

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente dissertação tem como objetivo, por meio da revisão sistemática da literatura sobre a Gestão da Variedade de Produtos (GVP) em publicações no intervalo de 2006 a 2009, elaborar uma análise do conteúdo, integrando os principais achados relacionados ao tema e destacando o estado da arte. Um *framework* é proposto para apoiar e guiar esta revisão.

A GVP tem sido uma preocupação para as áreas de gestão de operações e manufatura, em primeiro lugar, e de finanças/economia, em seguida, o que é refletido no elevado número de artigos publicados em periódicos especializados nestas áreas. Contudo, existe uma carência de estudos em periódicos com enfoques mais diretamente relacionados a *marketing*. Este resultado sugere que pesquisadores das áreas que, geralmente, são as mais afetadas pelo aumento da variedade (gestão de operações e manufatura e finanças/economia) têm estudado o tema buscando combater seus efeitos negativos. Deve ser ressaltado, contudo, que a carência de publicações em periódicos de marketing pode ser tendenciado pela escolha da base eletrônica de dados (Elsevier), que pode não conter muitos periódicos da área.

Os resultados apontam também para um maior enfoque em pesquisas em empresas de manufatura (77,1%), com poucos trabalhos em empresas prestadoras de serviços (20,8%), área que tem obtido crescente importância na Engenharia de Produção. Portanto, sugere-se que estudos futuros que contemplem a variedade ofertada pelo setor de serviços sejam conduzidos. Outra sugestão é a de que estes estudos tragam mais vivências práticas das empresas no sentido de enriquecer o debate sobre o tema e aumentar a incidência de estudos empíricos na literatura.

A existência das inúmeras pressões relacionadas ao número de variedades a ser oferecido, sejam externas ou internas às organizações, sob condições estáticas ou dinâmicas, enfatizam a necessidade de se ter uma GVP para balancear os efeitos negativos e positivos (*trade-off*) causados pela alteração da mesma. Como destaque para redução de variedades identificou-se que a maior pressão é em relação aos custos e para aumentar a variedade ofertada identificou-se o

atendimento às necessidades dos clientes. Verificou-se também uma necessidade de desenvolver modelos que ajudem as empresas a promover este equilíbrio, sugerindo como um relevante tema para pesquisa futura.

Os resultados obtidos com a revisão da literatura também suportam os cinco descritores/variáveis propostos no *framework* para o grupo estrutura e processamento.

A revisão identificou a participação de vários atores, dentro e fora das empresas, para a GVP. Isto se espelhou não apenas na necessidade de integração interna (intra-organizacional), seja entre as áreas funcionais (integração horizontal), desde a área de P&D, passando por compras, produção e distribuição até *marketing*, ou entre seus níveis hierárquicos (vertical), como também na integração externa com fornecedores e clientes pertencentes à cadeia de suprimentos (inter-organizacional).

A visão de se ter processos de negócios integrados é abordada por alguns artigos, onde a principal preocupação levantada na maioria destes está relacionada ao processo de gestão do fluxo de produção, o que reforça a preocupação com a área de manufatura. Os processos onde o *marketing* tem papel mais direto são pouco abordados.

A gestão e a operacionalização destes processos de negócios, diante de uma grande variedade de insumos e produtos existentes, são viabilizadas pelo uso da TI. A TI também auxilia na integração e no compartilhamento da informação entre os participantes da empresa e da cadeia, permitindo os relacionamentos intra e inter-organizacionais.

Estratégias para mitigar os efeitos negativos provenientes da variedade de produtos também foram muito estudadas pelos pesquisadores. A estratégia mais destacada foi o uso de componentes comuns, que incorporam também o uso de plataformas e de módulos. De uma forma geral, as estratégias de mitigação levantadas estão relacionadas ao produto, por exemplo, com a alteração de seus atributos incluindo partes comuns permeando diferentes produtos, aos seus mercados via segmentação de clientes, e/ou aos processos produtivos, por exemplo, implementando sistemas flexíveis ou enxutos de produção ou postergando a produção do produto à jusante da cadeia. A intenção é a de buscar oferecer uma grande variedade na ótica do cliente com uma reduzida variedade a ser gerida e controlada pela empresa.

Verifica-se também com os resultados uma carência de métricas para avaliar a GVP. As métricas possuem citações bastante pontuais, com indicadores dispersos e sem um consenso na literatura. Sugere-se, portanto, que pesquisas futuras sejam conduzidas contemplando indicadores e sistemas de medição de desempenho para ambientes expostos à alta variedade de produtos.

Por fim, os principais objetivos da GVP por parte das empresas podem ser uma combinação entre os resultados financeiros, como aumento da lucratividade, redução de custos ou aumento de receita, e aspectos mercadológicos, como aumento do *market share*, melhoras no nível de serviço na imagem da marca.

Apesar desta dissertação não ter a intenção de ser exaustiva, acredita-se que os artigos selecionados compreendem uma representativa e significativa base sobre a pesquisa científica que vem sendo realizada por pesquisadores e que a análise desta fornece uma base confiável do estudo da arte sobre GVP. Como é impossível ler tudo que existe e está disponível sobre algum assunto, a presente pesquisa tem suas limitações. O uso de apenas uma base eletrônica de dados oculta artigos de outras bases que podem ser relevantes para a revisão do tópico, assim como o uso das expressões booleanas adotadas para o processo de seleção não podem garantir que outros artigos na mesma base lidando com o tema existam, só que com outras expressões / termos. A consideração de apenas artigos publicados em periódicos científicos também é uma limitação, dado que conceitos importantes podem estar divulgados na “*Gray literature*”, assim como o intervalo de tempo de apenas cinco anos. Neste sentido, pesquisas futuras também são sugeridas a partir da remoção de algumas destas limitações.