrega, confiabilidade, flexibilidade e custo. Os critérios competitivos de maior relevância apontado pelo estudo, foi o critério Prazo de Entrega. É percebido como maior demanda dos clientes e, é apontado como o mais relevante de seus concorrentes. Relacionado a isso está a produtividade, com maiores os investimentos. Com o aumento produtivo, os prazos de entrega tendem a serem mais curtos.

Para obterem maior sucesso, as organizações devem estabelecerem os seus objetivos, alinharem e divulgarem para todos da organização, a fim de terem um objetivo comum e lucrativo. Estas empresas, não apresentam alinhamento estratégico satisfatório, exploram os critérios competitivos, menores prazos de entrega, porém, não aplicam técnicas produtivas de trabalho, e não apresentaram campanhas motivadoras.

VI. CONCLUSÕES

No ramo de prestação de serviços metal mecânico, as empresas normalmente aceitam qualquer tipo de serviço, e não apresentam foco e estratégia competitiva definida. O objetivo do artigo foi realizar uma pesquisa qualitativa nestas empresas para avaliar a presença de foco estratégico, perceber os critérios competitivos de maior relevância neste meio, e verificar a presença de alinhamento estratégico.

A pesquisa evidenciou as definições dos serviços ofertados, a parcela de atuação e a não existência de planos de expansão de mercados destas organizações. Em relação aos critérios competitivos, fica evidente a relevância do critério prazo de entrega. Mostra-se como ponto positivo nas empresas entrevistadas, nos concorrentes e a relevância para seus os clientes.

O questionário mostra também a não existência de alinhamento estratégico, fica evidente o critério competitivo menor prazo de entrega, porém, não aplicam técnicas produtivas para este fim, e não exploram campanhas motivadoras internas.

Quanto ao método da pesquisa através de e-mail, não foi de total satisfação devido à baixa adesão. Desta forma, sugere-se para pesquisas futuras as entrevistas presenciais, certamente aumentaria o número de amostras e consequentemente e abrangeria melhor todos os setores prestadores de serviços.

VII. BIBLIOGRAFIA

- [1] M. Porter, "What is strategy" *Harvard Business Review*, vol. 74, no. 6, pp. 61-78, 1996.
- [2] J. C. Henderson and H. Venkatraman, "Strategic alignment: Leveraging information Technology for transforming organizations", *IBM Systems Journal*, vol. 38, no. 2-3, pp. 472-484, 1999.
- [3] H. Mintzberg, "Patterns in strategy formation", *Management Science*, vol. 24, pp. 934-948, 1978.
- [4] P.M Swamidass, "Planning for manufacturing technology", *Long Range Planning*, vol.20, no.5, pp. 125-133, 1987.
- [5] X. A. Koufteros, M. A. Vonderembse and W. J. Doll, "Integrated product development practices and competitive capabilities: The effects of uncertainty, equivocality, and platform strategy", *Journal of Operations Management*, vol.20, no.4, pp. 331-355, 2002.
- [6] O. P. Hilmola, H. Lorentz, P. Hilletoft, and J. Malmsten, "Manufacturing strategy in SMEs and its performance implications", *Industrial Management and Data Systems*, vol.115, no.6, pp. 1004-1021, 2015.
- [7] G. Stalk, P. Evans, and L. E. Shulman, "Competing on capabilities: the new rules of corporate strategy", *Harvard Business Review*, vol. 70, no.2, pp. 57-69, 1992.
- [8] J. G. Miller and A. V. Roth, "A taxonomy of manufacturing strategies". *Management Science*, vol. 40, no. 3, pp. 285-304, 1994.
- [9] S. Ahmad and R. G. Schroeder, "Dimensions Of Competitive Priorities: Are They Clear, Communicated, and Consistent?", *The Journal of Applied Business Research*, vol. 18 no.1, pp. 77-86, 2002.
- [10] C. Sansone, P. Hilletoft and D. Eriksson, "Critical operations capabilities for competitive manufacturing: A systematic review", *Industrial Management & Data Systems*, vol. 117, no 5, pp. 801-837, 2017.
- [11] K. Phusavat and R. Kanchana, "Competitive priorities for service providers: Perspectives from Thailand". *Industrial Management and Data Systems*, vol.108 no.1, pp. 5-21, 2008
- [12] M. Alsmadi, Z. Khan, and A. M. McTavish, "Evaluating competitive advantage priorities of SMEs in Jordan", *International Journal of Networking and Virtual Organizations*, vol. 9 no. 1, pp. 25-43, 2011.
- [13] T. Chi, "Corporate competitive strategies in a transitional manufacturing industry: an empirical study", *Management Decision*, vol. 48 no. 6, pp. 976-995, 2010.
- [14] L. Avella, and D. Vázquez-Bustelo, "The multidimensional nature of production competence and additional evidence of its impact on business performance". *International Journal of Operations and Production Management*, vol. 30, no.6, pp. 548-583, 2010.
- [15] X. Zhao, J. H. Y. Yeung and Q. Zhou, "Competitive priority of enterprises in China continental". *Total Quality Management*, vol. 13, no.3, pp. 285-300, 2002.
- [16] M. T. Frohlich, and J.R. Dixon, "A taxonomy of manufacturing strategy revisited", *Journal of Operations Management*, vol.19 no.5, pp. 541-558, 2001.
- [17] G. S. Dangayach, and S. G. Deshmukh, "Manufacturing strategy: Literature Review and some issues", *Journal of operations and Production*, vol.21, no. 7, pp. 884-932, 2001.
- [18] G. P. White, "A meta-analysis model of manufacturing capabilities". *Journal of Operations Management*, vol.14, no.4, pp.315-331, 1996.
- [19] D. B. Crowe, "Environmental considerations within manufacturing strategy: an international study", *Business Strategy and the Environment*, vol.16, no.4, pp. 266-289, 2007.
- [20] A. Größler, and A. Grübner, A. (2006), "An empirical model of the relationships between manufacturing capabilities", *International Journal of Operations and Production Management*, vol.26, no.5, pp. 458-485, 2006.
- [21] Y. Y. Yusuf and E. O. Adeleye, "A comparative study of lean and agile manufacturing with a related survey of current practices in the UK". *International Journal of Production Research*, vol.40 no.17, pp. 4545-4562, 2002.
- [22] B. B. Flynn, R. G. Schroeder, and E. J. Flynn, "World class manufacturing: an investigation of Hayes and Wheelwright's foundation", *Journal of operations management*, vol.17, no.3, pp. 249-269, 1999.
- [23] N. Slack and M. Lewis, "Operations strategy", *Upper Saddle River: Prentice-Hall*, pp. 505, 2003.
- [24] N. Johns. "What is this thing called service?" *European Journal of Marketing*, vol. 33, no. 9-10, pp. 958-973, 1999.
- [25] S. Vargo; R. F. Lusch. "The four service Marketing myths: remnants of a goods-based, manufacturing model". *Journal of Service Research*, vol.6, no. 4, pp. 324-335, 2004.
- [26] J. Bowen; R. C. Ford, "Managing service organizations: does having a thing make a difference?", *Journal of Management* vol. 28, no. 3, pp. 447-469, 2002.
- [27] V. A. Zeithaml, "Consumer perceptions of price, quality and value: a mens-end model and synthesis of evidence." *Journal of Marketing*, vol. 52, no.3, pp. 2-22, 1988.
- [28] T. Baines and H. W. Lightfoot, "Servitization of the manufacturing firm: Exploring the operations practices and technologies that deliver advanced services", *International Journal of Operations & Production Management*, vol. 34, no.1, pp. 2-35, 2014.
- [29] D. Sjödin, V. Parida and M. Kohtamäki, "Relational governance strategies for advanced service provision: Multiple paths to superior financial performance in servitization", *Journal of Business Research*, vol. 101, no.1, pp. 906-915, 2019.
- [30] A. Y. L. Chong, and L. Zhou, "Demand chain management: Relationships between external antecedents, web-based integration and service innovation performance", *International Journal of Production Economics*, vol. 154, no. 1, pp. 48-58, 2014.
- [31] M. C. Huang and Y. P. Chiu, "Relationship governance mechanisms and collaborative performance: A relational life-cycle perspective", *Journal of Purchasing and Supply Management*, vol. 24, no. 3, pp. 260-273, 2018.
- [32] J. Partanen, M. Kohtamäki, V. Parida, and J. Wincent, "Developing and validating a multi-dimensional scale for operationalizing industrial service offering", *Journal of Business & Industrial Marketing*, vol. 32, no. 2, pp. 295-309, 2017.
- [33] R. M. Morgan, and S. D. Hunt, "The commitment-trust theory of relationship marketing", *Journal of Marketing*, vol. 58, no. 3, pp 20-38, 1994.
- [34] I. K. Visnjic, and B. Van Looy, "Servitization: Disentangling the impact of service business model innovation on manufacturing firm performance", *Journal of Operations Management*, vol. 31, no. 4, pp. 169-180, 2013.
- [35] D. R. Sjödin, V. Parida, and J. Lindström, "Barriers and conditions of open operation: A customer perspective on value co-creation for integrated product-service solutions." *International Journal of Technology Marketing*, vol. 12, no. 1, pp. 90-111, 2017.
- [36] H. S. Bansal, S. F. Taylor, and Y. St. James, "Migrating to new service providers: Toward a unifying framework of consumers switching behaviors". *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 33, no.1, pp. 96-115, 2005.
- [37] M. Kohtamäki, J. Partanen, V. Parida, and J. Wincent, "Non-linear relationship between industrial service offering and sales growth: The moderating role of network capabilities." *Industrial Marketing Management*, vol. 42, no. 8, pp. 1374-1385, 2013.
- [38] P. G. Patterson, and T. Smith, "A cross-cultural study of switching barriers and propensity to stay with service providers" *Journal of Retailing*, vol. 179, no. 2, pp. 107-120, 2003.
- [39] R. Rabetino, M. Kohtamäki, and H. Gebauer, "Strategy map of servitization International," *Journal of Production Economics*, vol. 192, no.1, pp. 144-156, 2017.
- [40] G. S. Dangayach and S.G Deshmukh, "Linkages between manufacturing strategy, business strategy and business excellence: a longitudinal study". *International Journal of Industrial Engineering: Theory, Applications and Practice*, vol.1, no. 3, pp. 204-212, 2004.
- [41] M. G. Filho and F. C. F. Fernandes, "Strategic Paradigms for Manufacturing Management (SPMM): Key Elements and Conceptual Model, *International Journal of Industrial Engineering*, vol. 16, pp. 147-159, 2009.
- [42] T. Hill, "Manufacturing strategy, text & cases", *Burr Ridge IRWIN* ed. 2, pp. 578, 1994
- [43] D. Sardana, M. Terziovski and N. Gupta, "The impact of strategic alignment and responsiveness to market on manufacturing firm's performance", *International Journal of Production Economics*, vol. 177, pp. 131-138, 2016.