REVISITANDO O CAMPO DA ESTRATÉGIA DE PRODUÇÃO E OPERAÇÕES

Orlando Gomes da Silva[1]

RESUMO

Este ensaio revisita o artigo "conhece-te a ti mesmo estratégia de produção e operações", publicado há cerca de dez anos no SIMPOI, principal congresso científico da área de Gestão de Operações no Brasil. Retoma dessa forma a discussão acerca dos fundamentos epistemológicos que embasam tanto a teoria quanto a prática das estratégias de produção e de operações. A partir dos trabalhos de Hayes (2004) e de Slack (2005), são apontadas ausências que permeiam esse campo da Administração, contextualizando, na perspectiva de uma metodologia reflexiva, o papel do pesquisador e possíveis contribuições para o aperfeiçoamento das pesquisas acadêmicas e gerenciais no âmbito das estratégias de produção e de operações. Dessa forma, as considerações finais apontam para inquietações sobre a retomada do pensamento nessa seara.

Palavras-chave: Estratégia de Operações. Vantagem Competitiva. Epistemologia.

Sumário: 1 Introdução; 2 Gestão de operações: economias diferentes, visões diferentes; 3 Estratégia de operações: ajuste entre as práticas acadêmicas e gerenciais; 4 A pesquisa e o papel do pesquisador; 5 Retomando a busca do autoconhecimento na estratégia empresarial; 6 Conversações e convergências: estratégia empresarial, estratégia de produção e de operações; 7 Considerações finais; Referências.

1 INTRODUÇÃO

Há dez falei sobre a característica peculiar à área de gestão de operações que a posiciona como uma, digamos assim, entidade híbrida, um pé na prática acadêmica e outro na prática de gestão. Não que outras áreas da administração não possuam perspectiva semelhante, mas, de fato a tenuidade da linha que divide esses dois campos práticos na área de gestão de operações é evidente. Isso tem suas implicações positivas diretas, por exemplo: uma produção mais intimamente atrelada à prática de gestão pode oferecer perspectivas imediatas mais palpáveis para os problemas de gestão de operações. Mantenho a afirmação e o questionamento que, se não for para contribuir diretamente com a evolução, melhoria, aperfeiçoamento e inovação nas práticas de gestão de operações, por que pesquisar na área?

1Mestre em Engenharia de Produção. Professor da UFCG. ontolab@gmail.com

Este ensaio retoma a construção de conversações e convergências, na linha de Fachim (2003), entre formulações discursivas complementares para a área de gestão de operações, reapresentando de forma resumida e concentrada mais na questão da Vantagem Competitiva, a busca de caminhos para o aporte na estratégia de operações das narrativas / perspectivas em desenvolvimento na estratégia geral. Trata-se de uma construção justificada, da mesma forma que no artigo de origem, a partir da visão de Slack (2005), quando este afirma que se as operações devem desempenhar um papel sério no auxílio à estratégia competitiva é vital que os conceitos da estratégia de operações explorem a utilidade de *frameworks* nucleares (neste caso referindo-se às RBT – *Resource Based Theories*) para a corrente principal da gestão estratégica.

A proposta é reapresentar a construção, articulação, entre conteúdos da estratégia de produção e de operações e conteúdo da estratégia geral à luz da discussão dos posicionamentos de pesquisa selecionados naquele período, porém enxugando excessos e focando nos aspectos principais que ainda fazem sentido, principalmente na epistemologia da Vantagem Competitiva. Para a construção de uma perspectiva de estratégia de produção e de operações mantenho como base as proposições de Hayes (2004) e de Slack (2005). Na perspectiva da estratégia geral mostro, da mesma maneira que antes, as movimentações epistemológicas da área com especial atenção para a discussão das hipóteses da Vantagem Competitiva, além da proposta da estratégia enquanto prática.

O percurso metodológico deste ensaio, seguindo o artigo anterior, pode ser interpretado na perspectiva de uma metodologia reflexiva, ou seja, onde se busca pensar sobre as condições, no contexto teórico, cultural e político, que direcionam nossa produção de conhecimento (VERGARA, 2005). Nesse sentido, os resultados espelham (mais uma vez) um esboço, uma construção em andamento.

2 GESTÃO DE OPERAÇÕES: ECONOMIAS DIFERENTES, VISÕES DIFERENTES

A construção das marcas para a conversação entre as abordagens da estratégia de produção e de operações e da estratégia geral começa neste ensaio delimitando alguns aspectos de desafios para a pesquisa na área de gestão de operações a partir da macro-visão construída por Hayes (2004).

Hayes (2004) faz uma reflexão quanto ao conteúdo de gestão de operações frente às mudanças de mercado impostas pela "nova economia". Referindo-se especificamente às empresas na área de TI, o autor afirma que os princípios tradicionais dos cursos de gestão de

operações não são sólidos o suficiente para que ainda possam ser aplicados às operações da nova economia.

Para Hayes (2004, p.172), há pressuposições básicas que a maioria de nós tende a fazer ao iniciar um pensamento em gestão de operações. Pressuposições que estão tão arraigadas em nossos processos de pensamento que "raramente nos damos conta de como [elas] influenciam fundamentalmente a maneira como olhamos para o mundo (diz-se que a última coisa que um peixe descobre é a água) e definimos nosso domínio". O autor aponta cinco dessas pressuposições arraigadas. Primeiro, temos a perspectiva de que a *unidade organizacional de análise é a unidade operacional*. A segunda pressuposição é a de que *a gestão de operações está basicamente preocupada com 'produtos' e 'processos' estáveis.* A terceira pressuposição é a de que a atividade dominante do administrador de operações é controlar o fluxo de materiais (e/ou de informações) através de uma seqüência de etapas no processo. A quarta pressuposição é a de que *uma preocupação maior dos administradores é reduzir o custo variável de produção*. A quinta e última pressuposição é a de que os concorrentes são os inimigos e a chave para vencê-los está na diferenciação.

Uma consideração importante apontada por Hayes (2004, p. 177) é o lugar de "protagonista" que as configurações de redes interprodutos, usuários e organizações tem na nova economia. "A implicação disso tudo é que o papel da área de Produção e Operações não se encontra mais confinado à gestão da produção [...] através de uma série de passos dentro de um único-empreendimento". Logo, cooperação e competição passam a ser duas faces de uma mesma moeda e compatibilidade assume, tanto quanto diferenciação, papel preponderante no sucesso de uma empresa.

Dentre os desafios colocados pela nova economia à gestão da produção e de operações deve-se considerar que, independente do rótulo nova ou velha economia, cada vez mais empresas tradicionais estão combinando suas atividades tradicionais com as novas perspectivas da economia digital. Por outro lado, as empresas da nova economia não prescindem da necessidade de desenvolver habilidades e ferramentas necessárias para funcionar com eficiência. Essas *empresas da nova economia* devem, portanto, "dominar as habilidades ocultas e supostamente obsoletas da gestão de operações da Velha Economia" (HAYES, 2004, p.183).

Para Hayes (2004, p. 183), nesse contexto, "a tarefa dos administradores[...] não é simplesmente criar novas teorias, estruturas e ferramentas pra gerenciar as operações da Nova Economia, mas também aprender como fazê-las crescer, gerenciá-las e equilibrá-las com operações tradicionais dentro da mesma organização".

Como síntese para o que propõe Hayes (2004, p. 183) no desenvolvimento da pesquisa em gestão de operações em face dos desafios da nova economia, podemos evidenciar que as teorias existentes precisam ser revisitadas na busca do extrato do que é válido para a "nova" realidade, "explorando esse novo mundo caso a caso, descobrindo gradualmente onde a teoria existente ainda fornece diretrizes e desenvolvendo novas teorias onde ela não se aplica".

3 ESTRATÉGIA DE OPERAÇÕES: AJUSTE ENTRE AS PRÁTICAS ACADÊMICAS E GERENCIAIS

Nesta seção estão delimitados os aspectos específicos do contexto "pesquisa em estratégia de operações" a partir da construção de Slack (2005), que toca em pontos de inquietação que devem permear as práticas de pesquisa daqueles que percebem as limitações do *corpus* teórico da estratégia de produção e de operações fora dos domínios industriais. Na verdade, ao evidenciar a noção de *servitization,* Slack (2005) mina inclusive suposições da própria estratégia de manufatura.

Sempre no contexto de comparação entre as percepções dos profissionais da área e as práticas de pesquisa acadêmicas, a discussão proposta por Slack (2005) começa com o questionamento da importância relativa da estratégia de operações em relação a outros tópicos da área. A estratégia de operações aparece em primeiro lugar na perspectiva dos acadêmicos. Para os profissionais da área, entretanto, ocupa apenas o 7º lugar do ranking atrás de tópicos como: qualidade, cadeia de suprimentos, JIT e produção enxuta, planejamento e controle, e projeto do processo. Para o autor, isto indica que, mesmo com as limitações de seu método, devemos também considerar a possibilidade de que as idéias vinculadas às noções atuais de estratégia de operações ainda sejam mais interessantes intelectualmente do que relevantes na prática.

Um segundo questionamento de Slack (2005) é quanto ao verdadeiro nível de reflexo das práticas de operações na estratégia de operações. Qual seria o escopo próprio da estratégia de operações? Trata-se da ampliação da noção de estratégia de manufatura para a área de serviços? Ou estamos lidando com uma expansão do escopo da área de produção nas empresas de manufatura de modo a incluir processos não centrais de produção? Ou ainda, um terceira possibilidade, podemos tratar de estratégia de operações e processos com a intenção de abordar toda a organização e não apenas a perspectiva funcional? Enfim, a questão central é: pode a matéria abarcar um desenvolvimento da função operações tanto no setor de manufatura quanto no de serviços, e também a gestão dos processos nas funções de operações e *não-operações*?

O terceiro ponto abordado por Slack (2005) evidencia a abrangência que área de serviços tem alcançado mundialmente no campo das atividades econômicas, de longe superando o setor de manufatura. Ao mesmo tempo, enfatiza nossa forte ligação com o desenvolvimento da estratégia de manufatura. Não que isso seja negativo. Como aponta o autor, há várias justificativas plausíveis para dominância da pesquisa em estratégia de manufatura em detrimento da pesquisa em estratégia de operações. Nesse caso, estamos rotulando de operações as atividades de produção posicionadas num contexto de serviços.

O suposto descompasso apontado por Slack (2005) entre a pesquisa em estratégia de operações e as reais necessidades dos profissionais da área complica-se mais ainda quando assimilamos a noção de que, mesmo no setor de manufatura, a falta de um desenvolvimento sério em estratégia de serviços está atravancando a contribuição da estratégia de operações no campo da gestão da produção e operações. Nessa perspectiva o autor desenvolve a noção de *Servitization.* Que, segundo autor, ainda precisa ser melhor desenvolvida numa busca de separar a pesquisa séria do senso comum já estabelecido quanto ao assunto.

Segundo Slack (2005) *Servitization* é um termo genérico para toda a estratégia que procura mudar a maneira com que a funcionalidade do produto é entregue a seus mercados. É um indicador importante do modo pelo qual muitas indústrias tendem a se desenvolver. A *Servitization* tem duas dimensões distintas - elasticidade e amplitude. Elasticidade significa a extensão com que uma empresa avança na *suply chain*. E a amplitude significa o número de componentes de serviço oferecidos aos clientes em cada estágio da cadeia.

É Importante destacar que para Slack (2005) também deve haver reflexão adicional sobre *insights* comparativos gerados por construtos já existentes no campo da estratégia de operações. Para o autor, é relevante questionar a profundidade das reflexões nas conceituações e motivações subjacentes de modelos importantes da estratégia de operações, como, por exemplo, o modelo de critérios competitivos qualificadores e ganhadores de pedidos.

Para Slack (2005) os pilares teóricos do campo da gestão e estratégia de operações são um tanto diferentes de outros temas acadêmicos da administração, são mais truncados, uma mistura de *imputs* acadêmicos bem diferentes e alguns campos de aplicação práticos. Mesmo assim, o autor o considerada que o inabalável foco prático da gestão e estratégia de operações acadêmica pode ser posto em xeque frente às reais práticas empresariais de operações da atualidade.

Slack (2005) questiona ainda se a disciplina de estratégia de operações, com sua influência do mundo da prática gerencial, poderia erguer-se ao nível de abstração requerido a qualquer área de estudo que se pretende verdadeiramente estratégica. Nesse caso, a função de

operações deveria ser idealmente estabelecida para explorar a experiência operacional cotidiana a partir também do entendimento que no processo estratégico podem surgir as estratégias emergentes propostas por Mintzberg e Waters (1985). Dessa forma o posicionamento da estratégia de operações seria o de compatibilizar as perspectivas "de cima para baixo" e "de baixo para cima" na estratégia.

Em Slack (2005) essas perspectivas de cima para baixo, de baixo para cima, de dentro-para-fora e de-fora-para-dentro podem ser ditas como confundidas e misturadas por alguns de nós que pesquisam na estratégia de produção e de operações. O autor abre uma porta para reconhecermos que provavelmente existe uma falsa dicotomia entre as perspectivas de dentro-para-fora e de-fora-para-dentro na estratégia de operações, já que a maioria do que é produzido na área reconhece em algum âmbito ambas as perspectivas, mesmo que um trabalho tenda a ser baseado em uma ou outra.

Por fim, ainda que apontando nossa dívida e vinculação explícita com a estratégia de manufatura, Slack (2005) reconhece que atualmente a estratégia de operações representa um corpo de conhecimento ao mesmo tempo intelectualmente estimulante e útil à pratica. Porém, mais significativo que isso é a proposta que temos que olhar para frente e ver que a estratégia de operações contém ainda muito potencial a ser explorado, podendo contribuir muito mais para tanto para o desenvolvimento teórico quanto para o desenvolvimento prático da gestão da produção e de operações.

4 A PESQUISA E O PAPEL DO PESQUISADOR

O questionamento do artigo inicial era de que a partir das constatações do perfil da pesquisa em Estratégia de Produção e Operações, como poderíamos enxergar nossa missão de pesquisadores na área? Dessa forma, da mesma maneira que antes, nesta seção, reconstruímos, a partir de Demo (1999), uma visão sobre a pesquisa e o papel do pesquisador. Essa reconstrução serve como base e ao mesmo tempo justifica a reflexão proposta neste ensaio.

Na ótica de Demo (1999, p.12) podemos enxergar o processo de pesquisa como um espaço de ritos especiais com acesso restrito. Ritos ligados à trajetória acadêmica, "domínio de sofisticações técnicas, sobretudo de manejo estatístico e informático", além de destaque privilegiado no espaço acadêmico. Apontamos assim, para o fato de que a pesquisa é conduzida também por atores sociais. O que quer dizer pesquisadores também são fenômenos políticos.

A pesquisa produto de atores sociais implica em pesquisa com caráter político. Por mais que o trabalho seja dotado de sofisticação técnica e se pretenda neutro não prescinde da atividade política. A pesquisa "não se reduz a fenômeno político, mas nunca o desfaz de todo. Por isso vale dizer: sabemos mais o que interessa. O que explica, em parte, por que conhecemos muito mais como não mudar" (DEMO, 1999 p.14).

Com Demo (1999, p. 19) podemos partir para uma compreensão do caráter arbitrário e do papel social da ciência. O papel de construção discursiva da ciência. Pois, ciência vive do eterno desafio de "descobrir realidade que, sempre de novo, ao mesmo tempo se descobre e se esconde". Isso é essencialmente uma característica da realidade social. "O que se vê, de modo geral, não é, nem de longe, a parte principal e, na conseqüência, o que está nos dados muitas vezes é a manifestação secundária, ocasional, superficial".

O pesquisador, na dimensão revelada por Demo (1999, p.20), é aquele que não somente sabe acumular dados mensurados, mas, sobretudo "quem nunca desiste de questionar a realidade, sabendo que qualquer conhecimento é apenas recorte".

Cabe ao pesquisador reconhecer que há horizontes não empíricos, que fazem parte da realidade. E que há vertentes acadêmico-filosóficas que consideram fundamental que a ciência tente captar esses horizontes. Assim, como também, que devemos buscar não reduzir a realidade ao tamanho do que se consegue captar (DEMO, 1999).

A construção de Demo (1999) propõe práticas de pesquisa com três horizontes principais. O horizonte teórico, o horizonte metodológico e o horizonte prático.

A pesquisa teórica é indispensável para formulação de *frameworks*, para a lapidação conceitual, para o domínio de perspectivas explicativas da história da ciência e para a capacidade de criação discursiva e analítica. "[Diferente do] 'teoricismo´, que faz teoria pela teoria e vive da mera especulação, teoria faz parte inevitável de qualquer projeto de captação da realidade, a começar pelo desafio de definir o que seja 'real' (DEMO, 1999 p. 21).

Segundo Demo (1999) para se captar uma "realidade" é preciso primeiro concepção teórica dela. Isso, é óbvio, pode ser diferente para cada um, dependendo do que se define por ciência, por método, ou do ponto de partida, ponto de vista, ideologia subjacente e circunstâncias sociais envolvidas no processo. A realidade conhecida é sempre aquela interpretada. O dado, muito mais do que achado, é resultado teórico. Porque para achar temos antes que decidir o que achar e como achar.

A teoria, compreendemos com Demo (1999 p. 22), é "a retaguarda criativa do intérprete inspirado". Nesse caso, o domínio teórico significa "a construção [...] da capacidade de relacionar alternativas explicativas, de conhecer seus vazios e virtudes, sua história, sua

consistência, suas potencialidades, de cultivar a polêmica dialogal construtiva, de especular chance, possíveis caminhos outros ainda não devassados".

Mergulhar nesse primeiro horizonte de pesquisa, o horizonte teórico, é por conseguinte também buscar luz para enxergar um segundo horizonte, a pesquisa metodológica, que segundo Demo (1999, p. 24), pode soar estranha para alguns. Porque "predomina a expectativa de que método se aprende, não se cria". Mas o autor nos lembra que, se teoria coloca a discussão sobre concepções de realidade, método coloca a discussão sobre concepções de ciência. "Método é instrumento, caminho, procedimento, e por isso nunca vem antes da concepção de realidade. Para se colocar como captar é mister ter-se idéia do que captar".

Demo (1999, p. 25) enfatiza que "é preciso lembrar que a distinção entre ciência e outros saberes está no método. [...] Ciência é assumida como conhecimento metódico, cuidadoso, testado, e se possível verdadeiro". Assim, a metodologia permite o lugar da pretensão científica e o domínio da metodologia "define na prática quem é ou não cientista".

Porém, a completude desses dois horizontes de pesquisa, o teórico e metodológico, requer um terceiro horizonte para nos guiar, a prática, a qual de certa forma nos afastamos. Segundo Demo (1999, p. 26-27), em sua maioria as ciências sociais tornaram-se ou um produto tipicamente teórico ou cópia teórica, o que teve "repercussões drásticas, como o descrédito crescente das ciências sociais, cada vez mais vistas como imponentes frente aos problemas que apenas estudam". Mas, mesmo assim, "não vale sacralizar a prática. Teoria e prática detêm a mesma relevância científica e constituem no fundo uma só. Uma não substitui a outra e cada qual tem sua lógica própria".

Para Demo (1999) a distância para com a prática em algumas áreas é compreensível. Principalmente pelo temor do confronto, que condiciona às mudanças na teoria. Trata-se de entender que a discussão crítica é importante no combate à petrificação das teorias, mas o confronto com a prática é mais ainda. O contato com prática evidencia a pequenez de toda construção teórica. Por isso, segundo Demo (1999, p. 27) "o que mais fomenta instabilidade teórica e obriga a buscar alternativas é o confronto prático".

Os diferentes horizontes de pesquisa levam, como afirma Demo (1999, p.29), a reconhecer que "o critério mais pertinente, criativo, formal e politicamente, da cientificidade é a discutibilidade: somente o que é discutível, na teoria e na prática, pode ser aceito como científico". Portanto, na nossa prática acadêmica podemos almejar uma completude que se inicie em discussão teórica e metodológica, mas que invariavelmente procure contribuir para em algum momento alcançar o horizonte da prática.

5 RETOMANDO A BUSCA DO AUTO-CONHECIMENTO NA ESTRATÉGIA EMPRESARIAL

A pesquisa em Estratégia Empresarial passou por uma importante fase com o questionamento de Powell (2001) a respeito da estrutura lógica das proposições sobre vantagem competitiva – VC e com as afirmações de Whittington (2004) sobre o esgotamento e inconsistência dos pressupostos da área. Emergindo assim a perspectiva da estratégia enquanto prática (CLEGG; CARTER; KORNBERGER, 2004; JARZABKOWSKY; WILSON, 2004 WHITTINGTON, 2004).

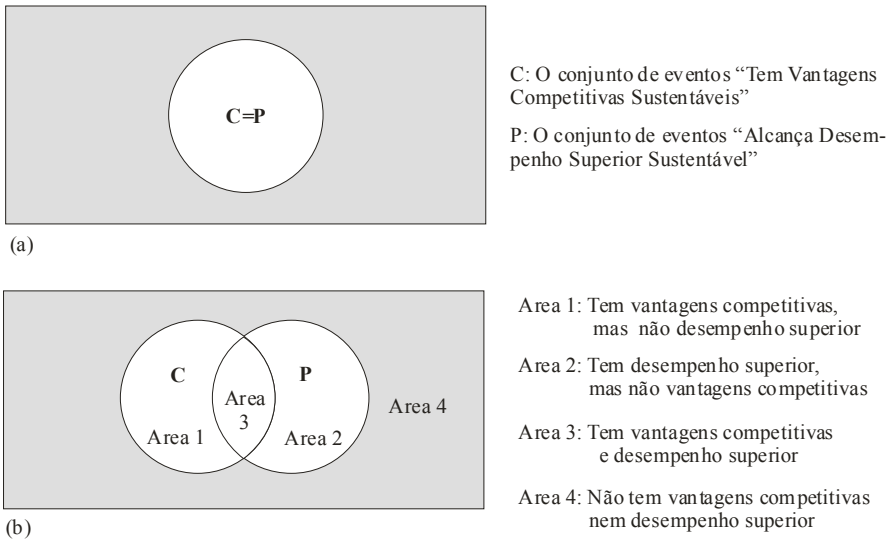
Powell (2001) trata dos porquês da pesquisa em estratégia não poder confiar nas justificações lógicas e filosóficas convencionais dos estudos em gestão estratégica. Para o autor, a hipótese central de que a VC produz desempenho superior sustentável encontra pouco suporte na inferência formal dedutiva ou indutiva. As teorias líderes incorporam barreiras de refutação que impedem testes empíricos imbuídos de um sentido compreensivo. A maioria dos estudos infere a existência de VC a partir de observações *ex-post* do desempenho. E posteriormente, desenham a conclusão inversa de que criar VC *ex-ante* produz desempenho superior sustentável.

O argumento central de Powell (2001, 2002, 2003) é que a hipótese da VC é axiomática, está imune a refutação empírica, assim como a suposição da concorrência perfeita. Deixa de ser hipótese testável para assumir o caráter de alguma forma de ideologia ou mesmo fé. O autor evidencia a tautologia nos pressupostos centrais das teorias que tentam explicar o desempenho superior (variável dependente) a partir das VC (variável independente). O problema é que desenpenho superior e VC são funcionalmente equivalentes para os estudos em estratégia.

A abordagem *Resource Based View* - RBV é posta no centro dos questionamentos de Powell (2001), que afirma que, assim como todas as hipóteses que insistem nas vantagens específicas da firma, a RBV necessita da suposição de heterogeneidade para explicar observações empíricas que violam as condições e resultados do equilíbrio competitivo perfeito. A suposição da heterogeneidade seria uma proposição analítica, tautológica, que não requerer investigação empírica porque não faz qualquer declaração sobre o estado empírico das coisas, é por definição verdadeira.

Powell (2002) propõe uma hipótese alternativa que é logicamente possível e, segundo o autor, nunca foi testada ou mesmo proposta na pesquisa em estratégia. O esquema proposto pode ser observado na figura 1. A explicação é que os pesquisadores ocasionalmente referem-

se a desempenho inferior apesar das vantagens competitivas (área 1, figura 1-b), porém a área 2 (figura 1-b) nunca surge como uma possibilidade empírica, ou seja, que a organização tenha desempenho superior sem vantagens competitivas.



(a) A hipótese de Equivalência Funcional (b) Uma hipótese Alternativa

Figura 1 - Argumento para a inconsistência científica das hipóteses da VC.

Fonte: Powell, (2002)

As análises quantitativas de regressão múltipla com variáveis *dummy* de Vasconcelos e Brito (2003) e Brito e Vasconcelos (2003) procuram responder aos problemas da Vantagem Competitiva apontados por Powell (2002). Contudo, não se pode afirmar que seus estudos resolvam a questão das inferências *ex-ante* a partir de análises *ex-post*.

Para Whittington (2004), o modernismo manteve a estratégia restrita em termos epistemológicos, pois considerou a imparcialidade científica superior ao engajamento prático, o geral superior ao contextual, e o quantitativo superior ao qualitativo. Segundo Clegg, Carter e Kornberguer (2004) o foco naquele momento era a nova agenda para os estudos em estratégia, que apresentava dois objetivos: Tratar a estratégia como uma importante prática social, que exige uma séria análise sociológica; Transformar esse conhecimento em uma maneira de melhorar o modo como as estratégias são conduzidas.

Considerar a estratégia como uma prática social, como algo que as pessoas fazem, tem um efeito descentralizador sobre as proposições tradicionais da finalidade da estratégia. Tradicionalmente a estratégia se preocuparia com a performance e a VC das firmas [...]. Uma sensibilidade à prática[...] deslocaria o nível de análise para uma instância acima e outra abaixo da firma. (WHITTINGTON, 2004, p. 48)

Whittington (2004, p. 48) explica que num deslocamento do nível de análise para cima deve-se olhar para estratégia numa perspectiva sociológica, como um "amplo campo de atividade social cujas práticas são importantes para a sociedade como um todo". Em sendo assim, não é tanto o desempenho da firma que importa, mas sim o desempenho da estratégia como um campo. Já no deslocamento para a instância abaixo da firma deve-se enfocar na perspectiva gerencialista e tratar dos processos estratégicos gerais das firmas e das atividades daqueles que praticam a estratégia. Nesse caso, o que importa é a ação dos estrategistas no desempenho dos seus papéis.

Clegg, Carter e Kornberger (2004, p. 26 -30) destacam que a proposição de estratégia enquanto prática oferece a perspectiva de evolução de uma prática disciplinarmente normativa e prescritiva a uma "prática essencialmente empírica em seu foco nos etnométodos do estrategista do cotidiano e nas utilizações que estes fazem dessas respostas disciplinares de segunda ordem". Há que haver, entretanto, um compromisso com o desenvolvimento de estudos apoiados em conceitos fundamentais para a compreensão da estratégia como prática. Nesse caso, os contornos-chave de pesquisa incluem foco em pelo menos seis áreas: poder, identidade profissional, agentes não humanos, ética, linguagens e instituições.

6 CONVERSAÇÕES E CONVERGÊNCIAS: ESTRATÉGIA EMPRESARIAL, ESTRATÉGIA DE PRODUÇÃO E DE OPERAÇÕES

Retomo aqui o ponto em que Hayes (2004) afirma que não há solidez suficiente nos princípios da gestão de operações da atualidade para lidar com os desafios da nova economia. No que tange especificamente à estratégia de produção e operações, poderíamos relacionar esta questão às fragilidades das hipóteses da Vantagem Competitiva na Estratégia Geral? (horizonte teórico da pesquisa). Nesse sentido, buscaríamos meios de avaliar as práticas de estratégia de produção e de operações (horizonte metodológico da pesquisa) para definir e testar ferramentas do processo estratégico de produção e de operações (horizonte prático da pesquisa).

Uma convergência clara entre a estratégia geral e a estratégia de produção e de operações é a sobreposição das noções estruturais de redes em Hayes (2004) e a proposta de estratégia enquanto prática. A questão de que uma sensibilidade à prática deslocaria o nível de análise para outras instâncias além da firma não só incluem a perspepctiva de Hayes (2004) como também ampliam esta noção principlamente no direção de uma outra dimensão de análise, o indivíduo estrategista. O que de fato sabemos sobre a relação entre os procesos de estratégicos de produção e de operações e os indivíduos estrategistas por trás das definições?

Na verdade, para cada visão proposta por Hayes (2004) podem ser buscadas diferentes orientações (horizonte teórico) seja nas abordadens de dissenso seja em outras que apontem desenvolvimento de caminhos (horizonte metodológico) para, mantendo a perspectiva da de gestão da produção e de operações, colaborar intimamente (horizonte prático) com os praticantes da área.

Criticas como a de Hayes (2004) e Slack(2005) indicam que a área de gestão da produção e operações já ingressou na caminho da maturidade, onde a busca do auto-conhecimento permite desconstruir e reconstruir conhecimento superando as barreiras paradigmáticas existentes.

Como vimos em Demo (1999) a distância para com a prática em algumas áreas é a praxe. Não é o caso da estratégia de produção e de operações. Nossa aproximação da prática é uma característica marcante da área. Contudo, como aponta Slack (2005), nem tudo caminha como o planejado. Nesse caso, precisamos entender, como ilustra Demo (1996), que a discussão crítica é importante no combate à petrificação das teorias, porém, deve estar atrelada ao confronto com a prática para evidenciar as limitações de nossas construções teóricas.

Por exemplo, em que medida realmente podemos nos distanciar dos pressupostos tayloristas da melhor forma de executar o trabalho? No campo prático, em muitos setores e atividades, as necessidades de projeto do trabalho apresentam requisitos que comungam em larga medida com a adoção dos princípios de administração científica (TAYLOR, 1978). Não podemos negar, entretanto, que o desafio ampliou-se para uma questão *paramount*: buscar compreensões (horizonte teórico), meios de desenvolvê-las (horizonte metodológico) e aplacações para os "trabalhadores do conhecimento"(horizonte prático).

Um problema central à convergência entre a estratégia empresarial e a estratégia de produção e operações, principalmente para aqueles que pretendem delinear noções a partir das visões *Resource Based,* é a hipótese de equivalência funcional entre vantagem competitiva e desempenho superior apontada por Powell (2002). Estudos de desenvolvimento nesse campo podem até desconsiderar essa noção, porém, mais relevante do ponto de vista de aproximação com a perspectiva dos profissionais da área talvez fosse assimilar esta limitação na busca por soluções para as estratégias de produção e operações.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este ensaio propôs, sob a orientação da metodologia reflexiva (VERGARA, 2005), revisitar o artigo que elencou algumas conversações e convergências (FACHIM, 2003) entre os contornos atuais das práticas de pesquisa nas área de Estratégia Empresarial de Estratégia de Produção e de Operações.

Resumi dessa forma bastante a perspectiva inicial, mantendo as considerações sobre as propostas de autores da área de Gestão da Produção e de Operações (HAYES, 2004; SLACK, 2005), destacando pontos frágeis da Estratégia de Produção e de Operações frente aos desafios da "nova economia" digital e ao relacionamento efetivo da área para com os profissionais do campo.

A proposta de visão de pesquisa foi calcada em Demo (1996), o que ao mesmo tempo justificou as abordagens teóricas que busquei expor como pertinentes para iluminar as Conversações/ convergências entre os dois níveis de estratégia enfocados. De forma ilustrativa, procurei marcar os três horizontes de pesquisa nos achados de conversação e convergência entre as questões das duas dimensões de estratégia.

O que fica de válido agora nesta revisita é, além da percepção da força das compreensões de Demo, oferecendo suporte luxuoso para as reflexões metodológicas, a indicação para retomada das discussões. Como estão essas questões colocadas há cerca de dez anos? A questão da Vantagem Competitiva avançou em algum aspecto? As abordagens da estratégia de produção e operações se diversificaram? Ficam aí os questionamento para a retomada das pesquisas.

Como acréscimo a essas considerações finais tenho que dizer que a postura em revisitar a produção de dez anos atrás é crítica, política, declarada, já que a maior parte da política na produção científica está camuflada. Nesse caso, cabe repetir a citação de Demo: A pesquisa "não se reduz a fenômeno político, mas nunca o desfaz de todo. Por isso vale dizer: sabemos mais o que interessa. O que explica, em parte, por que conhecemos muito mais como não mudar" (DEMO, 1999 p.14). Espero, claro, que o leitor perceba a forma de protesto às exigências de publicação científica na academia.

.

REFERÊNCIAS

AREND, R.J. Revisiting the logical and research considerations of competitive advantage. *Strategic Management Journal*, Chichester, v. 24, n. 3, p. 279-284, 2003.

BRITO, Luiz Artur Ledur; VASCONCELOS, Flávio C. A heterogeneidade do desempenho, suas causas e o conceito de vantagem competitiva: proposta de uma métrica. *Revista de Administração Contemporânea*, Curitiba, edição especial, p. 107-129, 2004.

CLEGG, Stewart; CARTER, Chris; KORNBERGUER, Martin. A "Máquina Estratégica": Fundamentos Epistemológicos e Desenvolvimentos em Curso. *Revista de Administração de Empresas,* São Paulo, v. 44, n.. 4, p. 21-31, out./dez. 2004.

DEMO, Pedro. *Metodologia do conhecimento científico*. São Paulo: Atlas, 2000.

DEMO, Pedro. *Pesquisa*: principio cientifico e educativo. São Paulo: Cortez, 1996.

DEMO, Pedro. *Profesor/Conhecimento*. UNB, 2001. Disponível em: <http://www.omep.org.br/artigos/conferencias/03.pdf>. Acesso em: 20 mar. 2005.

FACHIN, Roberto. *Conversações, convergências, paradoxos e paradigmas e os estudos organizacionais*. Organizações & Sociedade, Salvador, v. 10, n. 28, p. 35-45, set./dez. 2003.

HAYES, Robert L.Os desafios impostos pela "nova economia" à gestão de operações. In: PAIVA, Ely Laureano; CARVALHO JR., José Mário; FERSTENSEIFER, Jaime Evaldo. *Estratégia de produção e de operações*: conceitos, melhores práticas, visão de futuro. Porto Alegre: Bookman, 2004.

JOHNSON, Gerry; MELIN, Leif; WHITTINGTON, Richard. Micro Strategy and Strategizing: Towards an Activity-Based View. *Journal of Management Studies*, v. 40 n. 1, Jan. 2003.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. *Safári de estratégia*: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000.

PAIVA, Ely Laureano; CARVALHO JR., José Mário; FENSTERSEIFER, Jaime Evaldo. *Estratégia de produção e de operações*: conceitos, melhores práticas, visão de futuro. Porto Alegre: Bookman, 2004.

POWELL, Thomas C. How much does industry matter? An alternative empirical test. *Strategic Management Journal*, Chichester, v. 17, p. 323-334, 1996.

POWELL, Thomas C. Competitive advantage: logical and philosophical considerations. S*trategic Management Journal*, Chichester, v. 22, p.875-888, 2001.

POWELL, Thomas C. The philosophy of strategy. *Strategic Management Journal*, Chichester, v. 23, p.873-880, 2002.

POWELL, Thomas C. Strategy without ontology. *Strategic Management Journal*, Chichester, v. 24, p. 285 –291, 2003.

SLACK, Nigel. Operations strategy: will it ever realize its potential? *Gestão & Produção*, São Carlos, v.12, n.3, p.323-332, set./dez. 2005.

SLACK, Nigel; CHAMBERS, Stuart; JHONSTON, Robert. Papel estratégico e objetivos da produção. In: *Administração da Produção*. 2. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2004.

TAYLOR, Frederick Winslow. *Princípios de administração científica*. 7.ed. São Paulo: Atlas, 1978.

VASCONCELOS, Flávio C.; CYRINO, Álvaro B. Vantagem competitiva: os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégia e teoria organizacional. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 40, n. 4, p. 20-37, out./dez. 2000.

VASCONCELOS, Flávio C. ; BRITO, Luiz Artur Ledur. Vantagem competitiva: o construto e a métrica. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 44, n. 2, p. 51-63, abr./jun. 2004.

VERGARA, Sylvia Constant. Nota Técnica: Ciência normal, paradigmas, metáforas, discursos e genealogia da análise. Cap. 18. In: CLEGG, S.; HARDY, C.; NORD, W. *Handbook de Estudos Organizacionais* – Modelos de Análise e Novas Questões em Estudos Organizacionais. v.1. São Paulo: Atlas, 1999

VOLBERDA, Henk W. Crise em estratégia: Fragmentação, integração ou síntese. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 44, n. 4, p. 32-43, out./dez. 2004.

WILSON, David C.; JARZABKOWSKI, Paula. Pensando e Agindo Estrategicamente: Novos Desafios para a Análise Estratégica. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 44, n.. 4, p. 11-20, out./dez. 2004.

WHITTINGTON, Richard. *O que é estratégia*. São Paulo: Thomson, 2002.

WHITTINGTON, Richard. Estratégia após o modernismo: recuperando a prática. *Revista de Aministração de Empresas*, São Paulo, v. 44, n.4, p. 44-53, 2004.