



# **A Qualidade como Variável Estratégica nas Organizações Modernas**

**Fernando José Pereira da Costa**  
**fjpcosta@sapo.pt**  
**USC**

**Manoel Gonçalves Rodrigues**  
**manoel.grodrigues@gmail.com**  
**UGF**

**Resumo:** A empresa moderna encontra-se inserida num contexto ambiental caracterizado por elevados e crescentes níveis de instabilidade e graus de incerteza muito elevados no que diz respeito à continuidade de suas atividades. Este clima ambiental adverso está relacionado à ocorrência de determinados eventos que tornam hoje o meio envolvente empresarial bem mais volúvel do que fora num passado relativamente próximo em termos históricos, a saber: a globalização, o advento de um novo paradigma em termos energéticos e meio ambientais, o acelerado desenvolvimento tecnológico, a desregulação das economias e a acirrada concorrência a nível dos mercados globais. Com isto, torna-se cada vez mais difícil a inserção da empresa no âmbito de uma configuração contextual em que a incerteza é o principal atributo. Assim sendo, a empresa necessita cada vez mais de um suporte estratégico que lhe viabilize a atividade em envolventes turbulentas e lhe possibilite alcançar níveis elevados de capacitação tecnológica. Como resultado direto desse processo ter-se-ia o incremento da produtividade com o consequente aumento da competitividade organizacional. É neste ponto que ganha corpo a ideia da Qualidade, isto é Qualidade Total como variável estratégica básica das organizações no que se refere à sua atuação em um entorno caracterizado por uma instabilidade cada vez mais notória. Propõe-se a adoção de um conceito reformulado de Qualidade, ou seja, como suporte estratégico das organizações, que passam a lidar com uma envolvimento cada vez mais incerta.

**Palavras Chave:** Qualidade - Sistema de Produção - Estratégia - -

# A QUALIDADE COMO VARIÁVEL ESTRATÉGICA NAS ORGANIZAÇÕES MODERNAS

Fernando José Pereira da Costa<sup>1</sup>  
Manoel Gonçalves Rodrigues<sup>2</sup>

## Resumo

A empresa moderna encontra-se inserida num contexto ambiental caracterizado por elevados e crescentes níveis de instabilidade e graus de incerteza muito elevados no que diz respeito à continuidade de suas atividades. Este clima ambiental adverso está relacionado à ocorrência de determinados eventos que tornam hoje o meio envolvente empresarial bem mais volúvel do que fora num passado relativamente próximo em termos históricos, a saber: a globalização, o advento de um novo paradigma em termos energéticos e meio ambientais, o acelerado desenvolvimento tecnológico, a desregulação das economias e a acirrada concorrência a nível dos mercados globais. Com isto, torna-se cada vez mais difícil a inserção da empresa no âmbito de uma configuração contextual em que a incerteza é o principal atributo. Assim sendo, a empresa necessita cada vez mais de um suporte estratégico que lhe viabilize a atividade em envolventes turbulentas e lhe possibilite alcançar níveis elevados de capacitação tecnológica. Como resultado direto desse processo ter-se-ia o incremento da produtividade com o conseqüente aumento da competitividade organizacional. É neste ponto que ganha corpo a ideia da Qualidade, isto é Qualidade Total como variável estratégica básica das organizações no que se refere à sua atuação em um entorno caracterizado por uma instabilidade cada vez mais notória. Propõe-se a adoção de um conceito reformulado de Qualidade, ou seja, como suporte estratégico das organizações, que passam a lidar com uma envolvimento cada vez mais incerta.

Palavras-Chave: Qualidade, Sistema de Produção, Estratégia

## Abstract

The modern enterprise is included in an environmental context characterized by high and rising levels of instability and very high degrees of uncertainty regarding the continuity of their activities. This climate is related to adverse environmental occurrence of certain events that make today's business environment much more volatile than in the past had been relatively close in historical terms, namely: globalization, the advent of a new paradigm in energy and environmental the rapid technological development, deregulation of economies and fierce competition in global markets. It becomes increasingly difficult to insert within the enterprise context a setting in which the uncertainty is the key attribute. Therefore, the modern company needs more of a strategic support that it makes possible the surrounding turbulent activity and enables it to achieve high levels of technological capability. As a direct result of this process

---

<sup>1</sup> Professor e doutorando em economia. E-mail: fjpcoستا@sapo.pt

<sup>2</sup> Professor e pós-doutor em transporte e meio ambiente. E-mail: manoel.grodrigues@gmail.com

would have increased productivity with a consequent increase organizational competitiveness. Total Quality as a strategic variable of the basic organizations with regard to their performance in an environment characterized by instability increasingly apparent. Then it is proposed the adoption of a reformed concept of Quality as strategic support organizations that are dealing with an increasingly uncertain surroundings.

Keywords: Quality, Production System, Strategy

## **Introdução**

A organização contemporânea deve buscar a Qualidade, isto é a Qualidade Total e a excelência como forma de inserção e interação no meio-ambiente, quer em termos ambientais quer a nível da eficiência (viabilizada pela componente tecnológica) quer ainda no contexto sócio-político-institucional. Para além disso, na sua busca pela Qualidade Total, a empresa deve considerar o paradigma energético-tecnológico-produtivo existente, bem como a transição do mesmo. Neste sentido, cabe observar que se vive hoje uma fase de transição entre paradigmas energético-ambientais, ou seja, transita-se do Paradigma dos Combustíveis Fósseis (surgido com a Revolução Industrial dos séculos XVIII e XIX) para o Paradigma das Fontes Renováveis de Energia (que tem início com a ocorrência dos choques petrolíferos de 1973 e 1979).

De fato, os brutais aumentos verificados no preço do petróleo, energético básico das modernas sociedades industriais e do modelo energívoro que se instalou principalmente a partir do período posterior à Segunda Guerra Mundial, aliados à componente geopolítica, deixou clara a idéia de que escassez (geopolítica, mercadológica ou física) passaria a caracterizar a oferta desse energético. Este aspecto, por si só, já introduz elevados níveis de instabilidade/volatilidade a nível do entorno no qual atuam/operam as empresas/organizações, passando a exigir uma nova base metodológico-conceitual e um novo instrumental estratégico-organizativo que possibilitasse o enfrentamento desse quadro de total ruptura com a relativa segurança/estabilidade proporcionada pelos trinta gloriosos anos vividos pela economia capitalista depois da Segunda Guerra Mundial.

Logo, a empresa insere-se em um contexto ambiental cada vez mais volátil e incerto, fruto da globalização (estágio atual da economia sistema-mundo capitalista), do advento de um novo paradigma em termos energéticos e meio ambientais, do modelo neoliberal, da desregulação das economias e da acirrada concorrência a nível dos mercados globais. Com isto, torna-se cada vez mais difícil a inserção da empresa no âmbito de uma configuração contextual em que a incerteza é o principal atributo. Assim sendo, a organização necessita cada vez mais de um suporte estratégico que lhe viabilize a sobrevivência em envolventes turbulentas e lhe possibilite alcançar níveis elevados de capacitação tecnológica.

## **Qualidade e Gestão da Qualidade**

Para Chiavenato (1992, pp.201 e 202), a Qualidade encontra-se intimamente relacionada com a produtividade e ambas possibilitam a competitividade da empresa. O conceito de Qualidade implica na conformidade e adequação relativamente ao que o cliente/usuário espera, daí advindo uma mobilização interna, e alcançá-la vai depender de uma série de aspectos para além do investimento em ativos fixos ou da aquisição de determinados itens (máquinas, equipamentos, tecnologias, etc.), principalmente dos ligados à cultura organizacional. A Qualidade não se restringe à produção e fabricação, antes direcionando-se a todas as áreas da empresa, isto é, deve ser introduzida na própria dinâmica organizacional no contexto de uma sociedade complexa e de um ambiente heterogêneo.

Cabe assinalar que o conceito de Qualidade (enquanto Qualidade Total) foi importado da área produtivo-industrial, alargando-se, mais tarde, ao segmento de serviços. A proposta aqui apresentada direciona-se a um mais amplo alargamento desse conceito para o de Qualidade Total da empresa no século XXI, isto é, considerando-se a transição do paradigma energético-tecnológico-organizacional, a problemática ambiental e as profundas mudanças que já começam a ocorrer a nível da própria configuração geopolítica mundial, com a entrada em cena dos denominados países (ou economias) emergentes, fato que parece conduzir ao surgimento de uma nova ordem mundial.

De acordo com o que é assinalado por Schaumann e Tupinambá (2009, pp. 2 e 6-7), o modelo de Gestão da Qualidade relaciona-se à explicação e conceitualização, em termos ideais, da gestão excelente, isto é, do modelo paradigmático de gestão em termos de excelência, ou seja, da conquista e construção de uma realidade a nível da empresa. De fato, o que parece é que o aspecto positivo afeto à Gestão da Qualidade residiria na superação do individualismo, alinhando-se a missão de vida com a missão de organização, promovendo-se a sobreposição da visão individual de tempo e futuro com a visão de tempo e futuro da organização e estimulando-se a aceitação dos valores da organização como sendo valores individuais. A contextualização histórica da Gestão da Qualidade nas organizações indica uma íntima relação entre esta e a definição de um novo projeto que assegurasse a recuperação do Japão após a Segunda Guerra Mundial, destinando-se um papel fundamental à reorganização social do mundo do trabalho e ao aperfeiçoamento da qualidade na produção industrial japonesa. Daí a supremacia do organizacional sobre o individual ter um significado positivo e construtivo. Por outro lado, a Gestão da Qualidade poderia promover a desconstrução da individualidade.

Conforme é mencionado por Coltro (1996, pp. 4 e 5), a Gestão pela Qualidade Total passa a ser aplicada pela gestão ocidental a partir da década de oitenta e como resposta a um ambiente econômico cada vez mais competitivo. A Gestão pela Qualidade Total considera o processo manufatureiro como um gerador potencial de vantagem competitiva para as empresas e um verdadeiro motor competitivo para as mesmas. Por outro lado, a Gestão pela Qualidade Total revelaria aos gestores ocidentais que a Qualidade tem um impacto positivo na produtividade das empresas, com o consequente

impacto sobre a manutenção e ampliação do mercado. O modelo de Gestão pela Qualidade Total possibilita a implementação de estratégias competitivas, como a diferenciação de produtos e/ou serviços. Na verdade, a diferenciação pode estar relacionada a aspectos tecnológicos, ou seja, à obtenção de diferenciais competitivos em razão do nível de excelência com que as empresas venham a manipular o universo tecnológico à sua disposição. Os diferenciais competitivos passam a ser fundamentais para o afrontamento do clima cada vez mais instável a caracterizar o ambiente concorrencial internacional, passando as empresas ocidentais a valerem-se do potencial da manufatura e das operações, o que conduziria a um novo *approach* relativamente aos sistemas de produção e à gestão dos mesmos, aí configurando-se um novo modelo de gestão, a saber: a Gestão pela Qualidade Total.

De forma mais direta, registra-se que as novas hegemonias (mundiais, regionais e subregionais) representariam a transição da atual ordem unipolar para uma ordem multipolar, o que acentuaria o nível de complexidade do entorno no qual se insere e atua a empresa/organização, fazendo com que a mesma busque definir novos instrumentos e metodologias de ação, o que conduziria à ampliação do conceito de Qualidade Total. Desse modo, por Qualidade Total ou Gestão da Qualidade Total da organização se compreenderia a adoção de uma visão estratégica, sistêmica e prospectiva. Com essas três componentes, a empresa/organização alcançaria a Qualidade Total no século XXI, ou seja, encontrar-se-ia apetrechada para enfrentar as grandes mudanças a ocorrer neste século, bem como a forte instabilidade daí decorrente. Desse modo, o mercado da qualidade para as organizações incorporará esse novo e ampliado conceito, vindo a se constituir, de forma simultânea, em ameaça, oportunidade e elemento de orientação à trajetória das organizações empresariais ao longo do presente século.

Em razão das profundas transformações (econômicas, produtivas, tecnológicas, geopolíticas, geo-estratégicas e político-institucionais) que vêm ocorrendo desde as três últimas décadas do século XX, o entorno no qual se inserem e com o qual interagem as empresas está se tornando cada vez mais complexo, volátil e incerto, o que faz da Qualidade Total e da Gestão da Qualidade Total um importante referencial para as mesmas, quer a nível do seu posicionamento quer também em termos de seus objetivos quer ainda face ao seu melhor apetrechamento (instrumentos mais sofisticados de gestão) para enfrentar a turbulência intrínseca à envolvente das organizações.

Com relação ao mercado da qualidade, cabe registrar que num mundo cuja configuração é cada vez mais complexa e dinâmica, o que implica na ocorrência de múltiplas e diversas interações, os níveis exigidos de competitividade são cada vez maiores e as exigências e pressões sobre as empresas/ mostram uma intensidade crescente. Em razão disso, a Qualidade/Qualidade Total (Gestão da Qualidade Total) tende a assumir um papel crítico na vida das organizações, passando a ser a base do seu processo de gestão (sistema integrado de gestão). O conhecimento e o ferramental afeto à Qualidade passarão a ser adotados nos mais diversos tipos de empresas/organizações e a relação «Qualidade/Ganhos Econômico-Financeiros» acabará por se impor de forma inequívoca. Pode-se arriscar a afirmar que a Qualidade permeará, de tal forma, a gestão

das empresas/organizações que os conceitos de Qualidade (Qualidade Total) e de gestão tenderão a se confundir (Gestão da Qualidade Total), podendo-se mesmo chegar ao ponto em que só a Qualidade viabilizará o processo de gestão das empresas, uma vez vir a ser o requisito básico para criação e reforço da competitividade organizacional.

Com o acirrar da concorrência, num contexto de fortes mudanças e grandes alterações, marcadas pela questão energético-ambiental, pelos avanços tecnológicos, pela emergência das novas economias e pela redefinição das hegemonias a nível mundial, as empresas/organizações defrontam-se com um cenário de enorme complexidade, com um elevado nível de instabilidade e um forte impacto concorrencial. Para tal, as empresas/organizações têm na Qualidade (Gestão da Qualidade) não apenas um diferencial competitivo, mas antes o elemento fundamental para a sua sustentabilidade e competitividade. Em outras palavras, a Qualidade orientará cada vez mais a configuração estratégica e o processo de gestão das empresas (Sistema de Gestão da Qualidade), de modo a atuar como instrumento de orientação da mesma. A Qualidade, enquanto referencial de mercado, permite às empresas/organizações verem aumentados os seus níveis de eficiência e, através da certificação, normatizar métodos e procedimentos, assegurando-lhes, portanto, uma maior competitividade e um melhor desempenho de mercado, num ambiente cada vez mais mutante e instável.

De fato, numa perspectiva ampla e interativa, poder-se-ia considerar a Qualidade Total como base de sustentação do próprio processo de gestão das organizações, interagindo as duas de uma forma intensa, dinâmica, sinérgica e virtuosa, de modo a que venham a integrar-se num só conceito (Gestão da Qualidade Total). Assim sendo, os conceitos acabarão por se confundir e uma empresa/organização só alcançará a Qualidade incorporando, a nível de seu processo de gestão e no âmbito de uma visão interativa e integradora, a estratégia (planejamento estratégico), a prospectiva e a análise sistêmica. Logo, a Qualidade, no século XXI, será o instrumento fundamental para que as empresas/organizações ultrapassem às várias vicissitudes (econômicas, financeiras, político-institucionais, concorrenciais, geopolíticas, ambientais etc.) afetas à envolvimento altamente instável e volátil até que se defina um novo modelo de regulação ou uma nova configuração em termos de paradigma.

## **Globalização e Economia**

O conceito de globalização, muitas vezes incerto ou impreciso, outras vezes definitivo e revestido de um forte teor de inevitabilidade, vem sendo utilizado para caracterizar o conjunto de transformações ocorridas, a nível da economia mundial desde o início da década de 70 do século XX. Com visões extremamente otimistas confrontando-se com perspectivas fortemente críticas (ou mesmo céticas), que contestam o fato da economia ser realmente global, pois os fluxos de comércio, de investimentos e financeiros se concentrariam nos limites da Tríade (Estados Unidos - Japão - Europa), a globalização, seu conceito e configuração não se constituem em uma unanimidade.

Por outro lado, Gray (1999, pp. 81 – 84) afirma que o processo de globalização (difusão do capitalismo de mercado) poderia ser obstado por aspectos nacionais (culturais) de modo que o capitalismo emergente da Rússia, a economia chinesa e as corporações japonesas se constituem em entidades de caráter nacional (cultural) específico, não sendo, portanto, passíveis de se diluírem em algum processo de globalização que tome como bitola os padrões do capitalismo norte-americano. Wallerstein (1998, p. 18), frisa que o capitalismo é essencialmente um sistema social histórico e que se configura na economia-mundo capitalista, isto é, a economia capitalista teve sempre uma dimensão mundial (ou pelo menos além-fronteiras).

O fato é que em razão das controvérsias e multiplicidades de visões e abordagens quanto ao conceito de globalização, bem como do real significado que tal vocábulo encerra, vale-se, aqui, do ponto de vista de Adda (2004, pp. 102 e 103), segundo o qual as empresas multinacionais, promotoras dos investimentos, operam em pólos regionais (ainda que relativamente mais vastos), como parece ser o caso do conjunto «Japão – Tigres Asiáticos – Associação de Nações do Sudeste Asiático» para a maior parte dos investimentos das empresas japonesas, que, aliás, dominam os fluxos de investimentos diretos estrangeiros nessa área.

Portanto, a nível da estruturação do espaço econômico internacional, embora não desprezando as aspirações a buscar blocos regionais mais amplos, cabe o registro de que a instância nacional continua a ocupar um lugar essencial na economia mundial contemporânea, não só em razão dos laços forjados pela cultura e pela história, como também pela ação do Estado nacional. Este, é certo, encontra-se, muitas vezes, limitado pela liberação e desregulamentação (que surgem, por sua vez, como subprodutos da globalização). Assim, o Estado passa a atuar no sentido de promover a valorização dos recursos humanos e do ambiente logístico das empresas, propiciando a ambiência favorável ao investimento e à geração de empregos. Logo, não se pode pensar a globalização como um estado, mas antes como um processo, que pode se deter a nível da Tríade, mas também pode transcendê-la abarcando outras áreas da economia mundial.

## **Estratégia e Planejamento Estratégico Empresarial**

Na concepção de Patel (2006, pp. 9 – 15), a estratégia seria o nome que se dá aos planos e ações por intermédio dos quais se impõem certas ações a determinadas entidades (organizações, ambientes e povos), podendo ser aplicada a várias esferas (negócios, política, sociedade, economia, meio ambiente, tecnologia, etc.). Na verdade, conforme é assinalado por Freire (2004, pp. 18 e 19), a palavra estratégia deriva do grego *strategos*, surgindo da combinação de *stratos* (exército) com *-ag* (liderar), significando, de forma literal, a «função do general do exército» (a disposição das tropas com o intuito de alcançar a vitória sobre o inimigo). O conceito de estratégia restrito ao meio empresarial/organizacional conota-se, de forma frequente, com a formulação de um

plano que reúne, de forma integrada, os objetivos, políticas e ações da empresa/organização com o fito desta atingir o sucesso em sua atividade. De fato, consoante constata Freire (2004, pp. 18 e 19), a finalidade da estratégia é a criação de uma vantagem competitiva sustentável.

O primeiro passo na formulação da estratégia consiste no pensamento estratégico (pensamento estratégico dos membros da empresa). A seguir vem a formulação do planejamento estratégico, para o qual se elabora o Plano Estratégico, viabilizando-se, portanto, que se vá de um conjunto de visões integradas da organização (estratégia) para a sistematização de um conjunto de ações e objetivos a médio e longo prazo: o Plano Estratégico, conforme é destacado por Freire (2004, pp. 30 e 31). Contudo, com o acirrar da concorrência, a necessidade de obter maiores níveis de competitividade e a mais intensa volatilidade do meio, a partir dos anos 60 e 70 do século XX, o planejamento estratégico passa a sofrer inúmeras críticas e se elabora o conceito de gestão estratégica, já que de acordo com Nioche & Laroche (2000, p. 239), o processo global de formação da estratégia implica na pilotagem de um processo estratégico contínuo e interativo, com momentos de reflexão e definição das orientações pretendidas, mas tendo em mente o elevado nível de incerteza que permeia as reflexões e os resultados.

No entanto, o planejamento estratégico é ainda enfatizado por Porter (1991, pp. 13 – 16), que o considera um instrumento extremamente válido quanto à análise da concorrência industrial, ao desenvolvimento de estratégias competitivas em meios industriais (examinando os seguintes tópicos: indústrias fragmentadas, indústrias emergentes, transição para a maturidade industrial, indústrias em declínio e indústrias globais), às decisões estratégicas enfrentadas pelas empresas que competem em uma única indústria, à formulação da estratégia no meio ambiente particular da empresa e à interação entre economia industrial e gestão empresarial, com o intuito de promover o desenvolvimento de uma estratégia competitiva (metas e políticas necessárias para levá-las a cabo). Para Porter (1992, pp. 411 e 412), o planejamento estratégico mostra-se mais exequível e realista do que o planejamento de contingência (tentativa de se testarem estratégias incrementalmente relativas a apenas uma ou duas incertezas básicas, como o índice de inflação e o preço do petróleo), reforçando-se com a utilização de cenários (macroeconômicos) como instrumentos que possibilitassem a compreensão, de um modo mais completo, das implicações estratégicas da incerteza, principalmente cenários industriais.

É em Porter (1992, pp. 1 – 23) que se torna claro o estreito relacionamento entre o planejamento estratégico e a construção da vantagem competitiva, consubstanciado na estratégia competitiva, considerando a atratividade da indústria, a compreensão da mesma e do comportamento da concorrência, tendo em conta que a cadeia de valores (projeto, produção, marketing e distribuição do produto da empresa/organização industrial) é o instrumento básico para diagnosticar e intensificar a vantagem competitiva, visto fornecer um método para a identificação das fontes de diferenciação de uma empresa/organização industrial e dos fatores que a venham dirigir. O



planejamento estratégico não deve negligenciar o propósito fundamental da estratégia competitiva (a estratégia de uma unidade empresarial é o caminho para a vantagem competitiva, a qual, por sua vez, irá determinar o seu desempenho), de modo a alcançar a vantagem competitiva.

Já para Jarillo (1989, pp. 186 – 189), o planejamento estratégico se constitui no conjunto das atividades formais direcionadas a produzir uma formulação estratégica e aportando uma base metodológica ao processo de desenho estratégico, uma vez que estabelece uma série de etapas no sentido de configurar a estratégia, o que conduz ao estabelecimento de um sistema formal de planejamento estratégico, fato que, por sua vez, faz com que a preocupação estratégica passe a permear todos os níveis da empresa, assumindo um papel de grande relevância na consecução da vantagem competitiva sustentável, surgindo com o último elemento necessário à elaboração e aplicação da estratégia em termos efetivos. Dando sequência a esta análise, é observado que um sistema de planejamento estratégico excessivamente complexo pode vir a se constituir em elemento pernicioso à empresa/organização, uma vez que esta passa a se centrar nela mesma em vez de estar atenta aos movimentos de seus competidores. Na verdade o grande paradoxo é de que o planejamento estratégico pode atuar como um mecanismo de deteriora a capacidade de resposta da empresa/organização a longo prazo conduzindo, para além disso, à perda de criatividade, fato que ocorreu em algumas empresas/organizações de grande porte detentoras de sistemas sofisticados de planejamento estratégico.

Apesar de reconhecer os aspectos limitativos do planejamento estratégico, considerar como aceitáveis e realistas muitas das críticas a ele dirigidas e reconhecer que lhe tenha passado, num período não muito longo de tempo, do triunfo ao ocaso, Jarillo (1989, pp. 185 – 197) observa que tal não diminui, de forma absoluta, a sua necessidade, realçando que sem um Plano Estratégico detalhado (englobando toda a empresa/organização) torna-se praticamente impossível obter uma vantagem competitiva sustentável. Assim sendo, de acordo com esta linha de raciocínio, na prática, um método formal de planejamento é imprescindível para o desenho e a configuração do Plano Estratégico. Em outras palavras, por mais flexível que seja o processo de planejamento estratégico, o Plano Estratégico sempre se revestirá de um significativo nível de formalidade. Logo, consoante esta visão, a solução para os problemas apresentados pelo planejamento estratégico não significa que dele se deva prescindir, antes focando-o da maneira adequada. Portanto, o planejamento estratégico (fruto da seguinte sequência evolutiva: orçamento, controle financeiro e plano de longo prazo) tem o Plano Estratégico como produto e meio que acabe levando a empresa/organização a alcançar uma vantagem competitiva sustentável (enfoque adequado do planejamento estratégico). De fato, todo e qualquer sistema de planejamento estratégico, por mais simples que seja, é extremamente útil à empresa/organização, proporcionando-lhe o apoio metodológico necessário à implementação e viabilização da estratégia. A tarefa estratégica não pode ser levada a cabo sem o desenho de um sistema de planejamento estratégico, devendo-se definir, portanto, o enfoque realmente estratégico do processo de planejamento. Desse

modo, não tem sentido descartar o planejamento estratégico da vida da empresa/organização.

Na verdade, conforme é assinalado por Porto (1998, pp. 22 – 27), o planejamento estratégico, tendo como ferramenta central o Plano Estratégico, encontra-se presente nas modernas metodologias direcionadas a dar suporte à busca e alcance de uma vantagem competitiva favorável. Esta, por seu lado, irá resultar de um profundo conhecimento dos fatores internos e externos que atuam sobre a empresa/organização (tendências do ambiente, atratividade do ambiente, principais competidores, etc.), indicando as ameaças e oportunidades que devem ser consideradas, bem como as deficiências ou fraquezas que devem ser corrigidas ou mesmo eliminadas. Desse modo, Plano Estratégico não pode, de modo algum, ser tido como uma ferramenta passiva ou reativa, mas antes como um instrumento gerencial ativo (ou proativo), que promova a adaptação contínua e ativa da empresa/organização face a uma envolvente em constante mutação. Por outro lado, o Plano Estratégico deve reconhecer os diferentes papéis assumidos pela empresa (nível corporativo, nível de negócios e nível funcional) integrando, de forma harmoniosa, os esforços resultantes da interação entre os diversos níveis organizacionais. Assim sendo, o planejamento estratégico, enquanto método de gestão, apresenta uma agenda de questões ampla e variada, com destaque para as seguintes: lidar com a complexidade, trabalhar com a incerteza e fazer as escolhas necessárias.

Portanto, a estratégia, principalmente no que diz respeito ao planejamento estratégico, constitui-se em elemento básico na busca pela Qualidade Total na organização, uma vez que atua no sentido de suavizar os fortes impactos emanados de um entorno cada vez mais complexo e com elevados níveis de volatilidade, assegurando-lhe a necessária competitividade para operar, com sucesso, num meio cada vez mais concorrencial e instável. A estratégia, concretizada através do planejamento estratégico, constitui-se em importante mais valia para a empresa/organização, de modo a atuar como elemento incrementador da Qualidade Total (através da conquista de uma vantagem competitiva sustentável). Por sua vez, o planejamento estratégico, longe de ultrapassado, atua como elemento norteador para que a organização implemente a estratégia, obtenha uma vantagem competitiva sustentável e alcance a Qualidade Total.

Na realidade, consoante o observado por Silva (2009, s/p), o planejamento estratégico pode ajudar as empresas/organizações a vencer a competição industrial que ocorre a diversos níveis, a saber: a existência de barreiras à entrada no mercado; a presença/ação cada vez mais intensa dos concorrentes; o poder de negociação dos consumidores; o poder de barganha e negociação dos fornecedores e a existência de produtos substitutos. De acordo com esta concepção, o planejamento estratégico, no contexto das empresas, surge como a personificação da própria estratégia organizacional e empresarial, das etapas de avaliação interna/externa até o desenvolvimento/implementação da estratégia, conforme pode ser visto na figura abaixo. Contudo, na concepção deste trabalho, o relacionamento interativo entre a/o estratégia/planejamento estratégico e a Qualidade/Gestão da Qualidade, estas últimas consideradas enquanto Qualidade Total e Gestão da Qualidade Total, ultrapassa a simples consideração do Sistema de Qualidade

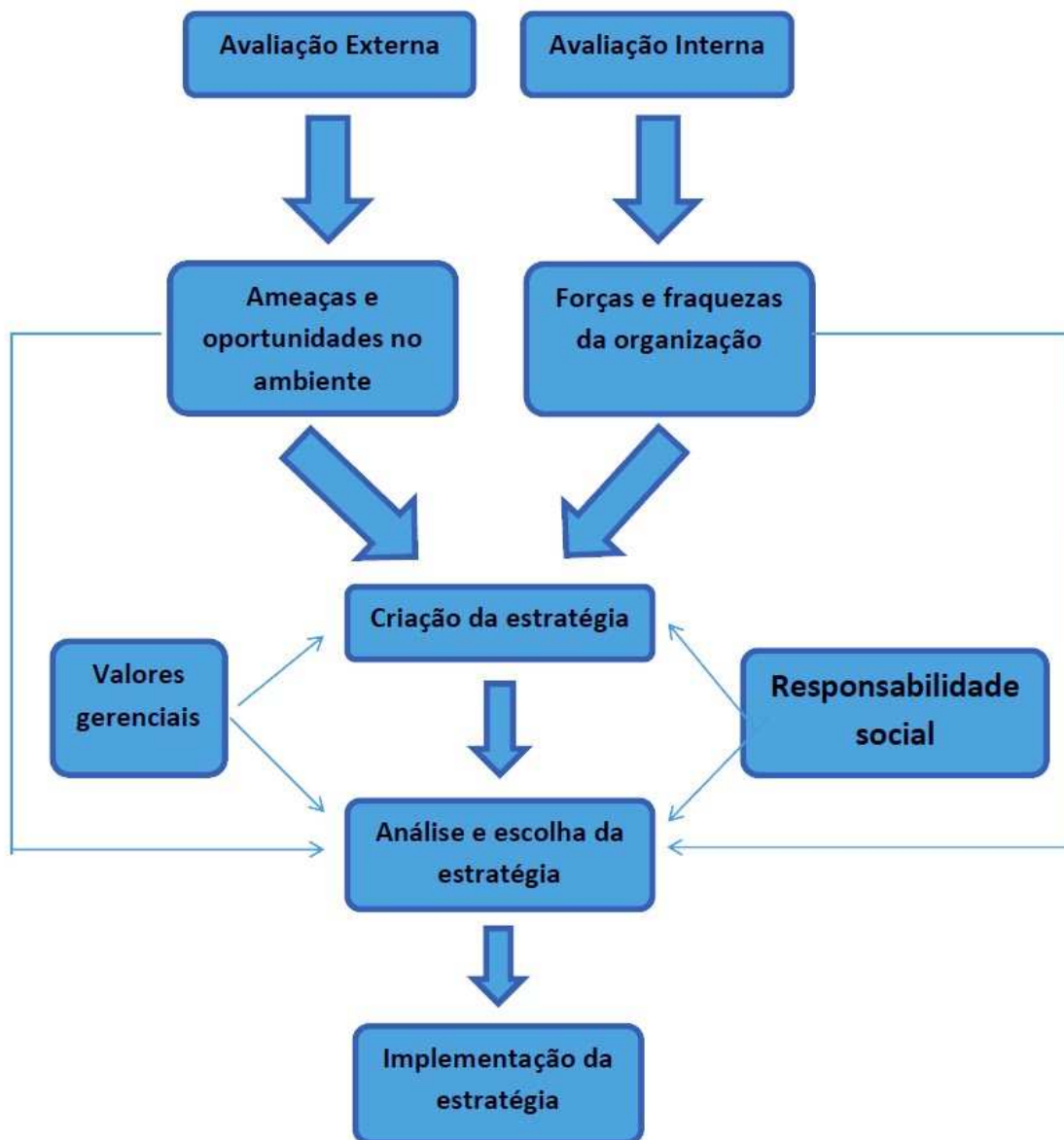
enquanto item a se ter em conta a nível da análise da função de produção, que irá envolver desde características do sistema produtivo e instalações industriais até a entrega do produto acabado, envolvendo outros itens, a saber: instalação industrial; equipamentos/instalações; processo produtivo; programação e controle da produção; P&D; suprimentos; organização da unidade fabril e produção dos serviços.

A Qualidade/Qualidade Total deixa de ser mais uma variável estratégica (ou uma variável a ser considerada pelo planejamento estratégico) para se posicionar no centro do planejamento estratégico, vindo a se constituir no cerne da estratégia da empresa face aos elevados/acentuados níveis de instabilidade/volatilidade a marcar o meio envolvente das organizações empresariais, de modo a posicioná-las *vis-à-vis* as ameaças envolventes, permitindo-lhes ultrapassar os seus pontos fracos, reforçar e aproveitar os seus pontos fortes e definir as suas vantagens comparativas. Assim sendo, a Qualidade/Qualidade Total confunde-se com a própria estratégia da empresa/organização no afã de enfrentar a envolvente instável/adversa, atenuar/reduzir os elevados níveis de incerteza e de lhe possibilitar novos rumos na busca de uma melhor performance. A Qualidade/Qualidade Total passa a ser, na verdade, a base estratégica da empresa/organização, se não mesmo a sua estratégia.

## **Sistemas de Produção**

Em razão do que é assinalado por Perales (2011, p. 1), os sistemas de produção podem ser classificados de diversos modos, fato que destaca a complexidade do próprio processo de produção e da natureza dos aspectos tecnológicos e elementos de processo a eles relacionados. Por outro lado, o estudo dos sistemas de produção, ou seja, tomar os sistemas de produção como fenómeno ou objeto de estudo e compreende-los enquanto tal em toda a sua dimensão, irá requerer a elaboração de uma classificação dos seus tipos, modalidades e variações existentes, bem como de suas características em termos de organização, tecnologia de processo e engenharia da produção. O estudo detalhado de um objeto/fenómeno irá requerer, com frequência, a elaboração de uma classificação dos seus tipos/modalidades ou variações existentes. O objetivo principal de uma classificação é ajudar a entender o objeto em estudo, de maneira que possam ser estabelecidas relações entre uma série de elementos direta/indiretamente associados ao objeto de estudo, a saber: características inerentes observadas, ferramentas de análise apropriadas, problemas típicos, soluções particulares, e outras categorias com cada uma das classes e subclasses propostas. Ao se considerar os sistemas de produção como categorias de extrema complexidade, quer em termos de estruturação/organização, quer também a nível tecnológico, quer ainda a nível do processo, será necessário enumerar os grupos de técnicas de planejamento e gestão da produção apropriadas a cada tipo particular de sistema, de modo a possibilitar a racionalização e escolha a nível do processo de tomada de decisão no que diz respeito à cada circunstância.

## O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA EMPRESA



SILVA, B. W. (2009): Planejamento Estratégico e Competitividade. BWS Consultoria. São Paulo.

O conceito de sistemas de produção relaciona-se a modalidades de processos a nível da/dos manufatura/serviços. Na verdade, um sistema de produção corresponde a um conjunto de partes interagentes entre si, dotadas de um objetivo comum e que atuam de acordo com o universo de recursos intermédios, matérias-primas e insumos (*inputs*) no sentido de conduzir a um resultado final (*output*) no contexto de um processo de transformação configurado/visualizado pelo mesmo. Assim sendo, todo e qualquer

sistema de produção é composto por três tipos de variáveis, a saber: entradas (*inputs*), de processamento e saídas (*outputs*). As entradas compreendem as seguintes rubricas: capital, materiais, equipamentos, tecnologia e conhecimento, enquanto as variáveis afetas ao processamento abrangem o planejamento do produto (ou da produção), a administração de materiais, a produção, o/a treinamento/capacitação de mão-de-obra, etc.

Por fim, as saídas dizem respeito ao produto elaborado ou aos serviços devidamente delineados, formatados e prontos a serem oferecidos, os quais conduzirão a resultados, ou seja, a lucros ou prejuízos. Os primeiros poderão ser reinvestidos no próprio processo de produção ou distribuídos aos detentores da propriedade dos meios de produção, quer tangíveis (instalações, máquinas e equipamentos) quer intangíveis (tecnologia em geral e software em particular), enquanto os segundos poderão ser assimilados pelo próprio corpo da empresa/organização, rateado entre os sócios/acionistas da mesma consoante a respectiva participação no capital ou socializado a nível do binômio «Estado/sociedade» ou mesmo no âmbito dos *stakeholders*. Em outras palavras, os sistemas de produção definem o tipo de processo utilizado na manufatura de produtos/serviços, vindo a se constituir, de fato, no modo de organização da produção de bens/serviços.

Por outro lado, conforme é afirmado por Correa (1993, pp. 2 e 3), será a partir da década de oitenta que se passará a considerar a importância da articulação da flexibilidade com a competitividade das empresas/organizações, notadamente daquelas de base/estrutura manufatureira. Há vários fatores a explicar a ênfase da flexibilidade/competitividade, destacando-se, contudo, a forte e crescente turbulência do ambiente no qual operam as organizações (concorrência cada vez mais intensa e competente, variedade crescente de produtos, produtos com círculos de vida cada vez mais curtos, defasagem entre a capacidade dos produtores e o nível de serviços oferecido, turbulência de mercado para produtores/fornecedores etc.).

Na verdade, de acordo com aquilo que é registrado por Correa (1993, pp. 2 e 3), o que se tem é uma situação de limitada (ou extremamente limitada) previsibilidade e estabilidade, que converte a flexibilidade no elemento fundamental de alcance de uma boa capacidade crescente de resposta face às mutáveis características dos mercados. Por outro lado, tem-se o desenvolvimento extremamente acelerado de novas tecnologias de processo, de tal modo que a taxa de desenvolvimento tecnológico pode mesmo ter ultrapassado a capacidade das pessoas utilizarem as tecnologias de forma plena ou de compreenderem plenamente o potencial transformador das mesmas. Deste modo, ter-se-ia como provável resultado um significativo grau de subutilização das novas tecnologias em contexto empresarial no que diz respeito a converter a flexibilidade potencial em flexibilidade real de forma eficaz.

Ao abordar a questão da flexibilidade dos recursos tecnológicos de produção, ou seja, dos recursos tecnológicos afetos a um determinado processo de produção, Correa (1993,

pp. 25 e 26) assinala que o entendimento da mesma passa pela compreensão do conceito de economia de escala. De fato, haverá economia de escala quando o custo marginal associado à elaboração de um determinado produto é decrescente, isto é, quando o crescimento dos custos totais de produção é proporcionalmente menor do que o crescimento das quantidades produzidas. Assim sendo, a ocorrência da economia de escala relaciona-se aos custos fixos no processo de produção, ou seja, aos custos fixos de produção, como, por exemplo, os custos de preparação de máquinas/equipamentos, que surgem normalmente como função do tempo de preparação. Os custos de preparação de máquinas/equipamentos se constituem em fator de grande importância e elevada relevância quando se considera a flexibilidade de determinado equipamento. Na realidade, quanto menor a relevância dos custos de preparação de máquinas/equipamentos, menos importantes serão as economias de escala.

Com isso, conforme é apontado por Correa (1993, pp. 25 e 26) a produção de lotes pequenos passa a ser tão econômica quanto a de lotes de grande dimensão. Isto faz com que seja possível produzir quantidades menores (por produto), considerando-se uma grande variedade de diferentes produtos, a custos comparáveis aos da produção de grandes quantidades (por produto) de um tipo ou de quantidades reduzidas em termos de modalidades de produtos. Logo, uma vez assegurados os necessários níveis de capacidade dos equipamentos, a redução de tempos de preparação de máquina é uma das formas mais evidentes de se atingir níveis mais altos de flexibilidade de equipamento, ao menos em termos de capacidade de resposta. Posto isto, cabe assinalar que a redução de tempos de preparação de máquinas/equipamentos (o tempo necessário para que seja capaz de trocar a produção de um produto ou peça para outra) tanto pode ser alcançada através da automação flexível (como máquinas de controle numérico), que é apontada como a principal forma de se atingir níveis mais elevados de flexibilidade de equipamento, quanto pela abordagem baseada no método (organização, métodos de trabalho e racionalidade) no uso de equipamento convencional e que se prende ao pensamento nipônico.

Quando se aborda a questão dos sistemas de produção, considerando-se as suas características técnico-operacionais, a sua configuração tecnológica e a sua *rationale* a nível de processo, bem como as suas transformações e modificações, há mister de enquadrar o tema no contexto das revoluções industriais que marcaram a trajetória do capitalismo desde os séculos XVIII e XIX. Assim sendo cabe o registro de que a expressão Revolução Industrial é utilizada para se referir à industrialização inglesa (industrialização originária) ocorrida no século XVIII. Contudo, considerando o que assinala Cazadero (1995, p. 7), o processo industrializador gerado pelas economias hoje ditas desenvolvidas, integrantes do núcleo dinâmico do sistema econômico internacional, é um tema de suma importância, tanto é que a esses países muita da literatura afeta à problemática do desenvolvimento os denomina de países industrializados.

Porém, quando se fala de Revolução Industrial há que considerar, conforme o faz Cazadero (1995, pp. 15 - 24), a ocorrência não apenas de uma, mas de três revoluções industriais. A Revolução Industrial inglesa do século XVIII constitui-se na Primeira Revolução Industrial (PRI). A Segunda Revolução Industrial (SRI), que se iniciou entre finais do século XIX e princípios do século XX, já mostrava sinais de esgotamento na década de setenta do mesmo século. Por outro lado, a Terceira Revolução Industrial (TRI) é a que se vive atualmente, tendo como base um núcleo tecnológico bastante diferenciado. Tanto a SRI quanto a TRI constituem-se, em maior medida do que a PRI, processos de alcance mundial, com cada uma delas gerando um profundo abismo entre as sociedades a elas respectivamente afetas. Na verdade, cada revolução industrial produz um reordenamento dos processos competitivos, fruto da inovação e do avanço tecnológico, que conduzem a mudanças na função de produção.

Na PRI, há a destacar a máquina a vapor, principalmente a partir do momento em que os engenhos mecânicos passam a valer-se do ferro para o seu fabrico (máquinas-ferramentas) e, a nível dos bens de consumo, os têxteis. Na SRI, que segundo Cazadero (1995, p. 112) teve início entre 1895 e 1914, período que corresponde à ocorrência da revolução organizativa da estrutura industrial dos EUA, as unidades industriais cresceram em tamanho (grandes empresas verticalmente integradas), acelerou-se o processo de concentração de capitais (através de fusões e incorporações), elevou-se o peso do pessoal administrativo e técnico e surgiram os métodos tayloristas de organização do trabalho fabril. A SRI foi marcada pelos seguintes ramos de atividade: eletricidade, produção automobilística, petróleo, química e utilidades domésticas. Quanto à TRI, tem início na década de setenta do século XX, com o fim dos 30 gloriosos anos do capitalismo e a entrada em cena das novas tecnologias (informática, telemática, robótica, engenharia genética, biotecnologia, nanotecnologia, etc.), caracterizando-se pela aceleração das mudanças. Como ocorreu na PRI e na SRI, a TRI implica na formação de um conjunto de inovações tecnológicas que venha a lhe servir como núcleo para integrar um sistema produtivo qualitativamente distinto das etapas que a precederam, com impactos profundos da nova base científica e tecnológica sobre as estruturas sociais que a internalizarem, bem como sobre o sistema económico mundial, que tenderá a se transformar de modo a se adequar às necessidades da nova fase de evolução da base produtiva (CAZADERO, 1995, p. 223).

Consoante o registrado por Cazadero (1995, p. 224), há que se atentar para a base tecnológica da TRI, na qual os conhecimentos disponíveis são mais amplos e a interação destes com as variáveis sociais reveste-se de um grau elevado de incerteza. Na verdade, o que se verifica é que toda revolução industrial é, simultaneamente, uma revolução tecnológica, registrando-se a incorporação de progresso técnico a nível da base produtiva. A TRI, por seu lado, é a mais tecnológica das revoluções industriais e, talvez por isso, fosse mais correto denominá-la de Terceira Revolução Industrial e Tecnológica (TRIT).

Nesse sentido, os distintos sistemas de produção que se acoplam às/aos configurações/delineamentos surgidas(os) no bojo de cada revolução industrial emergem no contexto de dados arranjos tecnológicos e no âmbito de uma base energética dominante, engendrada pela revolução industrial em vigor e que simultaneamente a estimula e viabiliza. Na verdade, articulada à cada revolução industrial, encontra-se, para além de uma determinada base energética, uma revolução tecnológica. De fato, de uma forma sistêmica e interativa pode-se considerar que as distintas revoluções industriais (simultaneamente revoluções tecnológicas) constituem-se na base daquilo que aqui se denominaria de Paradigmas Energético-Ambientais. De fato, o paradigma não é somente energético ou apenas ambiental, pois a interação entre energia e meio ambiente é notória, apresentando um carácter claramente sistêmico-interativo.

Deste modo, observa-se que o Paradigma dos Combustíveis Fósseis teve início com a PRI (carvão), acentuando-se e alargando-se com a ocorrência da SRI (entrada do petróleo). No período posterior à Segunda Guerra Mundial, o petróleo desloca o carvão e converte-se no energético diretor no contexto da SRI. Por seu lado, já no âmbito da SRI surge a energia nuclear e em plena TRI/TRIT passa a se utilizar mais intensamente o gás natural, também um combustível fóssil mas relativamente menos poluidor do que o petróleo e o carvão, no setor de transportes, no aquecimento ambiente, na geração de energia elétrica e em processos industriais. Na indústria, inclusive, o gás natural é visto como um energético sofisticador de produtos/processos.

Conforme é assinalado por Costa e Rodrigues (2010, pp. 10 e 11), os choques petrolíferos da década de 70 do século XX assinalam que o paradigma petrolífero começa a dar sinais de esgotamento. Logo, a formação de uma maior consciência com relação aos problemas afectos à ecologia conduzem à abordagem crescente dos temas relacionados ao meio ambiente. O que se configura é que a questão ambiental não pode ser tratada separadamente da questão energética. Portanto, pode-se considerar que se vive hoje uma transição do Paradigma dos Combustíveis Fósseis para o Paradigma das Energias Renováveis.

Na realidade, a transição não é imediata e levará ainda algumas décadas. Entretanto, as fontes energéticas alternativas, ao longo desse período, irão aumentando seu nível de participação em termos da base energético-produtiva, podendo-se mesmo recorrer a determinados recursos energéticos não renováveis, como é o caso do gás natural, menos poluente do que o petróleo e seus derivados e sofisticador de processos e tecnologias. Logo, a transição paradigmática (dos combustíveis fósseis para as fontes renováveis de energia) será marcada pela introdução de novas fontes energéticas, pela convivência e interação destas com as fontes energéticas tradicionais e por um crescente *mix* de fontes energéticas, ou seja, gestão estratégica da matriz energética.

A mudança de paradigma energético-ambiental, consoante o que é colocado por Costa e Rodrigues (2010, pp. 10 – 12), por levar ainda algumas (ou mesmo várias) décadas a se



efetivar, representará a entrada em cena de todo um imenso manancial de tecnologias de uso final e de processo. Com isso, inúmeros e interessantes arranjos tecnológico-produtivos poderão vir a ser implementados. Assim sendo, tomando-se como exemplo o caso brasileiro, a transição do Paradigma dos Combustíveis Fósseis (petróleo) para o Paradigma das Fontes Renováveis de Energia (com destaque para a biomassa), será intermediada pelo gás natural e pela interação/combinção de combustíveis representativos dos dois paradigmas em questão.

Por conseguinte, abre-se espaço, no contexto dos países em desenvolvimento, para um significativo leque de opções de alternativas energéticas que ultrapassam, por exemplo, as possibilidades abertas por certas opções (solar e eólica, por exemplo) e que se calcam principalmente na biomassa. Por outro lado, e isto é mais flagrante no caso das grandes metrópoles/megalópoles das economias em desenvolvimento (São Paulo, Mumbai, Calcutá, Cidade do México, etc.), o novo paradigma energético-ambiental passa pelo (re)aproveitamento econômico-conservacionista dos resíduos sólidos urbanos a partir da reciclagem e também pelo tratamento de águas/esgotos, que para além de contrariar a lógica consumista-desperdiçadora e o matiz de degradação ambiental do paradigma transato, contribui, de forma significativa, para a produção energético-alternativa, em muito colaborando para o estabelecimento de cidades/metrópoles autosustentáveis (um dos pilares do novo paradigma energético-ambiental). Por outro lado, a nível da transição energético-ambiental, ganha importância fundamental a questão da conservação e do uso racional de energia.

A conservação de energia deve, inclusive, no âmbito do novo paradigma energético-ambiental, bem como na fase de transição interparadigmática, ser considerada como recurso energético. Para Costa (1990, p. 367), a conservação/racionalização de energia deve ser vista sob dois prismas básicos, a saber: o das fontes energéticas e o dos segmentos de consumo. A conservação e racionalização de energia articula-se, de entre outros aspectos, com a mudança nos hábitos de consumo, um dos pontos básicos do novo paradigma energético-ambiental, capaz de viabilizar a ultrapassagem do modelo de alto consumo de energia.

## **Considerações Finais**

A grave crise financeira mundial no final da primeira década do século XXI, e que está afetando de modo substancial a economia real, provocando uma grande crise econômica, apareceu inicialmente devido à crise do mercado imobiliário norte-americano, em 2007. A magnitude dessa crise global vem cada vez mais colocando desafios para o capitalismo como um modelo de desenvolvimento a ser seguido pelos países tal como o conhecemos desde o século XVIII, e de um estilo de vida altamente consumista desde o século XX. Uma questão que se coloca é que se esta crise daria sinais do fim do capitalismo enquanto um sistema de produção de alto

consumo de recursos naturais e energéticos para atendimento a uma demanda ilimitada da sociedade?

Este modelo de desenvolvimento e estilo de vida que teve nasceu no século XX, e continua nas primeiras décadas do século XXI, são inviáveis a longo prazo para a própria sobrevivência do planeta. É necessário um modelo alternativo baseado no consumo responsável com sustentabilidade ambiental, no estímulo à inovação tecnológica e ao progresso científico de forma ética para a melhoria da qualidade de vida das sociedades humanas. Uma nova racionalidade econômica baseada no trinômio de baixa emissão de carbono, uso de fontes de energia renováveis e de investimentos em inovação tecnológica (pesquisa de tecnologias sustentáveis) é a chave para o desenvolvimento dos povos no futuro.

Portanto, basear a gestão das empresas no conceito ampliado de Qualidade/Qualidade Total (que deve ser vista como a componente estratégica básica, muitas vezes confundindo-se com a própria estratégia) significa inseri-la no contexto do novo paradigma configurado pela TRI/TRIT, o qual, por sua vez, enquanto não se afirma por completo, num contexto marcado por um menor grau de desregulação dos mercados e da economia, é caracterizado por uma forte instabilidade, podendo-se usar três palavras para definí-lo neste momento, a saber: mudança, instabilidade e volatilidade.

Portanto, o novo paradigma surgido em função da TRI/TRIT acarreta um elevado nível de instabilidade ambiental que atinge diretamente as organizações e seu processo de gestão. As transformações acarretadas pela TRI/TRIT são muito mais profundas do que aquelas respeitantes à PRI e à SRI, uma vez que sua ocorrência dá-se no bojo de um intenso processo marcado pela introdução de inovações tecnológicas de fundo, com impactos de monta sobre os diferentes setores das sociedades contemporâneas. A mudança é profunda, total e acelerada.

Contudo, pode-se argumentar que o paradigma configurado pela TRI/TRIT irá exigir, mais cedo ou mais tarde, algum tipo de regulação e coordenação que permita às empresas, bem como aos diferentes contextos (econômicos, políticos, sociais, institucionais, culturais, tecnológicos, ambientais etc.) nos quais estas se inserem, ter um grau mínimo de estabilidade para que possam gerir e assimilar todas essas mudanças. Logo, na ausência de maiores níveis de regulação e intervenção estatal, prosseguindo a volatilidade, as empresas deverão tomar a Qualidade/Qualidade Total como âncora e elemento estratégico básico, notadamente em termos de controle e redução dos custos de produção/manufatura (gerenciamento dos sistemas de produção), com impactos sobre os níveis de produtividade e competitividade.

## Referências

- ADDA, J. (2004): As Origens da Globalização da Economia. Barueri. Manole.
- BERZOSA, C. (1994): «Prologo» *in* BUSTELO (1994): Los cuatro dragones asiáticos: economia, politica y sociedad. Madrid. ESIC.
- BRESSER-PEREIRA, L. C. (2007): «Prefácio» *in* MASIERO, G. (2007): Negócios com Japão, Coréia do Sul e China: Economia, Gestão e Relações com o Brasil. São Paulo. Saraiva.
- BUSTELO (1994): Los cuatro dragones asiáticos: economia, politica y sociedad. Madrid. ESIC.
- BUSTELO (1998): Teorías contemporáneas del desarrollo económico. Madrid. Sintesis.
- CAZADERO, M. (1995): Las revoluciones industriales. México. FCE.
- CHIAVENATO, I. (1992): Gerenciando Pessoas: O Passo Decisivo para a Administração Participativa. São Paulo. Makron Books.
- COLTRO, A. (1996): A Gestão da Qualidade Total e suas Influências na Competitividade Empresarial. Caderno de Pesquisas em Administração. FEA/USP. São Paulo. V. 1. Nº 2. 1º Semestre, pp. 1 – 7.
- CORREA, H. L. (1993): Flexibilidade nos Sistemas de Produção. Revista de Administração de Empresas (RAE) 33 (3): 22 – 35. Mai./Jun. 1993. São Paulo. EAESP/FGV.
- COSTA, F. J. P. (1990): O Papel da Conservação nas Políticas e Programas Direcionados ao Setor Energético. Rio de Janeiro. COPPE/UFRJ. Dissertação de Mestrado, 750 pp.
- COSTA, F. J. P. E RODRIGUES, M. G. (2010): Governança, Meio Ambiente e Transição de Paradigmas. Área Temática de Gestão Social e Ambiente. VII Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia (VII SEGet). Resende. AEDB, de 20 a 22 de Outubro de 2010.
- FREIRE, A. (2004): Estratégia. Lisboa/São Paulo. Verbo.
- GRAY, J. (1999): Falso Amanhecer: Os Equívocos do Capitalismo Global. Rio de Janeiro. Record.
- HIRST, P. E THOMPSON, G. (1998): Globalização em Questão. Petrópolis. Vozes.
- JARILLO, J. – C. (1989): Dirección Estratégica. Madrid. McGraw-Hill/Interamericana de España.

MASIERO, G. (2007): Negócios com Japão, Coréia do Sul e China: Economia, Gestão e Relações com o Brasil. São Paulo. Saraiva.

NIOCHE, J. P. E LAROCHE, H. (2000): «A Formação da Estratégia» in DÉTRIE, J. – P. (coord.) (2000): Strategor: Política Global da Empresa. Lisboa. Dom Quixote.

PATEL, K. J. (2006): O Mestre em Estratégia: Poder, Objectivos e Princípios. Lisboa. Presença.

PERALES, W. (2011): Classificações dos Sistemas de Produção [Em Linha]. Disponível em «E:\ENEGEP2001\_TR111\_0830.pdf» [Consultado em 26/03/2012], pp. 1 – 6.

PORTER, M. (1991): Estratégia Competitiva: Técnicas para Análise de Indústrias e da Concorrência. Rio de Janeiro. Campus.

PORTER, M. (1992): Vantagem Competitiva: Criando e Sustentando um Desempenho Superior. Rio de Janeiro. Campus.

PORTO, C. (1998): «Uma introdução ao planeamento estratégico». Boletim Técnico do SENAC, v. 19, n. 2, pp. 22 – 33. Maio – Agosto. Rio de Janeiro.

SCHAUMANN, G. P. e TUPINAMBÁ, A. C. (2009): Gestão da Qualidade nas Organizações – A Participação dos Indivíduos e a (Des)Construção da Individualidade. VI Congresso Virtual Brasileiro de Administração (CONVIBRA 09), pp. 1 – 13.

SILVA, B. W. (2009): Planejamento Estratégico e Competitividade. BWS Consultoria. São Paulo.

WALLERSTEIN, I. (1999): O Capitalismo Histórico *seguido de* A Civilização Capitalista. Vila Nova de Gaia. Estratégias Criativas.



