

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ENGENHARIA
MESTRADO PROFISSIONALIZANTE EM ENGENHARIA**

**IMPLANTAÇÃO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E
CONSEQÜENTE SISTEMA DE MEDIÇÃO
EM EMPRESA TÊXTIL: ESTUDO DE CASO**

Marilise Bassani Marcon Zago

Porto Alegre, 2002.

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ENGENHARIA
MESTRADO PROFISSIONALIZANTE EM ENGENHARIA**

**IMPLANTAÇÃO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E
CONSEQÜENTE SISTEMA DE MEDIÇÃO
EM EMPRESA TÊXTIL: ESTUDO DE CASO**

Marilise Bassani Marcon Zago

Orientador: Professor Dr. Paulo Fernando Pinto Barcellos

Banca Examinadora:

Prof. Dr. Fernando Amaral

Prof. Dr. Márcio Pires

Prof. Dr. Ademar Galelli

**Trabalho de Conclusão do Curso de Mestrado Profissionalizante em Engenharia de
Produção como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Engenharia –
Modalidade Profissionalizante – Ênfase em Gestão da Qualidade, Produto e Processo.**

Porto Alegre, 2002.

Este Trabalho de Conclusão foi analisado e julgado adequado para a obtenção do título de mestre em ENGENHARIA e aprovada em sua forma final pelo orientador e pelo coordenador do Mestrado Profissionalizante em Engenharia, Escola de Engenharia, Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

Prof. Dr. Paulo Fernando Pinto Barcellos

Orientador
Escola de Engenharia
Universidade Federal do Rio Grande do Sul

Prof^a. Helena Beatriz Bettella Cybis

Coordenadora
Mestrado Profissionalizante em Engenharia
Escola de Engenharia
Universidade Federal do Rio Grande do Sul

BANCA EXAMINADORA

Prof. Fernando Amaral
PPGEP/UFRGS

Prof. Márcio Pires
PPGEP/UFRGS

Prof. Ademar Galelli
Engenharia/ UCS

*“O segredo do sucesso é a
constância de propósitos.”*

Benjamin Disraeli

AGRADECIMENTOS

Aos meus pais, Edgar e Ely, primeiros e eternos mestres que por sua dedicação, incentivo, exemplo e luta me fizeram acreditar na possibilidade que temos de realizar nossos sonhos;

Ao meu marido, Vlademir, que acompanhou toda esta trajetória e que me fez acreditar que eu seria capaz de vencer esta etapa. À doação de seu tempo, à dedicação à família e ao seu amor;

Aos meus filhos, Guilherme e Ana Carolina, que tiveram muita responsabilidade nas suas atividades, permitindo a minha ausência para a continuação de meus estudos;

Ao orientador, Prof. Dr. Paulo Fernando Pinto Barcellos, sem dúvida um doutor nas artes de ensinar, paciência, conhecimento e dedicação. Pela discussão e orientação dada no decorrer de todo este estudo, possibilitando a sua concretização;

Aos professores e colegas da turma de mestrado profissional do PPGEP, pelos ensinamentos e rico convívio;

Aos colegas, da empresa em estudo, que contribuíram para a realização de meus estudos.

Meu muito obrigado.

SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS	8
LISTA DE QUADROS	9
RESUMO	11
ABSTRACT	12
1 INTRODUÇÃO	13
1.1 COMENTÁRIOS INICIAIS	13
1.2 COMPETITIVIDADE NA INDÚSTRIA TÊXTIL	16
1.3 TEMA E JUSTIFICATIVA	19
1.4 OBJETIVO PRINCIPAL	20
1.5 ESTRUTURA	21
1.6 LIMITAÇÕES	21
1.7 CONCEITO DE METODOLOGIA DE PESQUISA E ESTUDO DE CASO	22
2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	24
2.1 INTRODUÇÃO	24
2.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	24
2.2.1 NEGÓCIO	29
2.2.2 MISSÃO	30
2.2.3 PRINCÍPIOS	31
2.2.4 ANÁLISE DO AMBIENTE	31
2.2.4.1 Análise do ambiente externo	33
2.2.4.2 Análise do ambiente interno	37
2.2.5 OBJETIVOS DO PROCESSO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	39
2.2.6 ESTRATÉGIAS	41
2.2.7 PLANO DE AÇÃO	43

2.3	MEDIDAS DE DESEMPENHO	45
2.3.1	DEFINIÇÃO	45
2.3.2	MEDIDAS DE DESEMPENHO E INDICADORES	46
2.3.3	SISTEMAS DE MEDIDAS DE DESEMPENHO	46
2.3.4	QUALIDADE E SISTEMAS DE MEDIÇÃO	47
2.3.5	O QUE MEDIR?	48
2.3.6	O FEEDBACK NO SISTEMA DE MEDIDAS DE DESEMPENHO	48
2.3.7	CARACTERÍSTICAS DAS MEDIDAS DE DESEMPENHO	49
2.3.8	BENEFÍCIOS DAS MEDIDAS DE DESEMPENHO	50
2.3.9	ABORDAGEM DE MOREIRA	51
2.3.10	ABORDAGEM DE JURAN	52
2.3.11	ABORDAGEM DE TAKASHINA	52
2.3.12	ABORDAGEM DE CAMPOS	53
2.3.13	ABORDAGEM DE HRONEC	54
2.3.14	ABORDAGEM DE KAPLAN E NORTON	56
2.3.15	CONCLUSÃO	61
2.3.16	MÉTODO DO TRABALHO	61
3	ESTUDO DE CASO	65
3.1	INTRODUÇÃO	65
3.2	A CADEIA PRODUTIVA TÊXTIL	66
3.3	A EMPRESA	66
3.3.1	PROCESSO DE VENDAS E DESENVOLVIMENTO DE PRODUTO	69
3.3.2	FLUXOGRAMA DO PROCESSO DE VENDAS E DESENVOLVIMENTO DO PRODUTO	71
3.3.3	PROCESSO PRODUTIVO	74
3.3.4	FLUXOGRAMA DO PROCESSO PRODUTIVO	76
3.4	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	77
3.4.1	POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO	79
3.4.2	O NEGÓCIO	79
3.4.3	A MISSÃO	80
3.4.4	PRINCÍPIOS	80
3.4.5	ANÁLISE DO AMBIENTE	81
3.4.5.1	Análise do ambiente externo	82
3.4.5.2	Análise do macroambiente	83
3.4.5.3	Análise do ambiente de mercado	91
3.4.6	ANÁLISE DO AMBIENTE INTERNO	101
3.4.7	OBJETIVOS, INDICADORES E METAS	106
3.4.8	FORMULAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS	107
3.4.9	PLANO DE AÇÃO	124
3.5	SISTEMA DE MEDIÇÃO ESTRATÉGICO	128
3.5.1	INTRODUÇÃO	128
3.5.2	SISTEMA ATUAL DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	128
3.5.3	SISTEMA DE MEDIÇÃO ESTRATÉGICO	130
3.5.3.1	Quadro de indicadores estratégico	130

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS	134
4.2 INTRODUÇÃO	134
4.3 CONCLUSÕES	134
4.4 SUGESTÕES PARA FUTUROS TRABALHOS	137
5 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	138

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 A empresa como um sistema aberto.	28
FIGURA 2 Elementos da Estrutura Industrial	34
FIGURA 3 A cadeia de valores genérica.	38
FIGURA 4 Contexto onde a Estratégia Competitiva é formulada	42
FIGURA 5 Modelo do Desempenho Quantum.	55
FIGURA 6 Estrutura do Balanced Scorecard para tradução das estratégias.	56
FIGURA 7 Estrutura do Balanced Scorecard.	57
FIGURA 8 Método de Trabalho.	62
FIGURA 9 Estrutura da cadeia produtiva têxtil.	66
FIGURA 10 Matriz SWOT relevante.	109

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 Plano de Ação para a Execução do Planejamento Estratégico e do Sistema de Medição Estratégico	78
QUADRO 2 Oportunidades relevantes	99
QUADRO 3 Ameaças relevantes	100
QUADRO 4 Forças relevantes	104
QUADRO 5 Fraquezas relevantes	105
QUADRO 6 Quadro de Objetivos- indicadores- metas do planejamento estratégico.	106
QUADRO 7 Relacionamento das forças com oportunidades, ameaças e fraquezas.	108
QUADRO 8 Análise do impacto das relações das forças com oportunidades sobre o objetivo I.	110
QUADRO 9 Análise do impacto das relações das forças com oportunidades sobre o objetivo II	111
QUADRO 10 Análise do impacto das relações das forças com oportunidades sobre o objetivo III.	112
QUADRO 11 Análise do impacto das relações das forças com oportunidades sobre o objetivo IV.	113
QUADRO 12 Análise do impacto das relações das forças com ameaças sobre o objetivo I.	114
QUADRO 13 Análise do impacto das relações das forças com ameaças sobre o objetivo II.	115
QUADRO 14 Análise do impacto das relações das forças com ameaças sobre o objetivo III.	116
QUADRO 15 Análise do impacto das relações das forças com ameaças sobre o objetivo IV.	117
QUADRO 16 Análise do impacto das relações das forças com fraquezas sobre o objetivo I.	118
QUADRO 17 Análise do impacto das relações das forças com fraquezas sobre o objetivo II.	119

QUADRO 18 Análise do impacto das relações das forças com fraquezas sobre o objetivo III.	120
QUADRO 19 Análise do impacto das relações das forças com fraquezas sobre o objetivo IV.	121
QUADRO 20 Plano de Ação	125
QUADRO 21 Plano de Ação	126
QUADRO 22 Plano de Ação	127
QUADRO 23 Quadro dos Indicadores existente na empresa antes do quadro de indicadores estratégico.	129
QUADRO 24 Quadro de Indicadores Estratégicos	132

RESUMO

Este trabalho apresenta a implantação do processo de Planejamento Estratégico e o consequente sistema de medição com sugestão de inclusão de novos indicadores críticos ao sucesso da gestão em Empresa da Indústria Têxtil.

Primeiramente foi elaborado o Planejamento Estratégico da Empresa em questão, pois é indispensável à análise de competitividade das organizações bem como necessário à elaboração de seus Sistemas de Medidas de Desempenho, decorrentes das estratégias estabelecidas.

Em seguida, foi revisto o Sistema de Medidas de Desempenho utilizado, que tem o objetivo de estimular as primeiras ações de ajuste do planejado com a situação real.

Por último o Sistema de Medidas de Desempenho existente foi comparado ao proposto no *Balanced Scorecard* para a adoção de ações de ajuste do sistema atual, contemplando a introdução de novos indicadores.

Ficaram evidentes os benefícios decorrentes do processo de Planejamento Estratégico com a definição de objetivos e a formulação de estratégias para alcançá-los, desdobradas em todos os níveis da organização – requerendo um Sistema adequado de Medidas de Desempenho para o monitoramento da implementação das ações resultantes.

PALAVRAS-CHAVE: malharia, estratégia, indicadores.

ABSTRACT

This work proposes a Strategic Planning to a company and review the Measuring System.

Initially the strategic planning of the company was made, because it is essential to the analysis of any organization competitiveness, as well as needed for the elaboration of its Performance Measuring System resulting from the established strategies.

Right after, the choosen Performance Measuring System used was reviewed that has the goal to stimulate the first adjusting actions of what was planned if compared to the real situation.

Finally, the Performance Measuring System was compared to the proposed one on the Balanced Scorecard with the purpose to adopt actions to adjust the system taking into account the introduction of new indicators.

It was evident the benefits that resulted from the process of strategic planning with the definitons of the objectives and formulation of the strategies to reach them with actions in all the organizations levels, requiring ad adequate Performance Measuring System to monitor the implementation of the resulting actions.

Keywords: knitware, strategy performance, indicators.

1 INTRODUÇÃO

1.1 COMENTÁRIOS INICIAIS

Segundo TAVARES (2000), o planejamento das empresas, em sua primeira fase, era tão somente um planejamento financeiro no qual o principal instrumento de controle e operacionalização de gestão era o orçamento.

Para KAPLAN e NORTON (2001), em uma economia dominada por ativos tangíveis, as mensurações financeiras eram adequadas e suficientes. A demonstração financeira dos resultados era capaz de revelar as despesas associadas com o investimento e uso dos estoques e ativos imobilizados para a geração de receitas e lucros.

Para TAVARES (2000), na década de 60, as empresas passaram a planejar considerando o sistema aberto, isto é, sofrendo as influências do meio ambiente e iniciaram o uso de recursos analíticos por meio de avaliações do impacto das decisões atuais em longo prazo. As empresas começaram a estimar o futuro com base nas projeções atuais e passadas. Esta técnica era possível porque a economia era relativamente estável no crescimento e na manutenção dos indicadores econômicos.

Com a rapidez das mudanças ambientais, as empresas entenderam que o mais importante era a compreensão dos fenômenos que ocorriam no mercado e no ambiente em geral e, que as ocorrências e mutações deste poderiam ser a chave do sucesso empresarial.

Na década de 70, a dimensão “estratégica” passou a ter evidência no meio executivo o que caracterizou a fase do planejamento estratégico. Dessa forma, foram criadas técnicas para guiar a velocidade do crescimento e da diversificação empresarial no mercado, tais como: matriz de crescimento e de participação no mercado; curva de experiência; unidades estratégicas de negócios; matriz de atratividade de negócios e posição no mercado.

As organizações passaram a ser divididas em três subsistemas hierárquicos: estratégico, tático e operacional.

Porém, com a queda contínua do retorno sobre o investimento, a competitividade cada vez maior, a globalização dos produtos e serviços e um mercado financeiro tão cheio de turbulências, a alta administração das empresas percebeu que o modelo organizacional não era o mais adequado para implementar o planejamento estratégico, havia resistências internas culturais e, até mesmo, no estilo de liderança, enfim não se obtinha o comprometimento das pessoas responsáveis pela execução dos planos.

Competitividade e rápidas transformações tornaram-se a marca registrada dos anos 90. Entendeu-se, então, como “gestão estratégica” a utilização do planejamento estratégico e sua implementação nas organizações.

Conhecer, sentir e acompanhar a dinâmica das transformações é uma necessidade que se impõe às organizações. Neste contexto, segundo vários estudiosos como BARCELLOS (1999), TAVARES (2000), LOBATO (1997) e outros, a gestão estratégica deve apresentar as seguintes características: visão estratégica, alinhamento com a missão e princípios da empresa, adaptação à tendência de globalização, domínio da tecnologia de informação e compreensão das mudanças como fator de oportunidade.

Conforme KOTLER (2001), em um mundo de vertiginosas transformações é preciso ser “pró-ativo”, compreender as mudanças e mudar. As empresas, hoje mais do que nunca, precisam pensar estrategicamente sobre quais segmentos de clientes querem ou não atingir, pois segundo PORTER (2001), estratégia é opção; tanto nos dirá o que deve ser feito, como também, o que não deve ser feito.

As escolhas para definição e posicionamento da empresa no futuro têm, inevitavelmente, um escopo amplo, uma vez que os mercados estão evoluindo a cada dia e os concorrentes fazendo o melhor, podendo modificar-se e expandir.

Atualmente, os clientes mudam de fornecedores e de marca muito mais depressa do que no passado; pode-se dizer que as exigências por parte dos clientes assumiram uma dimensão totalmente nova e que estão cada vez mais orientados para a busca de qualidade, observando intuitivamente as vantagens e desvantagens que poderão obter na compra desse ou daquele

produto. Além de ter sempre razão, o consumidor passa a ser fonte ideal para aperfeiçoamentos futuros da empresa.

Segundo MENEZES e MEDEIROS (2001), os empresários brasileiros nunca estiveram tão preocupados em pensar e planejar estrategicamente. A pesquisa mais recente, da empresa americana *On the Frontier*, feita com empresas brasileiras de grande, médio e pequeno porte, aponta que as maiores preocupações dos empresários são com relação à compreensão das necessidades dos clientes, da concorrência e do conhecimento dos seus fornecedores.

Os diretores de empresas bem sucedidas da indústria têxtil deixam claro que é preciso um plano cuidadoso para alcançar o sucesso num terreno extremamente exigente e competitivo como este. Hoje, no mundo da moda o “vírus da moda” invadiu o Brasil. A moda brasileira reflete, além dela mesma, o estilo de vida e a cultura brasileira. O glamour gerado pela moda tem criado efeitos em todo o tipo de comunidade. A inovação não tem sido só com informações de moda, mas também com equipamentos e planejamento.

Os principais elementos que definem os produtos como a moda, o estilo, o nível de qualidade, o nível tecnológico e o preço multiplicam as variáveis de mercado, aumentando as possibilidades de combinações estratégicas que, em contrapartida, tornam sensível qualquer posição competitiva, face às mudanças do perfil e do comportamento dos consumidores.

Hoje, pensar estrategicamente significa capacitar as pessoas a construir o futuro da organização.

Segundo KAPLAN (2001), o poder da globalização alavanca economias de conhecimento e coordenação, é preciso se beneficiar do conhecimento e compartilhá-lo. É preciso lidar com cenários incertos e refazer planos sem perder a visão global.

A maioria das organizações de hoje reconhecem que a vantagem competitiva deriva mais de recursos intangíveis, como conhecimento, capacidades e relacionamentos, criados pelos empregados entre si com clientes e fornecedores do que de recursos tangíveis. Portanto, a implementação das estratégias exige que todos estejam alinhados e conectados com as mesmas. O próprio processo de planejamento estratégico evolui a fim de melhorar a implementação deste processo.

A maioria das abordagens tradicionais de estratégia supõe que o desempenho da empresa melhorará quando a mesma conseguir descobrir e descrever detalhadamente a estratégia adequada.

Conforme BENNET (2001), segundo a revista *Fortune*, cerca de 70% dos fracassos vividos pelos presidentes executivos não decorrem de falhas no pensamento estratégico, e sim da sua má execução. Segundo o mesmo autor, o que distingue as empresas bem-sucedidas é a forma como se organizam e operam para concretizar suas aspirações. A chave para melhorar o desempenho está em implementar a estratégia. Os novos modelos organizacionais passam pela compreensão do direito de decidir e pelo alinhamento desta com os objetivos da empresa.

As organizações de hoje necessitam de uma linguagem para a comunicação tanto da estratégia como dos processos e sistemas que contribuem para a sua implementação e que geram feedback sobre a estratégia.

A abordagem do *Balanced Scorecard* trouxe a resposta para melhorar o desempenho das empresas na implementação da estratégia. Este sistema prevê o uso de medidas de desempenho financeiras e não-financeiras. O *Balanced Scorecard* é um processo construído pela empresa e que procura esclarecer os objetivos estratégicos para os funcionários de todos os níveis da organização, tornando assim a implementação destes objetivos acessíveis e executáveis por todos.

Em um mundo onde o mais certo é a necessidade de mudar, é de vital importância, gerenciar a mudança, isto é, colocar ênfase na implementação e não somente na definição.

1.2 COMPETITIVIDADE NA INDÚSTRIA TÊXTIL

Segundo o IEMI (2001) - Instituto de Estudos e Marketing Industrial - a indústria têxtil teve uma participação de 13,5% no PIB (Produto Interno Bruto) Industrial em 2000 e gerou cerca de 13,4 % dos empregos na indústria, comprovando assim sua importância para a economia brasileira.

A partir da década de 90, com a abertura do mercado interno à concorrência internacional e, mais tarde, com a estabilização da moeda brasileira, o cenário de uma indústria detentora de um mercado interno cativo e em expansão, fechado às importações e

que não encontrou estímulos para realizar os investimentos necessários ao acompanhamento do processo de modernização, que ocorria em outros países, muda completamente. Registrou-se então um árduo esforço dos industriais do setor, em recuperar o tempo perdido e a competitividade. Muitas transformações ocorreram, registrou-se uma redução no número de unidades fabris (seleção natural, especialização e fusões), uma redução de custos e ganhos de produtividade na mão-de-obra empregada, a modernização do parque de máquinas e o aumento da participação das regiões incentivadas sobre o montante produzido, entre outros indicadores.

Segundo o IEMI (2001), com base nos dados coligidos pela ITMF (*International Textile Manufacturers Federation*), entidade que congrega os representantes dos principais países produtores, pode-se verificar que o mercado têxtil mundial vem registrando uma significativa expansão, tanto no que se refere aos montantes produzidos quanto ao comércio entre os grandes países produtores e consumidores. Esse aumento se deve a ampliação do número de consumidores em todo o mundo, pelo crescimento da renda nos países mais desenvolvidos e a abertura dos mercados ao comércio internacional. Outros fatores importantes, que também devem ser considerados, são o uso de novas matérias-primas e processos de acabamento, que têm possibilitado maior uso de fibras artificiais e sintéticas, as quais, entre outras vantagens, não dependem de problemas relativos às safras e climas.

Com relação ao comércio internacional, a tendência é de que a participação de bens manufaturados passe a representar a maior parcela do montante exportado mundialmente. Essa produção de “roupas prontas” estará cada vez mais concentrada em países asiáticos e latino-americanos, detentores de uma extensa massa de mão-de-obra barata e mais competitiva.

O Brasil posiciona-se em 7º lugar na produção de fios e tecidos planos e, em 3º lugar, no que se refere aos tecidos de malhas. Entretanto, em termos de comércio internacional, a presença do Brasil ainda é muito pequena, estando apenas entre os 20 maiores comerciantes de têxteis do mundo, o que lhe confere um papel secundário neste mercado.

Segundo SKAF (2001), presidente da ABIT (Associação Brasileira da Indústria Têxtil) a indústria da moda vive um momento especial, resultado dos investimentos feitos, nos últimos anos, no parque de máquinas têxteis. Foram investidos mais de US\$ 7 bilhões na sua

modernização tecnológica e há a previsão de mais US\$ 12 bilhões para os próximos 8 anos, além do aquecimento do mercado interno e o reconhecimento do design brasileiro no exterior.

Para SKAF (2001), o design é fator decisivo para a competitividade empresarial. Sendo assim, é preciso continuar investindo em pesquisa e tecnologia, para que novos talentos produzam trabalhos de qualidade. É o momento de reconhecimento dos estilistas que fazem pesquisas efetivas no desenvolvimento de suas coleções, pois pesquisam novos materiais, fios, tecidos, tingimentos e assim contribuem com o setor. O Brasil deixa de ser copião para ter identidade própria e ser reconhecido internacionalmente no mundo da moda.

Seguindo a tendência mundial, as empresas produtoras de fios, tecidos e manufaturados estão contratando estilistas que se profissionalizaram para desenvolver produtos exclusivos numa indústria que se atualizou. A participação desses estilistas no circuito internacional da moda - São Paulo, Nova York, Paris, Londres e Milão,- juntamente com a participação em feiras e eventos de moda em todo o mundo, faz com que o Brasil viva um grande momento de profissionalização. Uma das molas propulsoras do setor é o reconhecimento internacional do design brasileiro.

Segundo estudo da Fundação Getúlio Vargas, no Brasil, EFICIÊNCIA DOS PÓLOS LOCAIS (2001), estão se formando pólos têxteis em diversos Estados como Minas Gerais, São Paulo, Rio de Janeiro, Santa Catarina e outros, onde problemas conjunturais como a falta de mão-de-obra qualificada tanto em design como na área produtiva, a carência de novas tecnologias e de visão mercadológica, bem como a falta da gestão combinada administrativa e financeira têm justificado a decadência de alguns pólos. Somente os pólos desenvolvidos dos Estados mais avançados na área de marketing conseguem aumentar a participação do empresariado em esforços coletivos de vendas com feiras, promoções, pesquisa de mercado e propaganda. Recentemente, o setor tem-se movimentado em direção às áreas de maior densidade de indústrias de pequeno e médio porte em torno de pólos locais, gerando um consórcio para acesso a novas informações, promoção de vendas, negociações em grupos para obter facilidades de compra de matéria-prima e outros. A necessidade de profissionalização no mercado da moda é tão evidente que na última década surgiram muitas escolas e cursos técnicos em nível de 2º grau e universitário.

Segundo OLIVEIRA (2001), está se formando no Brasil consórcios de exportação, nos quais pequenas e médias empresas se uniram para ganhar força comercial e tornarem-se

competitivas. Os consórcios de exportação são um projeto da ABRAVEST - Associação Brasileira do Vestuário - com o apoio da APEX - Agência de Promoção das Exportações do Sebrae - responsável pelos recursos promocionais e de infra-estrutura, contando também com parcerias de instituições financeiras como o Banco do Brasil, que facilitam o crédito para exportação. Os consórcios são gerenciados por executivos contratados pelos empresários e seguem o exemplo do modelo italiano. O importante é o “made in Brasil” com “s” e o cumprimento das metas dos consórcios, pois estes possibilitam a participação em feiras e eventos de moda, que são oportunidades de muitos contatos com compradores tanto pequenos como de grandes redes de lojas.

1.3 TEMA E JUSTIFICATIVA

A descrição do processo de implantação do Planejamento Estratégico e o conseqüente sistema de medição estratégico em empresa têxtil constituem o foco deste trabalho de conclusão.

Este tema é considerado relevante devido à competitividade global, que não permite mais tantos erros. É preciso planejar, acompanhar a execução e reconduzir, a empresa se necessário.

As empresas da era da informação estão baseadas em um novo conjunto de premissas operacionais, ou seja, investem em clientes, fornecedores, funcionários, novos processos e tecnologias .

A busca por vantagens competitivas é um fator de sobrevivência das empresas e podem ser conseguidas através de melhorias de gestão, que visem a satisfação do cliente. Mas como falar em melhorias sem pensar em monitorá-las?

É preciso recorrer a técnicas que motivem as pessoas a participar do processo de desenvolvimento da organização. Para tal, é necessária a compreensão da forma como cada um pode contribuir para atingir os objetivos da empresa. Segundo HRONEC (1994), a pesquisa e a experiência têm demonstrado que o modo mais efetivo e menos dispendioso de mudar o comportamento humano é por meio da avaliação.

Executivos, assim como os demais membros de uma organização, precisam de indicadores para manter o rumo na busca dos objetivos da organização. As medidas de desempenho devem, além de refletir a situação atual comparativamente às metas planejadas, constituir sistema integrado de indicadores que oriente os membros da organização em seu dia-a-dia operacional.

Por trabalhar na empresa analisada e sentindo que a competitividade está muito acirrada, como em qualquer outra área, a indústria da moda está a cada dia mais se profissionalizando e globalizando, percebe-se que é imprescindível que as empresas busquem através do planejamento os caminhos que as manterão no mercado, bem como meios que implementem o planejamento e integrem todos os membros da organização. É através do *Balanced Scorecard*, que se acredita ser possível colocar em prática o planejamento estratégico da empresa.

Segundo ALVES (2001), a *Bain & Company* que pesquisa e analisa, desde 1993, as ferramentas de gestão em centenas de empresas de 20 países, afirmou que o *Balanced Scorecard* é uma das práticas de maior impacto no resultado financeiro.

1.4 OBJETIVO PRINCIPAL

Descrever o processo de formulação do planejamento estratégico e a decorrente proposição do sistema de medição estratégico, com a finalidade de melhorar a gestão de negócios de uma empresa têxtil.

Para complementar o objetivo principal foram estabelecidos os seguintes objetivos secundários:

- a) Obter um diagnóstico atualizado da empresa, sob perspectiva estratégica;
- b) Identificar áreas críticas cuja melhoria é fundamental para que a empresa atinja seus objetivos;
- c) Complementar o sistema de medição existente na empresa com novos indicadores, sob a ótica do *Balanced Scorecard*.

1.5 ESTRUTURA

O trabalho encontra-se estruturado em cinco capítulos.

O capítulo 1 introduz o estudo. Compreende as considerações gerais acerca da competitividade no mundo da moda. O tema é proposto e justificado sendo então formulados os objetivos principal e secundários deste estudo de caso. No final são expressas as limitações na aplicação do trabalho.

O capítulo 2 apresenta a revisão bibliográfica e os conceitos fundamentais e auxiliares dos temas deste trabalho. A base conceitual, os procedimentos metodológicos relativos ao planejamento estratégico e os sistemas de medição criaram a base de conhecimento para a realização do estudo de caso.

No capítulo 3 encontra-se a metodologia, a definição do tipo de pesquisa e a forma como foi conduzido o estudo de caso.

O capítulo 4 consiste no estudo de caso. A empresa é apresentada, com base no referencial teórico, é realizado e descrito o planejamento estratégico. São identificados e relacionados os processos críticos e de produção. Após, é mostrado o sistema atual de medição de desempenho da empresa e realizada uma análise de sua utilidade para o desempenho da mesma, bem como de sua contribuição para o sistema de medição estratégico. Finalmente, é proposto o quadro de indicadores estratégicos da empresa que serve de base para o desenvolvimento do sistema de medição estratégico.

No capítulo 5 são apresentadas algumas idéias conclusivas sobre a aplicabilidade e contribuição do planejamento estratégico e do sistema de medição de desempenho em uma empresa de porte médio da indústria têxtil.

1.6 LIMITAÇÕES

Este trabalho apresenta um estudo de caso e, portanto, limita-se à realidade de uma empresa. Sua principal limitação é a não generalização a outras organizações, embora se trate de uma empresa com funcionamento semelhante ao de outras empresas do setor têxtil. Por se

tratar de uma pesquisa cujo objetivo é aprofundar-se na aplicabilidade e resultados do planejamento estratégico e do sistema de indicadores o estudo de caso é recomendado.

Não obstante essa limitação, os dados e informações são tratados com algum detalhe, sugerindo a importância e aplicabilidade do planejamento estratégico e decorrente sistema de medição estratégico. Entretanto, ainda não se pode conhecer o grau de eficiência e eficácia do processo, devido a sua recente utilização.

No entanto, como as mudanças no ambiente externo são uma certeza para as empresas, o processo de planejamento estratégico apresenta-se como ferramenta indicada para auxiliá-las na antevisão do futuro. Além disso, o sistema de indicadores, decorrente desse processo de pensar estrategicamente, pode auxiliar na criação da sinergia necessária à implementação das estratégias formuladas para atingir os objetivos.

1.7 CONCEITO DE METODOLOGIA DE PESQUISA E ESTUDO DE CASO

Segundo MINAYO (1998), metodologia de pesquisa é o caminho do pensamento e a prática exercida na abordagem da realidade.

É a pesquisa que alimenta qualquer atividade e a atualiza frente à realidade do mundo. Portanto, embora seja uma prática teórica, a pesquisa vincula pensamento e ação, ou seja, nada pode ser intelectualmente um problema, se não tiver sido, em primeiro lugar, um problema da vida prática.

Toda investigação se inicia por um problema com uma questão, com uma dúvida ou com uma pergunta, articuladas a conhecimentos anteriores, mas que também podem demandar a criação de novos referenciais. Esse conhecimento anterior, construído por vários estudiosos e que lançam luz sobre a questão de nossa pesquisa, é chamado de teoria.

Teorias, portanto, são explicações parciais da realidade. Para MINAYO (1998), cumprem funções muito importantes:

- a) Colaboram para esclarecer melhor o objeto de investigação;
- b) Ajudam a levantar as questões, o problema, as perguntas e/ou hipóteses com mais propriedade;

c) Permitem maior clareza na organização dos dados.

As proposições são declarações afirmativas sobre fenômenos e/ ou processos. Em resumo, a teoria é um conhecimento de que nos servimos no processo de investigação como um sistema organizado de proposições, que orientam a obtenção de dados e a análise dos mesmos, e de conceitos, que veiculam seu sentido.

Segundo TRIVIÑOS (1995), o estudo de caso é uma categoria de pesquisa cujo objeto é uma unidade que se analisa minuciosamente.

Esta definição determina suas características que são dadas por duas circunstâncias: a primeira pela natureza e abrangência da unidade a ser estudada e a segunda pela complexidade do estudo de caso que está determinada pelos suportes teóricos que servem de orientação no trabalho do investigador.

Segundo BOGDAN¹ apud TRIVIÑOS (1995, p.134), os estudos de casos histórico-organizacionais devem partir do conhecimento que existe sobre a organização que se deseja examinar.

¹ BOGDAN,1982 apud TRIVIÑOS.1995, p.134.

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

2.1 INTRODUÇÃO

Nenhum trabalho pode ser levado adiante se não for considerada a grande necessidade de adquirir informações, sobre o estudo ao qual se está proposto a fazer. Para o desenvolvimento de qualquer atividade é preciso informar-se, para depois, transformar estas informações em conhecimento através da prática.

O ser humano precisa estar preparado para ouvir, entender e querer mudar. Nenhuma transformação é possível senão através da busca da informação. É preciso que a necessidade seja criada para que as transformações ocorram.

Temas como planejamento estratégico e medidas de desempenho, abordados neste trabalho, são objetos de muitos estudos e publicações em função da sua importância.

Os principais conceitos, que deram base ao estudo de caso, serão apresentados na revisão bibliográfica, que segue

2.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Até a década de 50, o ritmo de transformações, tanto da sociedade em geral como no mundo dos negócios, era relativamente lento. A partir deste período, os critérios do profissionalismo nos negócios superaram em importância uma visão empírica de gestão. Os negócios mudaram ainda mais no final da década de 80, com transformações profundas como abertura do mercado e concorrência global. O mundo avançou muito em tecnologias, entrou na “era da informação”.

Segundo NADLER e TUSHMAN (2000), este ambiente de mudanças criou seis novos imperativos estratégicos para a organização do futuro:

a) quem responder mais rapidamente as mudanças externas e criar uma nova estratégia será mais bem sucedido, pois o momento certo é um fator muito importante;

b) concentrar-se em busca do foco estratégico e por isso redesenhar seu negócio, buscando conhecer o que o cliente quer, como captar valor, ter uma proposta de valor singular e que escopo de atividades perseguir é outro fator importante;

c) é preciso buscar constantemente o mercado para alcançar cada segmento de forma mais eficaz, o que requer flexibilidade com implicações estratégicas significativas;

d) as alterações na estratégia estrutural das empresas acontecerão em períodos de tempo cada vez menores;

e) a inovação competitiva deverá ser aprimorada não somente em produtos, processos ou distribuição, mas principalmente no desenvolvimento estratégico e desenho industrial, que é a forma como a empresa estrutura, coordena e administra o trabalho;

f) com este ritmo nas inovações e a conseqüente abreviação dos ciclos estratégicos, as empresas serão obrigadas a fazer várias apostas.

Para LEVY (1986), a administração estratégica é a forma das organizações enfrentarem esse ambiente de mudança, compondo-se de:

a) Planejamento Estratégico.

b) Cultura Organizacional.

c) Arquitetura Organizacional.

Sendo que, a base do Planejamento Estratégico é a estratégia competitiva e a análise de portfólio. Segundo LEVY (1986), a estratégia competitiva define a vantagem competitiva, porém esta requer análise dos recursos da empresa (forças e fraquezas), os quais interagem com o meio externo, gerando as oportunidades e ameaças. A análise de portfólio refere-se à decisão do composto de produtos ou serviços, é a determinação do negócio.

A cultura organizacional trata dos valores compartilhados e a arquitetura ocupa-se com a estrutura e os sistemas. Estes três fatores devem ser harmonizados para que a administração estratégica aconteça.

Para HAMEL e PRAHALAD (1995), uma arquitetura estratégica define o que será necessário fazer certo agora para interceptar o futuro. É o vínculo essencial entre o hoje e o amanhã, entre o curto e o longo prazo. A arquitetura estratégica é um plano amplo para abordar oportunidades. Mostra à empresa que competências precisa desenvolver hoje, que novos clientes necessita começar a entender e que canais deveria explorar para interceptar o futuro.

É preciso, então, contar com algumas metodologias que ajudem os executivos a resolver a problemática dessas decisões bem como a forma de sua implantação.

O planejamento estratégico envolve um modo de pensar, trata a empresa como um todo e perante o seu meio ambiente, onde serão tomadas decisões com visão de futuro a fim de tornar a empresa eficiente e eficaz. O processo de planejamento estratégico utiliza metodologia que considera o ambiente interno e externo e as dimensões competitivas do negócio.

Segundo OLIVEIRA (1995), planejamento estratégico pode ser definido, como um processo contínuo que visa estabelecer um estado futuro desejado, com a melhor concentração de esforços e recursos pela empresa, considerando como aspectos principais:

- a) decidir no presente pensando nas implicações futuras;
- b) a inter-relação de ações que visam alcançar os objetivos previamente estabelecidos;
- c) o processo de planejamento é mais importante que o seu produto final, ou seja, ele deve ser feito pela empresa e não para a empresa.

De acordo com TAVARES (2000), para que a gestão estratégica seja efetivamente implementada é necessário criar um arranjo organizacional com a finalidade de coordená-la.

Não há uma fórmula única que permita definir a melhor configuração do planejamento estratégico, mas existem algumas pré-condições que devem ser consideradas tais como:

- a) formalização de um grupo de apoio cuja tarefa principal é a de responsabilizar-se pelo envolvimento e comprometimento dos demais níveis da organização, portanto, deverá desenvolver uma série de medidas no sentido de viabilizar o planejamento estratégico.

b) desenvolvimento de um projeto de gestão que se constitui em fazer um diagnóstico orientado para a gestão estratégica sobre a realidade da organização, que deve contemplar as experiências de mudanças vivenciadas, sua situação atual e perspectivas futuras.

c) subsídios à sua elaboração, pois para melhor compreensão da organização é importante refletir sobre a origem e natureza da organização.

d) criação de um mecanismo de apoio: um dos principais suportes de gestão estratégica é o sistema de informações gerenciais, que deve abranger as dimensões externas e internas da organização.

Para TAVARES (2000), o planejamento estratégico corresponde ao processo de implementação de estratégias para aproveitar as oportunidades e neutralizar as ameaças do ambiente. A gestão estratégica trata do processo de implementação de estratégias e da concepção e adoção de um modelo organizacional adequado à implementação das estratégias delineadas.

Pode-se distinguir três níveis de planejamento:

- a) para decisões estratégicas o planejamento estratégico;
- b) para decisões táticas o planejamento tático;
- c) para decisões operacionais o planejamento operacional.

O primeiro nível (planejamento estratégico), é um processo gerencial que estabelece o rumo a ser tomado pela empresa. O segundo nível o (planejamento tático) tem por objetivo otimizar determinada área para a utilização eficiente dos recursos disponíveis, sendo que o terceiro nível o (planejamento operacional) trata do processo de detalhamento das ações a implementar.

Para ANSOF e MCDONNEL (1993), a administração estratégica é um enfoque sistemático de posicionar e relacionar a empresa a seu meio ambiente de modo que garanta seu sucesso continuado, salvando-a de surpresas. É uma responsabilidade importante e cada vez mais essencial da administração.

Como o planejamento estratégico é um processo sistemático para a tomada de decisões que considera a interação dos ambientes interno e externo à organização, é importante que a empresa seja entendida como um sistema aberto composto por:

- a) fronteiras, que são flexíveis no sistema aberto;
- b) fluxo, que são os componentes que entram no sistema como insumos, são processados e saem como produtos ou serviços;
- c) retroalimentação, que é a chave para o controle do sistema. A teoria dos sistemas chama a atenção para a natureza dinâmica e inter-relacionada das organizações e da tarefa de administrar (STONER e FREEMAN, 1985).

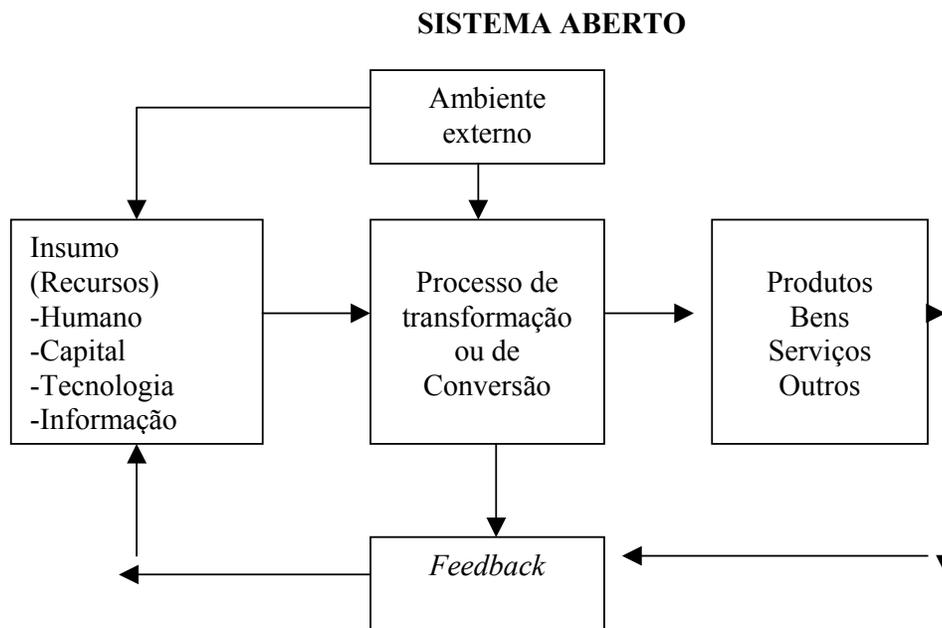


FIGURA 1 A empresa como um sistema aberto.

Fonte: Administração – Stoner e Freeman-(1985).

O processo de administração das organizações terá maior probabilidade de sucesso se for adaptado à metodologia de formulação do plano estratégico e às condições e realidade da empresa a ser considerada.

Segundo BARCELLOS (2002), o processo de planejamento estratégico tem sido abordado pela maioria dos autores sob a ótica formal de planejamento que envolve duas etapas:

a) a primeira de caráter quase permanente, onde é definido o negócio, explicitada a missão e princípios da organização;

b) a segunda de caráter transitório, onde ocorre a análise dos ambientes interno e externo, a definição de objetivos e metas com seus respectivos indicadores e formulação das estratégias que serão os caminhos para a execução dos objetivos.

2.2.1 Negócio

Segundo LEVITT (1960), em seu artigo “Miopia em Marketing”, as empresas podem pôr em perigo o seu futuro quando definem de forma imprópria seus objetivos. A organização precisa, então, aprender a pensar em si, não como produzindo bens ou serviços, mas como comprando clientes, criando o desejo de negociar com ela. Isso exige o conhecimento do que torna um negócio bem sucedido, o seu âmbito de atuação.

O processo do planejamento estratégico inicia a partir da determinação do negócio da empresa, pois é a transmissão vigorosa dessa idéia que deve conduzir toda a organização e fazer com que todos saibam para onde a empresa quer ir.

Para COBRA (1995), não se pode definir o negócio a partir de um produto ou de seu método de fabricação. É necessário ir além, avaliando as oportunidades externas, pois uma empresa pode mudar de negócio. Portanto isso implica saber quem são os clientes reais e potenciais da empresa, o que eles compram e o que poderiam comprar. A definição do negócio deve ser flexível, abrangente e dinâmica, não podendo se limitar às atividades da empresa.

Segundo TAVARES (2000), o negócio precisa ser definido considerando-se duas dimensões: os desejos ou necessidades que ele pretende satisfazer e a disponibilização de competências e habilidades para satisfazê-las.

A definição do negócio da organização implica olhá-la de fora para dentro, confrontando as demandas do ambiente com suas competências distintivas, também chamadas de vantagem diferencial.

2.2.2 Missão

Para BARCELLOS (1999), missão é o papel desempenhado pela empresa em seu negócio e ela deve expressar a razão de existir da empresa.

Para que a missão represente a empresa, na maior amplitude possível, é recomendado utilizar algumas perguntas facilitadoras.

- O que a empresa deve fazer?
- Para quem deve fazer?
- Para que deve fazer?
- Como deve fazer?
- Onde deve fazer?
- Qual a responsabilidade social que deve ter?

Segundo OLIVEIRA (1995), a definição da missão da empresa é o ponto inicial para serem estabelecidas as macroestratégias e macropolíticas. A missão, também, fornece a direção em que a empresa vai implementar-se e os limites da postura estratégica. Por isso, a definição da missão deve satisfazer critérios que devem ser:

- suficientemente empreendedores para terem impacto sobre o comportamento da empresa;
- mais focalizados no sentido da satisfação das necessidades do cliente, do que nas características do produto fabricado;
- capazes de refletir as habilidades da empresa;
- entendíveis;

- realistas;
- flexíveis;
- motivadores.

TAVARES (2000), cita que a missão corresponde ao enunciado do papel que a organização pretende desempenhar em face das oportunidades apresentadas pelo negócio escolhido.

2.2.3 Princípios

Para LOBATO (1997), a necessidade de seguir políticas, princípios ou valores decorre da dificuldade de comover toda a organização em direção ao cumprimento da missão.

O planejamento estratégico deve respeitar alguns princípios como clientes, ética, qualidade, recursos humanos, tecnologia, acionistas, pois é através do seguimento dos mesmos que a organização vai de encontro à missão.

Para TAVARES (2000), os princípios podem ser entendidos como regras ou códigos de conduta, segundo os quais as pessoas governam suas ações em sua vida social e profissional. Quando compartilhados e internalizados, transformam-se em crenças ou normas grupais e por isso são também chamados de doutrina ou credo da empresa.

2.2.4 Análise do ambiente

Para OLIVEIRA (1995), a análise dos ambientes externo e interno, chamada de diagnóstico estratégico, é a primeira fase do planejamento estratégico e apresenta algumas premissas básicas:

- deve-se considerar o ambiente e suas variáveis relevantes no qual está inserida a empresa;
- este ambiente proporcionará à empresa oportunidades que deverão ser usufruídas, e ameaças que deverão ser evitadas;

- para enfrentar esta situação ambiental, a empresa deverá ter pleno conhecimento de seus pontos fortes e fracos;
- este processo de análise interna e externa deverá ser integrado, contínuo e sistêmico.

O diagnóstico estratégico, segundo o mesmo autor, é composto pelo ambiente interno e ambiente externo.

No ambiente interno são analisados:

- a) pontos fortes: que são as variáveis internas e controláveis que propiciam uma condição favorável para a empresa, em relação ao seu ambiente;
- b) pontos fracos: que são as variáveis internas e controláveis que provocam uma situação desfavorável para a empresa, em relação ao seu ambiente.

De outra forma no ambiente externo são analisadas:

- a) oportunidades: são as variáveis externas e não-controláveis pela empresa, que podem criar condições favoráveis para a mesma, desde que esta tenha condições e/ou interesse de usufruí-las;
- b) ameaças: são as variáveis externas e não-controláveis pela empresa que podem criar condições desfavoráveis para a mesma.

Segundo KOTLER (1991), o ambiente tem que ser definido com referência a algum agente (no caso a empresa). O ambiente é compreendido como a totalidade de forças e de entidades que são externas e potencialmente relevantes a um particular agente.

A análise externa é composta pelo macro-ambiente (econômico, tecnológico, legal e cultural) que juntamente com a empresa formam um ecossistema. Perturbações no ecossistema podem significar profundas ameaças ou novas oportunidades, em razão disso, a empresa deverá estar atenta e estabelecer procedimentos formais para analisá-las. Estes procedimentos consistem em atividades administrativas de identificação, avaliação e resposta aos sinais do ambiente.

2.2.4.1 *Análise do ambiente externo*

Segundo LOBATO (1997), a análise do ambiente externo é a atividade de levantamento e análise dos principais fatores ambientais que afetam a vida de uma empresa. A análise, em horizonte mais abrangente, inicia-se pela indústria em que se insere a empresa.

O modelo do “diamante da vantagem nacional” foi proposto por PORTER (1990) para responder ao questionamento das razões de certas indústrias serem capazes de inovar constantemente ultrapassando as barreiras consistentes que se antepõem à mudança e à inovação, assumindo a liderança mundial do setor.

Em síntese, o modelo empregado por PORTER (1990), identifica quatro grandes conjuntos de variáveis:

a) fatores da produção - são tanto os naturais quanto os recursos humanos em nível educacional de qualificação e de força de trabalho. São também, fatores de produção a base científica, a tecnológica, os recursos de capital e a infra-estrutura existente;

b) condições de demanda - a primeira condição a ser verificada é a exigência do mercado interno, seu tamanho e natureza, ou seja, qual o nível de sofisticação;

c) estratégia, estrutura e rivalidade das empresas - é fundamental examinar o contexto em que as empresas são criadas, organizadas e administradas, bem como a concorrência interna, decorrente da estrutura da indústria;

d) indústrias afins e de apoio - o quarto fator determinante da vantagem nacional é a existência de indústrias afins e de suporte, que sejam competitivas no mercado internacional.

O papel do Governo e o acaso complementam os determinantes da Vantagem Nacional.

Após a análise da indústria ou macro ambiente cabe avaliar o ambiente de mercado. Nesta etapa é analisada mais especificamente a empresa, sendo que, o primeiro fator de rentabilidade desta é a atratividade do mercado onde ela atua (LOBATO, 1997). Compreender as regras de concorrência que determinam a atratividade, lidar com elas e até modificá-las é o grande desafio para as empresas.

Para esta análise, PORTER (1986) apresenta outro modelo, onde é investigado o ambiente de mercado. Considera que as ameaças e oportunidades serão levantadas através da

análise da estrutura industrial que é composta por cinco forças que dirigem a concorrência na indústria.

A figura 2.2 mostra as forças que dirigem a concorrência.

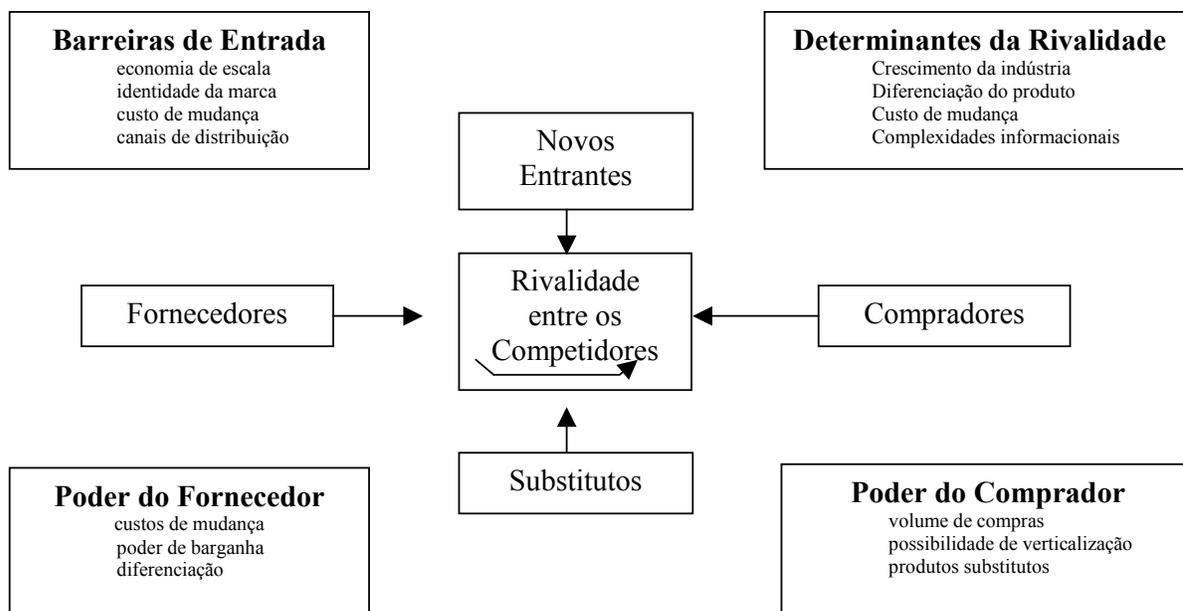


FIGURA 2. Elementos da Estrutura Industrial.

Fonte: Vantagem Competitiva- Michael Porter- (1989).

O vigor de cada uma das cinco forças competitivas é função da estrutura industrial ou das características técnicas e econômicas subjacentes de uma indústria. Assim o entendimento destas forças deve ser o ponto de partida para a análise estratégica.

Segundo PORTER (1986), essas forças devem ser entendidas como:

a) Ameaças de entrada

Quando novas empresas entram para uma indústria trazem nova capacidade, o desejo de ganhar parcela do mercado e freqüentemente recursos substanciais. Como resultado os preços podem cair ou os custos podem ser inflacionados diminuindo a rentabilidade.

A ameaça de entrada em uma indústria depende das barreiras de entrada existentes. Existem várias fontes principais de barreira de entrada:

- economias de escala;
- diferenciação do produto e identidade de marca;
- necessidade de capital;
- custos de mudança;
- acesso aos canais de distribuição;
- desvantagem de custo independente de escala e vantagem de custo absoluto;
- retaliação esperada;
- política governamental e outros.

b) Intensidade da rivalidade entre os concorrentes existentes

A rivalidade entre os concorrentes existentes assume a forma corriqueira de disputa por posição, com o uso de táticas como: concorrência de preços, batalhas de publicidade, introdução de produtos e aumento de serviços ou garantia ao cliente. A rivalidade é consequência da interação entre vários fatores estruturais:

- concorrentes numerosos ou bem equilibrados;
- crescimento lento da indústria;
- custos fixos ou de armazenamento;
- ausência de diferenciação ou custo de mudança;
- capacidade aumentada em grandes incrementos;
- concorrentes divergentes;
- grandes interesses estratégicos;
- barreiras de saída elevada.

c) Pressão dos produtos substitutos

Todas as empresas em uma indústria estão competindo, em termos gerais, com indústrias que fabricam produtos substitutos. Quanto mais atrativa a alternativa de preço-desempenho oferecida pelos produtos substitutos, mais forte será a pressão sobre os lucros da indústria. Os fatores determinantes da ameaça dos produtos substitutos são:

- preço relativo dos substitutos;
- custo de mudança;
- propensão do comprador a substituir.

d) Poder de negociação dos compradores

Os compradores competem com a indústria forçando os preços para baixo, ou barganhando por melhor qualidade e mais serviços, jogando os concorrentes uns contra os outros. Um grupo comprador é poderoso se as seguintes circunstâncias forem verdadeiras:

- ele está concentrado ou adquire grandes volumes em relação às vendas do vendedor;
- os produtos que ele adquire da indústria representam uma fração significativa de seus próprios custos ou compras;
- os produtos que ele compra da indústria são padronizados ou não- diferenciados;
- ele enfrenta poucos custos de mudança;
- ele consegue lucros baixos;
- compradores que são uma ameaça constante a integração para trás;
- o produto da indústria não é importante para a qualidade dos produtos ou serviços;
- o comprador tem total informação sobre o mercado;
- os varejistas que têm poder de influenciar as decisões de compra dos clientes consumidores, o poder das marcas.

e) Poder de negociação dos fornecedores

Os fornecedores podem exercer poder de negociação sobre os participantes de uma indústria, ameaçando elevar os preços ou reduzir a qualidade dos bens ou serviços fornecidos. Um grupo fornecedor torna-se mais poderoso nas seguintes situações:

- é dominado por poucas companhias;
- não tem produtos substitutos;
- a indústria não é um cliente importante para o grupo fornecedor;
- o produto dos fornecedores é um insumo importante para o negócio do comprador;
- o produto do fornecedor é diferenciado;
- o grupo de fornecedor é uma ameaça de integração para frente.

Para PORTER (1986), a satisfação das necessidades do comprador (cliente), bem como o equilíbrio entre a oferta e a procura não são suficientes para a rentabilidade da indústria.

A questão crucial na determinação da rentabilidade é se as empresas podem captar o valor por elas criado para os compradores, ou se este valor é capitalizado por outros. A estrutura da indústria determina quem capta o valor, sendo esta a base da rentabilidade a longo prazo.

2.2.4.2 Análise do ambiente interno

A abordagem de análise do ambiente interno proposta por PORTER (1989), utiliza o conceito de “Cadeia de Valor”, onde analisa as atividades primárias da empresa (logística interna, operações, logística externa, marketing e vendas e serviço), bem como as atividades de apoio (Infra-estrutura da Organização, Gerência de Recursos Humanos, Desenvolvimento de Tecnologia e Aquisição).

A vantagem competitiva surge da criação de valor para os compradores que exceda o custo de criar este valor. O valor superior pode advir de estratégias genéricas: estratégias de custo, diferenciação ou enfoque.

A vantagem competitiva pode ser obtida através da análise e compreensão das atividades que uma empresa executa: projeto, produção, distribuição, vendas e assistência técnica. Cada uma destas atividades pode contribuir para a posição dos custos relativos de uma empresa, além de criar uma base para a diferenciação. Uma empresa ganha vantagem competitiva executando estas atividades estrategicamente importantes de uma forma mais barata ou melhor do que a concorrência.

A figura 2.3 mostra a cadeia de valores de uma empresa.

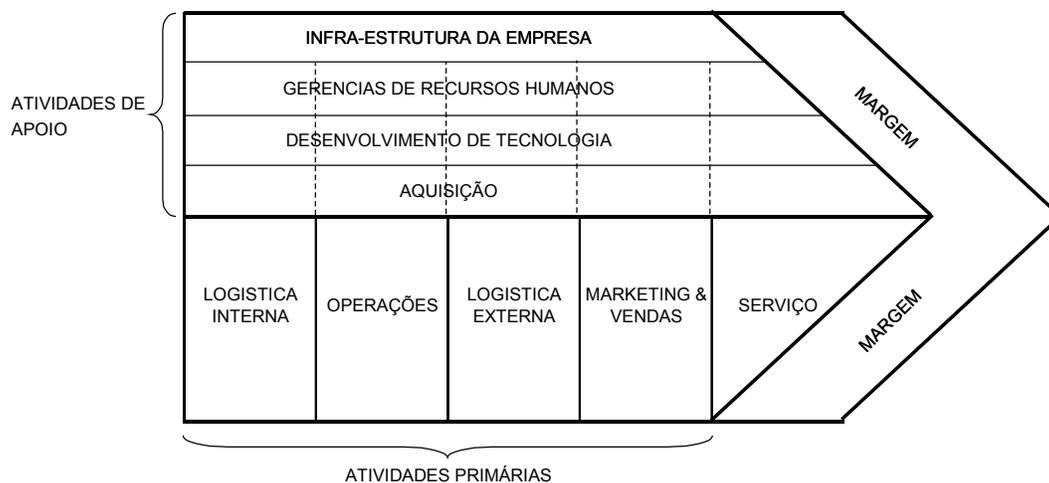


FIGURA 3 A cadeia de valores genérica.

Fonte: Vantagem Competitiva- Michael Porter-(1989).

Na cadeia de valor temos:

- cada atividade como unidade fundamental da vantagem competitiva;
- as atividades distintas estão freqüentemente vinculadas;
- a execução de uma atividade afeta o custo/performance das outras;
- a análise das ligações é uma poderosa fonte de vantagem competitiva.

Através da relação das forças da empresa com as oportunidades, ameaças e fraquezas, pode-se buscar as estratégias que aproveitem, da melhor forma possível, as oportunidades e minimizem as ameaças bem como as fraquezas.

2.2.5 Objetivos do processo de planejamento estratégico

Feita a análise dos ambientes externo e interno, o processo de Planejamento Estratégico remete à determinação de objetivos.

Segundo BARCELLOS (1999), os objetivos podem ser conceituados como o estado, situação ou resultado futuro que a empresa pretende atingir. Pode-se estabelecer vários objetivos em diferentes níveis da organização a partir de um objetivo global. Nesta mesma linha, para TAVARES (2000), os objetivos referem-se aos alvos que deverão ser atingidos para transformar a visão em realidade, canalizando esforços e recursos por um período pré-definido.

Os objetivos são resultados quantitativos e/ou qualitativos que a empresa precisa alcançar em prazo determinado, no contexto do seu ambiente, para cumprir a sua missão. Para LOBATO (1997), o meio para tal é a distribuição de tarefas que gera um melhor acompanhamento de resultados parciais, os fragmentos de um objetivo global, os quais são chamados de metas.

Segundo LOBATO (1997), o planejamento estratégico é um instrumento para a empresa atingir seus objetivos. Estes devem ser congruentes com os objetivos individuais, expressando os valores culturais mais adequados à organização e serem acreditados e estimuladores de ações concretas. Eles devem, também, ser priorizados e suscitar um sistema de controle e avaliação estabelecido e adequado.

OLIVEIRA (1995), indica que existem dois elementos importantes no estabelecimento dos objetivos:

- a) o “elemento psicológico”, que envolve valores, atitudes, motivações e desejos de indivíduos;
- b) um “conjunto de instrumentos”, compostos de recursos (financeiros, humanos, materiais, equipamentos etc.) que deverão ser aplicados para atingir os objetivos.

Uma administração adequada deve começar pelo estabelecimento dos objetivos. Para OLIVEIRA (1995), as principais características dos objetivos são: hierárquicos, quantitativos,

realistas, consistentes, claros, entendidos e escritos, comunicados, desmembrados em objetivos funcionais, motivacionais, utilitários, decisórios e operacionais.

Assim, pode-se concluir que os objetivos servem para:

- esclarecer às pessoas o papel a ser desempenhado na organização;
- dar consistência à tomada de decisões;
- fornecer a base para as ações corretivas e de controle.
- a definição dos objetivos requer uma dinâmica entre as dimensões externas e internas à organização e têm como funções principais:

- posicionar a organização;
- orientar a ação;
- definir o ritmo dos negócios;
- motivar;
- facilitar a avaliação de desempenho;
- incorporar intuição e racionalização à organização.
- Os objetivos podem ser classificados:
 - quanto à abrangência: (gerais e específicos);
 - quanto ao prazo: (de longo e curto prazo);
 - quanto à forma: (quantitativos e qualitativos).

Segundo BARCELLOS (1999), os objetivos são uma declaração do alvo que a empresa quer atingir; a estratégia empresarial resulta de um processo de elaboração mental que desemboca em um plano para chegar a esse alvo.

2.2.6 Estratégias

Para OLIVEIRA (1995), estratégia pode ser definida como o caminho, ou a maneira, ou ação estabelecida e adequada para alcançar os desafios e objetivos da empresa.

Segundo ANSOF e MCDONNEL (1993), estratégia é um conjunto de regras na tomada de decisão que orientam o comportamento da organização. Há quatro tipos básicos de estratégias.

a) Padrões que medem o desempenho presente e futuro. Em termos qualitativos são os objetivos e em termos quantitativos são as metas.

b) Regras para o desenvolvimento da relação da empresa com seu ambiente externo, chamado de estratégia de produto e mercado, ou estratégia empresarial.

c) Regras para o estabelecimento das relações e dos processos internos na organização, também chamados de conceito organizacional.

d) Regras pelas quais a empresa conduzirá suas atividades do dia-a-dia, chamadas de políticas operacionais.

Segundo BARCELLOS (2002), organizações contam com diversas estratégias: novas estratégias, desdobramentos, adequações e ajustes de estratégias existentes, que são formuladas ou emergem em vários níveis.

No entanto, o importante é a convergência e a consistência das estratégias nos vários níveis. No nível mais alto a questão estratégica é a definição do negócio. Já no nível de unidades de negócios a pergunta a ser feita é: como competir no negócio escolhido? A resposta encontra-se na formulação da estratégia competitiva que depende do tamanho, recursos e competências da unidade de negócios.

Para PORTER (1989), a formulação de uma estratégia competitiva deve considerar quatro fatores que determinam o que a empresa pode realizar com sucesso, como indicado na figura 2.4.

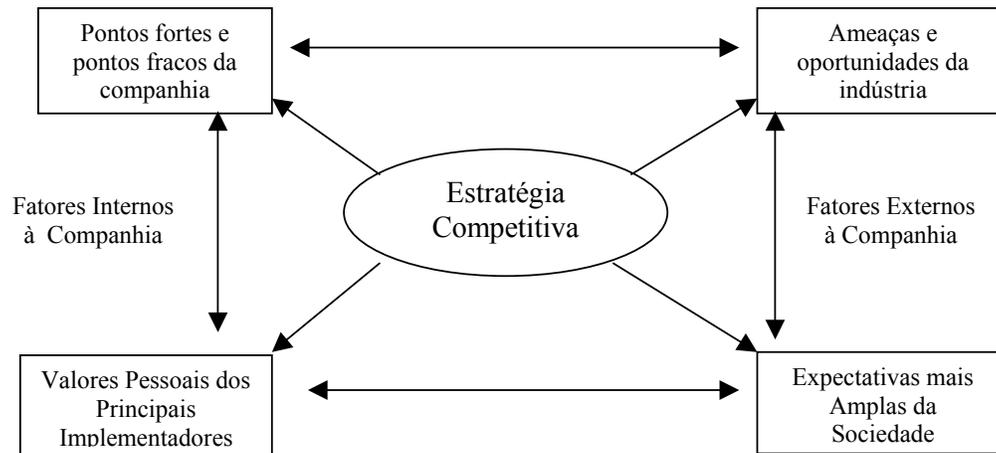


FIGURA 4 Contexto onde a Estratégia Competitiva é formulada

Fonte: Estratégia Competitiva - Michael Porter- (1986).

A vantagem competitiva surge para os compradores, a partir da criação de valor que exceda o custo de criar este valor. O valor superior pode advir de estratégias genéricas como estratégias de liderança em custo, diferenciação ou enfoque.

Através da relação das forças da empresa com as oportunidades, ameaças e fraquezas pode-se formular as estratégias que aproveitem da melhor forma possível as oportunidades e minimizem tanto as ameaças quanto às fraquezas.

PORTER (2000), diz que estratégia é sinônimo de escolha. É preciso escolher quais as necessidades e de que clientes a empresa quer satisfazer. Essa é uma forma fundamentalmente diferente de ver o negócio, implica em deixar de fazer determinadas coisas. Querer atender tudo para todos tem como consequência a perda do foco. Segundo o mesmo autor uma empresa pode se certificar de que possui uma estratégia respondendo afirmativamente a três perguntas:

- a) a empresa escolheu uma posição única, diferente das concorrentes?
- b) a empresa optou por desempenhar atividades como marketing e desenvolvimento de produtos de maneira diferente?

c) a empresa optou por não fazer determinadas coisas?

PORTER (1989), cita também, que a essência da estratégia competitiva está nas atividades que criam vantagem competitiva, chamadas de condutores de liderança em custo ou diferenciação.

Para LOBATO (1997), a estratégia de liderança em custos produz-se através de fácil acesso ao capital, rígido controle de custos e mão-de-obra e projeto de produto que visa baixo custo de fabricação. Na estratégia por diferenciação a empresa seleciona uma ou mais necessidades de grande valor para o cliente e trabalha para atingir ou manter performance superior à concorrência.

Para TAVARES (2000), estratégia tem sido definida de forma mais restrita como a busca deliberada de um plano de ação para desenvolver e ajustar a vantagem competitiva. As estratégias no contexto organizacional dependem do ambiente e da visualização dos caminhos alternativos que deverão ser percorridos para atingir os objetivos. Elas representam um conjunto de escolhas que define a interface entre a organização e seu ambiente.

A formulação das estratégias requer avaliação compreensiva e preditiva do ambiente externo e interno. Após a sua elaboração, é possível estruturar o plano de ação, que é a última fase do planejamento estratégico.

2.2.7 Plano de ação

Para CAMPOS (1996), plano de ação pode ser definido como um conjunto de ações de curto, médio e longo prazo, prioritário e suficiente para se atingir uma meta.

Os planos de ação viabilizam a ação concreta no gerenciamento de meios e atividades. Logo, uma meta só será atingida se houver um bom plano de ação.

Para atingir uma meta é necessário estabelecer os meios: recursos e método. CAMPOS (1996), sugere para definir os meios o uso de uma ferramenta da Qualidade chamada de 5W-1H (*who, why, what, when, where, how*). Desta forma fica identificado:

Who - quem deve fazer (responsável para cada atividade).

Why - por que deve ser feito (razão, de que forma a atividade contribui para atingir as metas).

What - o que fazer para atingir a meta (medidas, atividades para atingi-la).

When - quando deve fazer (prazo de início e término para cada atividade).

Where - onde deve fazer (local onde as atividades deverão ser executadas).

How - como deve ser feito (procedimento para executar a atividade prevista).

Para cada meta deve ser definido um coordenador-responsável que, juntamente com a equipe de trabalho, definirá os meios necessários.

Para LOBATO (1997), um plano de ação bem sucedido deve possuir as seguintes características:

- deve ser adaptado a organização, ou seja, fazer parte da sua cultura;
- o plano de ação é um método ou uma ferramenta, um meio para se chegar a um determinado objetivo ou fim;
- é orientado para resultados: é expresso por uma série de atividades;
- o plano é dinâmico, flexível e pode ser ajustado de acordo com as mudanças;
- o plano de ação é mensurável e gerenciável: os resultados do plano podem ser medidos.

A administração dos planos de ação corresponde a um aspecto de extrema importância para o sucesso do planejamento estratégico da empresa, portanto as ações devem ser avaliadas através de indicadores que meçam o resultado obtido, pois além de motivador pode redirecionar o plano tornando-o dinâmico. Assim não é possível gerenciar sem medir.

2.3 MEDIDAS DE DESEMPENHO

2.3.1 Definição

O ambiente competitivo impõe às empresas novos desafios a toda hora e estes provocam mudanças. Essas mudanças dizem respeito a novos valores, crenças, estratégias, metas, mecanismos de controle e operação, satisfação do cliente. Elas geram pressões que exigem da empresa agilidade na condução dos negócios.

Através do planejamento estratégico são estabelecidos objetivos, metas e estratégias. Mas como transformar o planejamento num processo contínuo?

É preciso avaliar permanentemente o que se está fazendo, à luz das informações obtidas sobre a concorrência, a nova tecnologia e os clientes, a fim de monitorar a organização na tomada de ações preventivas e/ou corretivas que levem à conquista das metas.

Para HRONEC (1994), Medidas de Desempenho são os “sinais vitais” da organização. Elas informam às pessoas o que estão fazendo, como estão se saindo e se estão agindo como parte do todo. As medidas de desempenho comunicam o que é importante para toda a organização por isto devem ser desenvolvidas de cima para baixo e precisam interligar as estratégias, recursos e processos. Se corretamente planejadas e implementadas ajudarão a prever e evitar problemas.

Para TAVARES (2000), a avaliação e o controle fecham o ciclo do processo de gestão estratégica e sua finalidade é indicar até que ponto os cursos de ação previstos estão sendo cumpridos. A avaliação visa medir a efetividade das ações. De outra forma, o controle é o instrumento para verificação entre o que está previsto e o que efetivamente está ocorrendo, ele estabelece procedimentos para corrigir o processo decisório, indicando onde e quando intervir, para que o processo possa seguir seu curso apropriado.

Segundo HARRINGTON (1997, p.417), *“medir é entender: entender é ganhar conhecimento; ter conhecimento é ter poder. Desde os primórdios dos tempos, o que distingue os seres humanos dos outros animais é sua capacidade de observar, medir, analisar e usar essas informações para realizar mudança”*.

2.3.2 Medidas de desempenho e indicadores

Segundo FIGUEIREDO² apud RATTON (1998, p.53), “*as medidas que compõem o Sistema de Medição da organização são representadas por intermédio de indicadores. Uma medida é uma grandeza qualitativa ou quantitativa que permite mensurar características, atributos e resultados de um produto, processo ou sistema, já um indicador é uma função que permite obter informações sobre características, atributos e resultados de um produto, processo ou sistema ao longo do tempo*”.

Então se pode dizer que os indicadores são definidos como funções que permitem obter informações sobre medidas relacionadas a um produto, processo ou sistema ao longo do tempo. Observa-se que alguns autores definem este sistema como “sistema de medidas de desempenho” e outros como “sistema de indicadores”.

Fazendo uma analogia inspirada em KAPLAN e NORTON (1997), os indicadores assemelham-se aos dados contidos nos instrumentos do painel de um avião; assim como os pilotos precisam de um painel para controlar a nave com informações sobre o funcionamento dos motores, altitude, navegação, combustível e outros, os executivos precisam de indicadores sobre vários aspectos do ambiente e do desempenho da organização para conduzir a empresa.

2.3.3 Sistemas de medidas de desempenho

Para MOREIRA (1996, 5), “*Sistema de medida de desempenho é um conjunto de medidas referentes à organização como um todo, às suas partições (divisões, departamentos, seções, etc.), aos processos, às suas atividades organizadas em blocos bem definidos, de forma a refletir certas características de desempenho para cada nível gerencial interessado*”.

Para KAPLAN e NORTON (1997), o que não é medido não é gerenciado. O sistema de indicadores afeta fortemente o comportamento das pessoas dentro e fora da empresa. Se quiserem sobreviver e prosperar na era da informação, as empresas devem utilizar sistemas de gestão e medição de desempenho derivados de suas estratégias e capacidades.

² FIGUEIREDO 1996 apud RATTON.1998, p.53

Segundo CLARK³ apud RATTON (1998, p.51), Sistema de Medição de Desempenho é definido como o conjunto de pessoas, processos, métodos e ferramentas que unidos geram, analisam, expõem, descrevem, avaliam e revisam dados e informações sobre as múltiplas dimensões do desempenho nos níveis individual, grupal, operacional e geral da organização, em seus diversos elementos constituintes.

Para TAKASHINA et al. (1997), os sistemas de indicadores são essenciais ao planejamento e controle dos processos da organização, pois possibilitam o estabelecimento de metas quantificadas e o seu desdobramento na organização e essenciais ao controle porque os resultados apresentados através de indicadores são fundamentais para a análise crítica do desempenho da organização para a tomada de decisões e para adequação do planejamento.

2.3.4 Qualidade e sistemas de medição

Para atender as diversas exigências do mercado, as empresas, de um modo geral, têm adotado o “Gerenciamento da Qualidade”, como um sistema gerencial para melhorar a competitividade, a eficácia e a flexibilidade de toda a organização. Por simples que seja a forma como a empresa adota este sistema de melhoria para o atendimento das necessidades dos clientes sempre haverá o subsistema “Medição de Desempenho”. Desta forma obtém-se as bases objetivas para a avaliação efetiva da qualidade.

Como se tem verificado há uma tendência mundial crescente para dar importância à questão da medida de desempenho. As empresas, cada vez mais, estão participando de premiações, como *Malcolm Baldrige Award*, nos EUA, e a Fundação Prêmio Nacional da Qualidade - FPNQ -, no Brasil e mais, regionalmente, como um incentivo às empresas do Rio Grande do Sul, o Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade com um programa de avaliação e premiações aos participantes com bom desempenho.

Segundo RATTON (1998), as empresas que estão voltadas para o atendimento das necessidades dos clientes, devem buscar indicadores qualitativos que digam respeito à dimensão de satisfação do cliente.

³ CLARK,1995 apud RATTON. 1998, p.51.

Para OAKLAND (1994), as medidas têm o objetivo de fornecer informações sobre o desempenho corrente dos processos e do pessoal e motivá-los para um melhor desempenho futuro. Neste sentido, HANSEN (1999), confirma que os sistemas de medição de desempenho constituem os “elos de ligação” entre os objetivos e a execução na prática das atividades da empresa. Além de disseminar as políticas e diretrizes, estes sistemas têm a função básica de fornecer o *feedback* dos resultados.

2.3.5 O que medir?

Para vários dos autores que abordam o tema medidas de desempenho, é importante que se tenha não só medidas financeiras, mas também medidas de eficiência e eficácia e da adaptabilidade da organização e de suas partes.

Para BARCELLOS (2002), poucas coisas são tão importantes para o desempenho empresarial como sua medição, cuja essência está no relacionamento entre a estratégia e os indicadores de desempenho das organizações.

É importante definir as áreas críticas de sucesso e suas metas, pois estas podem impactar na organização, sendo assim, diversos indicadores serão necessários para representar claramente o desempenho em uma área. Quando a medição de desempenho, nestas áreas, não é bem definida a gestão estratégica fica prejudicada por falta de dados e acompanhamento. Portanto, é necessária a utilização de indicadores que efetivamente traduzam a visão da organização e a condução de sua estratégia empresarial.

A questão fundamental é que o Sistema de Medição deve visualizar os resultados do negócio de forma a direcionar as ações da organização em todos os níveis e a todos os envolvidos, para que todos tenham o mesmo foco, alinhado com os objetivos estratégicos.

2.3.6 O *feedback* no sistema de medidas de desempenho

A finalidade do *feedback* é verificar se as estratégias, realmente correspondem às expectativas existentes no momento em que foram fixadas. Para desenvolvê-lo, KAPLAN (1998) relata que é preciso, em primeiro lugar, traduzir a estratégia em objetivos e metas

específicas. É necessário planejar e acompanhar a trajetória, o *feedback* permite verificar se as ações estão no rumo certo, para atingir os objetivos, ou se é preciso alguma correção. Pode-se através do *feedback* saber em que ponto se está em relação ao que se quer chegar.

Em segundo lugar, é preciso coletar dados. O fluxo de informações é imprescindível para saber como a organização está em relação ao planejado.

Em terceiro lugar, como o ambiente está em constantes mudanças é preciso saber se as estratégias que se quer implementar estão da maneira proposta ou se, ainda, estão válidas em função das mudanças.

O sistema de feedback estratégico é uma ferramenta útil, pois incorpora o conhecimento que todas as pessoas da empresa têm sobre as mudanças no ambiente competitivo. Logo, é preciso avaliar constantemente o que se está fazendo, à luz das informações obtidas sobre a concorrência, a nova tecnologia e os clientes.

2.3.7 Características das medidas de desempenho

Segundo MOREIRA (1996), para se ter certeza que as medidas escolhidas não são inúteis é importante testá-las quanto a sua:

- **Confiabilidade:** diz respeito à constância da medida, quer seja roteiro de medida (passos necessários para obtê-la), quer seja do instrumento da mesma.
- **Validade:** é a propriedade de um roteiro ou de um instrumento de medida efetivamente medir o que se propôs.

Não obstante a dificuldade de se validar determinada medida, é possível listar algumas perguntas que podem ajudar na validação, orientando o raciocínio. Por exemplo:

- Existe conexão entre a grandeza que se quer medir e o indicador?
- A unidade que expressa o indicador é o que se quer medir?
- O que indica o crescimento ou decréscimo do indicador?

- Relevância: uma medida só é relevante se trazer informações úteis (não contida em outras medidas) e não substituível.

- Consistência: diz respeito ao grau de equilíbrio do indicador, em relação a um determinado sistema de medidas. Uma medida é dita inconsistente quando acompanha parte do fenômeno que se quer medir. Às vezes, a medida pode revelar-se favorável por um aspecto, enquanto o fenômeno maior se deteriora em termos de desempenho.

Os indicadores devem ser gerados criteriosamente para assegurar a disponibilidade de dados e resultados mais relevantes no menor tempo e custo possível.

Para SOARES e RATTON (1999), o Sistema de Medição de Desempenho somente será eficaz se possuir alguns atributos:

- alinhamento das medidas com os objetivos gerais da empresa, ou seja, todos os membros devem manter o foco nos objetivos;
- a visibilidade do sistema em todos os níveis e para todos os interessados;
- o balanceamento dos critérios de medição;
- a adaptabilidade do sistema às necessárias mudanças nos objetivos de medição;
- abrangência do sistema.

2.3.8 Benefícios das medidas de desempenho

Segundo HRONEC (1994), muitos são os benefícios de se medir o desempenho das organizações, tais como:

- satisfação do cliente, que é o que mantém a empresa no negócio;
- monitoramento do progresso, ou seja, as medidas certas de desempenho tornam a melhoria do processo não só possível, como também contínuo;
- *benchmarking* de processos e atividades tornam a gestão pelos fatos. Devem focalizar os melhores processos e permitir comparações entre empresas.

- gerar mudanças, isto é, as medidas corretas ajudam as organizações a mudarem com sucesso, pois rompem barreiras. São facilitadoras da comunicação não só no processo, como na organização. Em nível de processo ajudam os envolvidos a prever e evitar problemas, melhorando continuamente os processos.

Existem diversas abordagens sobre como estabelecer Medidas de Desempenho com sucesso. A seguir, serão apresentadas algumas delas.

2.3.9 Abordagem de Moreira

Segundo MOREIRA (1996), para a definição de um Sistema de Medição de Desempenho é necessário seguir uma abordagem com iniciativas atuais de integração interfuncional, parceria com os clientes e fornecedores, operações em escala global, melhoria contínua, uso intensivo de equipes, etc.

A rigor, então, qualquer Sistema de Medidas de Desempenho deveria partir de uma visão de futuro, criada por um líder ou um conjunto de líderes destacados que indicarão onde a empresa quer chegar ou permanecer no futuro, definindo a missão da empresa.

A seguir vem a estratégia, que é o conjunto de metas da organização que, também, pode ser chamado de objetivos estratégicos que deverão estar ligados com a missão. Após, os objetivos estratégicos devem ser transformados em objetivos e ações tangíveis, que sejam considerados como fatores críticos de sucesso, estes últimos, em uma etapa final, possibilitarão o desenvolvimento de um Sistema de Medidas de Desempenho que permitirão quantificá-los.

Para dar suporte a sua estratégia competitiva as empresas deverão mudar a forma de trabalhar. Estas mudanças refletirão em seis grandes grupos de indicadores:

- utilização de recursos (destaque para custos);
- qualidade (dos processos);
- tempo (subdividido em velocidade de entrega, velocidade de desenvolvimento e confiabilidade de entrega);

- flexibilidade (capacidade de reação frente às mudanças);
- produtividade (uso de um ou mais recursos em relação à produção);
- capacidade de inovação (capacidade criativa para adaptar ou inovar processos, produtos ou serviços).

2.3.10 Abordagem de Juran

Para JURAN (1992), todo o controle é centrado em coisas específicas a serem controladas chamadas de “assuntos de controle” e cada um é o ponto crítico da alça de *feedback*, que deverá ser uma atividade sistemática, cujo fluxo de informação procede da seguinte forma:

- o sensor que é “ligado ao processo” avalia o desempenho real;
- o sensor relata o desempenho a um confrontador;
- o confrontador também recebe informação sobre qual é a meta ou o padrão;
- o confrontador compara o desempenho real com a meta. Se a diferença justifica ação, o confrontador atua num acionador;
- o acionador altera as condições do processo para que o desempenho se aproxime das metas.

Conforme JURAN (1992), os assuntos de controle são uma combinação de características de produto, de processo e de efeitos colaterais.

2.3.11 Abordagem de Takashina

Para TAKASHINA (1997), o processo de gestão de indicadores é complexo e envolve todas as áreas funcionais da organização. Pode ser sintetizado em seis fases:

- a) preparação: criar cultura, criar um ambiente propício, formar equipes, planejar e estabelecer os objetivos da organização para medições, desafios e melhorias;

b) definição das características, indicadores e metas: traduzir as necessidades dos clientes, desdobrar as características dos produtos e processos, estabelecer metas e indicadores, observando os objetivos estratégicos e os referenciais de comparação;

c) desenvolvimento do sistema de informação: escolher a técnica de medição, identificar as fontes, desenvolver metodologias de coleta e processamento, análise e uso dos dados e resultados;

d) medição e análise dos dados e resultados: coletar e processar os dados, analisar os dados e resultados com a gerência e com a equipe.

e) uso dos dados e resultados: disponibilizar tabelas, relatórios ou gráficos para análise crítica e tomada de decisões. Utilizá-los para revisões de planejamento;

f) ciclo de avaliação e melhorias: avaliar a abrangência dos indicadores com relação aos objetivos da organização, sua aplicação nas tomadas de decisão e no planejamento.

2.3.12 Abordagem de Campos

Segundo CAMPOS (1992), para assegurar que as características da qualidade definida satisfaçam as necessidades dos clientes é necessário transformá-las em itens que possam ser medidos e controlados.

No sistema da qualidade existem duas formas que devem fazer parte do gerenciamento da rotina:

a) itens de controle: estes itens sempre são expressos em medidas que se fazem sobre os efeitos do processo ou do produto final;

b) itens de verificação: são índices numéricos estabelecidos sobre as principais causas que afetam significativamente um determinado item de controle. Portanto os resultados de um item de controle são garantidos pelo acompanhamento dos itens de verificação.

Para CAMPOS (1992), estes itens devem medir a sua qualidade total nas dimensões de:

a) qualidade: satisfação do cliente;

- b) custo: dos produtos ou serviços;
- c) entrega: na quantidade, prazo e local certo;
- d) moral: nível de participação dos colaboradores e confiança dos clientes nos produtos ou serviços;
- e) segurança: da equipe na gestão da empresa e dos clientes nos produtos ou serviços.

A base para gerenciar e manter os resultados está no método de controle do processo chamado, também, de ciclo da melhoria contínua PDCA⁴, que significa: planejar, executar, verificar e atuar corretamente.

2.3.13 Abordagem de Hronec

Segundo HRONEC (1994), o Modelo Quantum de Medição de Desempenho utiliza quatro elementos distintos:

- a) geradores: considera que a estratégia é a geradora das medidas de desempenho que leva em conta a liderança da empresa, os interessados e as melhores práticas do ambiente;
- b) facilitadores: que apóiam a implementação das medidas do desempenho por meio da comunicação que acontece através do treinamento, recompensas e benchmarking;
- c) processos em si: através das metas da organização podemos identificar os processos críticos para depois empregar as medidas de desempenho, output, nas atividades-chave, podendo controlar e monitorar os processos críticos;
- d) melhoria contínua: o modelo proporciona *feedback* para a melhoria contínua com o estabelecimento de novas metas para ajuste da estratégia. O ponto chave é considerar a medição de desempenho como um processo contínuo e não um evento.

⁴ PDCA - É uma ferramenta da Qualidade que em inglês quer dizer *Plan, Do, Check and Action* que significam planejar, executar, verificar e agir

A meta da Matriz Quantum de Medição de Desempenho é permitir que a administração entenda e desenvolva medidas de desempenho que equilibrem custo, qualidade e tempo. Focalizando simultaneamente a atenção no custo, na qualidade e no tempo, a empresa pode otimizar os resultados dos processos e de toda a organização.

A figura 2.5 mostra o Modelo Quantum de Medição de Desempenho.

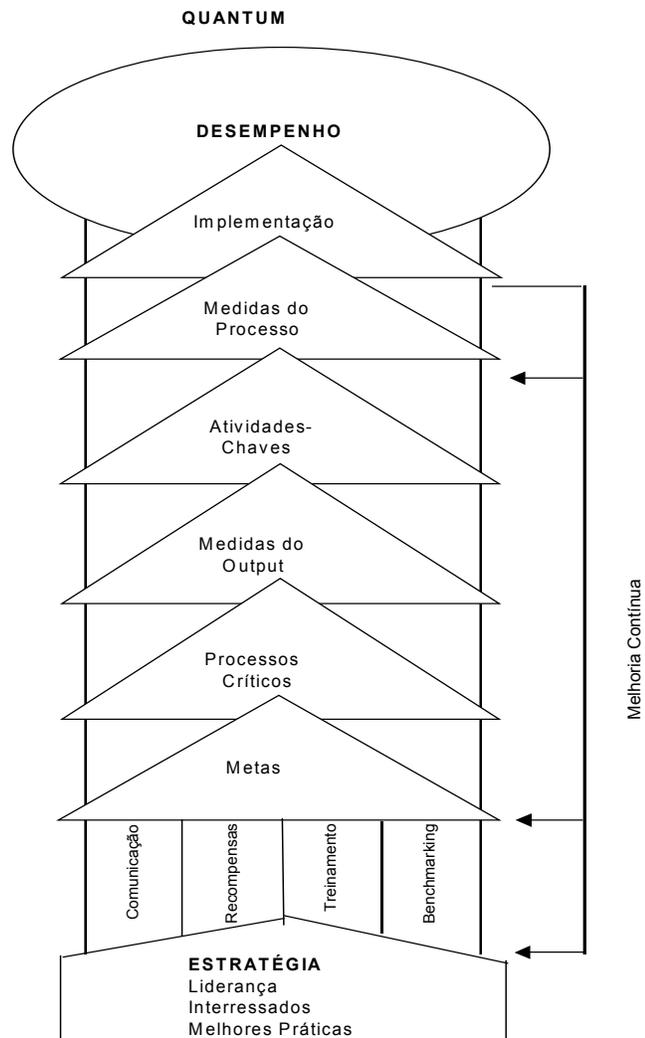


FIGURA 5 Modelo do Desempenho Quantum.

Fonte: Sinais Vitais- Steven M. Hronec- (1994).

2.3.14 Abordagem de Kaplan e Norton

O *Balanced Scorecard* é um sistema de avaliação de desempenho que traduz a visão e a estratégia em objetivos e medidas organizados segundo quatro perspectivas diferentes que formam a sua estrutura (KAPLAN e NORTON 1997).

O *Balanced Scorecard* cria uma estrutura, uma linguagem para comunicar a visão e a estratégia e utiliza indicadores para informar os funcionários sobre os vetores de sucesso atual e futuro. A figura 2.6 mostra como o *Balanced Scorecard* fornece a estrutura necessária para a tradução da estratégia em termos operacionais.

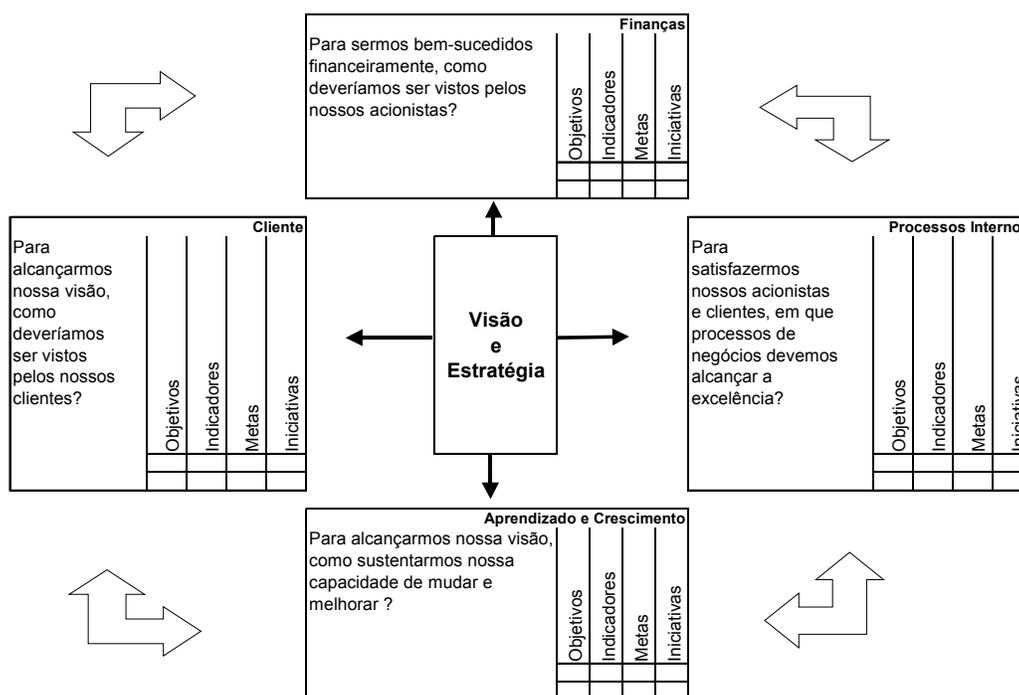


FIGURA 6 Estrutura do *Balanced Scorecard* para tradução das estratégias.

Fonte: A Estratégia em Ação - Kaplan e Norton-(1997).

O *Balanced Scorecard* é mais do que um sistema de medidas táticas ou operacionais. Empresas inovadoras o estão utilizando como um sistema de gestão estratégica para administrá-la em longo prazo. Elas adotaram a filosofia do *Scorecard* para viabilizar processos gerenciais críticos:

- a) esclarecer e traduzir a visão e a estratégia;
- b) comunicar e associar objetivos e medidas estratégicas;
- c) planejar, estabelecer metas e alinhar iniciativas estratégicas;
- d) melhorar o *feedback* e o aprendizado estratégico.

A figura 2.7 apresenta o *Balanced Scorecard* como estrutura para ação estratégica.

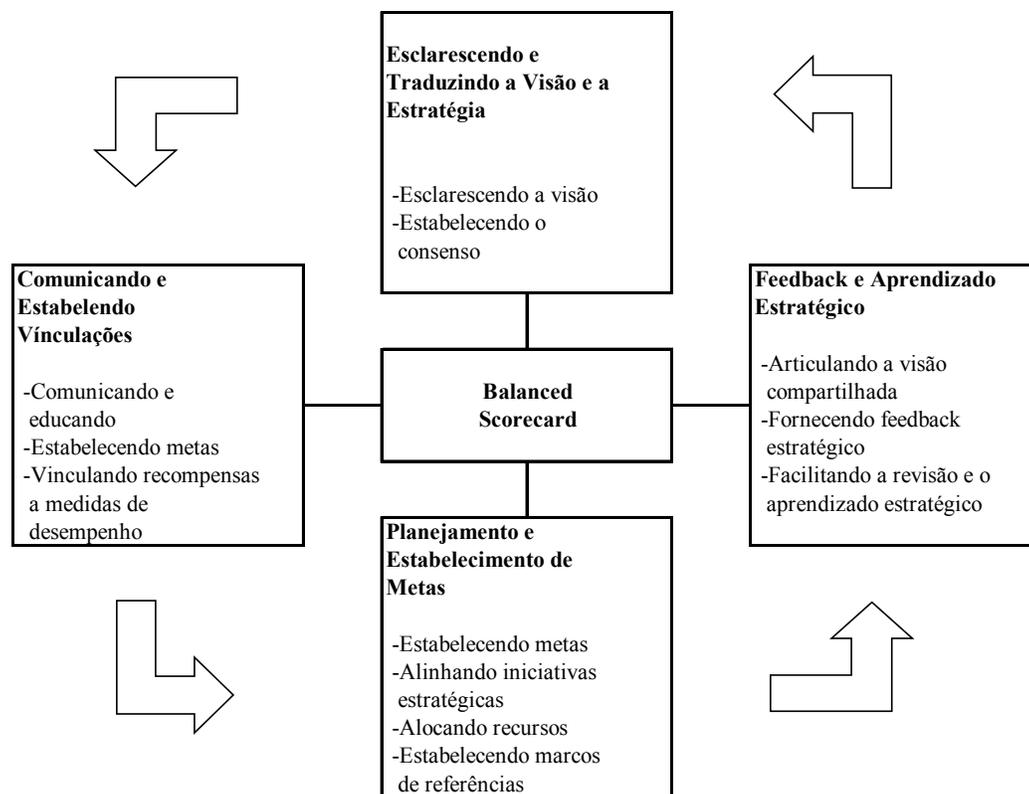


FIGURA 7 Estrutura do Balanced Scorecard.

Fonte: A Estratégia em Ação - Kaplan e Norton-(1997).

Segundo KAPLAN e NORTON (2001), o referencial financeiro funcionava bem quando as estratégias competitivas se baseavam na aquisição e gerenciamento dos ativos tangíveis. Na economia de hoje, que é a do conhecimento, cria-se valor sustentável a partir de ativos intangíveis, como habilidades e conhecimentos da força de trabalho, a tecnologia da informação que respalda a força de trabalho e conecta a empresa, clientes e fornecedores e o clima organizacional que estimula a inovação, a solução de problemas e a melhoria contínua.

O Mapa Estratégico do *Balanced Scorecard* explicita a hipótese da estratégia, pois cada indicador se converte em parte integrante de uma cadeia lógica de causa e efeito que conecta os resultados almejados da estratégia com os vetores que induzirão a estas conseqüências.

O tema crescimento na perspectiva financeira realiza-se por meio do desenvolvimento a partir de fontes fundamentalmente novas (construir a franquia) e do desenvolvimento a partir da ampliação das relações com os clientes existentes (aumentar o valor para os clientes). O tema produtividade se concretiza mediante o gerenciamento das despesas e dos ativos.

A perspectiva do cliente define a forma de consecução do crescimento. A proposição de valor determina a estratégia específica para competir por novos clientes ou aumentar a participação nos negócios dos clientes existentes. A definição clara da proposição de valor é o passo mais importante no desenvolvimento do mapa estratégico.

A perspectiva interna identifica os processos de negócio e as atividades específicas a serem dominadas pela organização em apoio à proposição de valor para o cliente.

A perspectiva de aprendizagem e crescimento especifica as competências, o *knowhow*, a tecnologia e o clima imprescindíveis para respaldar esses processos e atividades de alta prioridade.

Para PORTER (2001), uma posição estratégica sustentável deriva de um sistema de atividades, em que cada uma reforça as demais.

Segundo KAPLAN e NORTON (2001), o *Balanced Scorecard* se baseia na premissa de estratégia como hipótese, cujas atividades movimentarão a organização da posição atual para uma posição futura desejável, mas incerta. A arquitetura do *Balanced Scorecard* tem a lógica do geral para o particular, começando pelos resultados desejados, tanto de natureza financeira como referente aos clientes, e em seguida movimenta-se para a proposição de valor, cujos vetores de mudança são os processos de negócio e a infra-estrutura.

A estratégia consiste em temas estratégicos que nada mais são do que a visão dos executivos, quanto ao que deve ser feito internamente para a obtenção dos resultados estratégicos e podem ser segmentados em quatro perspectivas.

a) Financeira: As medidas financeiras de desempenho indicam se a estratégia de uma empresa, sua implementação e execução estão contribuindo para a melhoria dos resultados.

A estratégia financeira de alto nível refere-se ao crescimento, rentabilidade e valor para os acionistas ou proprietário, cujos temas são:

- construir uma franquia: onda longa de valor; desenvolvimento de novos produtos, mercados e segmentos de clientes;
- aumentar o valor para os clientes: expandir, aprofundar ou redefinir os relacionamentos com os clientes.
- atingir a excelência operacional; a onda curta de valor capacita a organização a fornecer aos clientes produtos e serviços com qualidade, pontualidade na produção e entrega e eficiência. Este item refere-se à estratégia da produtividade que pode auxiliar na melhoria e na estrutura de custo direto e indireto, reduzindo-os;
- ser bom cidadão corporativo: gerenciar os relacionamentos. Ligado à estratégia da produtividade abrange também a melhora na utilização dos ativos, ou seja, reduz o ativo circulante e o ativo fixo necessário à sustentação de determinado nível de atividade.

Cada tema terá sua própria hipótese estratégica, seu próprio conjunto de causa e efeito.

b) Cliente: As medidas da perspectiva do cliente permitem aos executivos identificar os segmentos de clientes e mercados nos quais a empresa competirá e as medidas do desempenho nestes segmentos-alvo. Identificar com clareza os clientes-alvo é fundamental para a empresa.

A essência de qualquer estratégia de negócio é a “proposição de valor” apresentada ao cliente. Esta proposição é a combinação única de produto, preço, serviço, relacionamento e imagem que o negócio oferece aos clientes. A idéia de selecionar alguns clientes como mais importante é desconfortável para muitas empresas, mas seleção é escolha.

Os temas estratégicos de diferenciação no mercado descritos por Treacy e Wiersema apud KAPLAN e NORTON foram os utilizados no *Balanced Scorecard* :

- liderança do produto: empurra seus produtos para o reino do altamente desejável;
- intimidade com o cliente: desenvolve vínculos com os clientes;
- excelência operacional: fornecem uma combinação de qualidade, preço e facilidade de compra.

c) Processos Internos: As medidas dos processos internos permitem aos executivos identificar os processos críticos nos quais a empresa deve alcançar a excelência. Esses processos permitem que a empresa ofereça as propostas de valor capazes de atrair e reter clientes em segmentos-alvo do mercado. Permitem, também, satisfazer as expectativas dos acionistas de excelentes retornos financeiros.

KAPLAN E NORTON (2001), no *Balanced Scorecard*, consideraram útil segmentar a cadeia de valor em quatro conjuntos de processos de negócio, correspondendo aos quatro temas estratégicos apresentados na perspectiva financeira.

- Construir a franquia: são os processos de inovação; desenvolvimento de novos produtos, velocidade de chegada ao mercado e parcerias.
- Aumentar o valor para os clientes: são os processos de gerenciamento do cliente; desenvolvimento de soluções, serviços aos clientes, gestão do relacionamento e serviços de assessoria.
- Atingir a excelência operacional: são os processos operacionais; gestão da cadeia de fornecimento como eficiência operacional, redução de custos, qualidade e melhoria dos ciclos e gestão da capacidade como dimensionamento e prazos.
- Ser bom cidadão corporativo: são os processos reguladores e ambientais; saúde, segurança, meio ambiente e social.

d) Aprendizado e crescimento: são medidas que identificam a infra-estrutura que a empresa deve construir para gerar crescimento e melhoria em longo prazo. A aprendizagem e crescimento provêm de três fontes principais: pessoas, sistemas e procedimentos organizacionais.

Definem, ainda, os ativos intangíveis necessários para o bom desempenho das atividades organizacionais e dos relacionamentos com os clientes em níveis de qualidade cada vez mais elevados. Os temas estratégicos para esta perspectiva são:

- competências estratégicas: habilidades e conhecimentos para que a força de trabalho tenha condições de ajudar na implementação das estratégias;
- tecnologias estratégicas: sistemas de informações, banco de dados e outras ferramentas imprescindíveis;
- clima para a ação: mudanças culturais necessárias para a motivação e capacitação.

2.3.15 Conclusão

A partir do conhecimento, resultante de pesquisas, contido na revisão bibliográfica, é possível estabelecer um método para a formulação do processo de planejamento estratégico e decorrente proposição do sistema de medição estratégico.

Sabe-se que o ato de planejar é uma atividade inerente ao processo de direção da empresa, porém, esta atividade, muitas vezes, é colocada em segundo plano, não só pela falta de tempo, mas também pela falta de conhecimento e cultura organizacional que viabilizem esta prática. Assim, para a prática do processo de planejar é necessário familiarizar-se com a metodologia que será utilizada para transformá-la em atividade prática que leve a organização a obter os resultados almejados.

2.3.16 Método do trabalho

Para a realização deste trabalho algumas pré-condições foram fundamentais, podemos citar dentre elas:

- A existência de uma equipe de trabalho (Comitê da Qualidade) que queria mudar a realidade da empresa. Esta equipe estava questionando as ações e/ou falta de ações da empresa com relação as mudanças do mercado e a falta de planejamento, ou seja, a necessidade de conduzir a gestão de negócios da empresa, uma vez que a mesma até então só

pensou em seus processos internos. Sem dúvida, a busca da eficiência é um dos pilares da geração de valor pelas empresas, porém não é suficiente. Muitas vezes pode ser perdida se a empresa não souber dar uma direção ao seu negócio.

- A equipe sentiu necessidade e buscou capacitação que a levasse a um melhor entendimento do negócio. Desenvolveu um projeto de gestão, cujo método considerou o processo sob a ótica formal de duas etapas conforme figura 2.9.

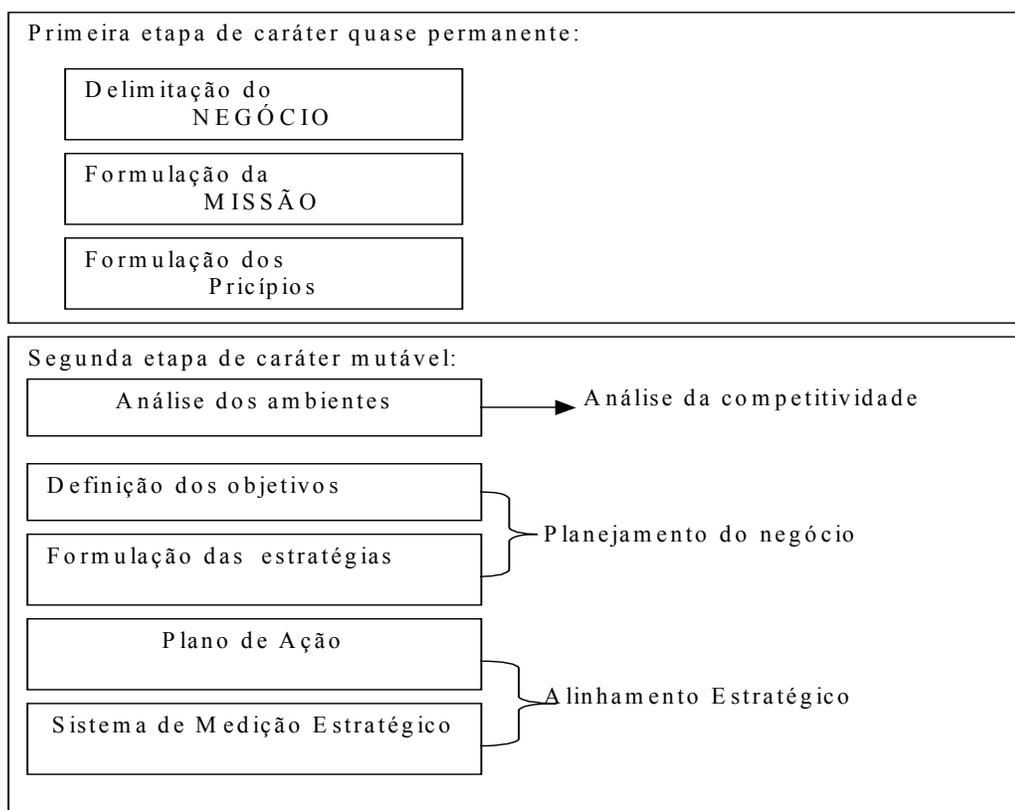


FIGURA 8 Método de Trabalho.

- Através da execução do método conseguiu-se fazer as análises e posterior sínteses para a obtenção dos resultados do processo.
- Criar uma postura pró-ativa para formular e reformular planos e direcionamentos sempre que houver mudança nos cenários tidos como de referência.

A seqüência do estudo realizado neste trabalho de conclusão foi:

a) Revisão bibliográfica dos temas da pesquisa, em diversos livros, dissertações, revistas, jornais e outros, com o objetivo de estabelecer necessidades para o seu desenvolvimento e definir o roteiro do referido estudo de caso.

b) Foi investigado, a partir do referencial teórico, o que a empresa conhecia e/ou praticava de planejamento estratégico e medidas de desempenho. A empresa em estudo praticava apenas um planejamento tático, mais no sentido do controle financeiro do que qualquer outro tipo de planejamento.

c) Iniciou-se o trabalho com a sensibilização da Diretoria, em reunião com o grupo de trabalho (Comitê da Qualidade). A necessidade de execução do planejamento estratégico precisava vir à tona no executivo principal, para que os trabalhos pudessem ter o andamento normal e as pessoas se motivassem para as mudanças. A partir daí, o Comitê passou a reunir-se periodicamente.

d) A seguir, começou-se o planejamento estratégico da empresa em estudo pela estrutura básica do processo, já examinado no referencial teórico, pela revisão do negócio, missão e princípios da empresa.

e) Depois de desenvolvida esta etapa, houve uma reunião com o Comitê e supervisores para que essas definições fossem absorvidas pelos supervisores da empresa e posteriormente repassadas para todos os funcionários.

f) Seguiram-se reuniões com o Comitê e supervisores para a análise dos ambientes interno e externo. Levantaram-se dados não somente sobre o setor têxtil como também sobre a empresa, seus resultados, problemas e ações ou falta de ações que estavam interferindo nos resultados da mesma. Estes resultados são apresentados na análise do ambiente interno onde foram identificadas as forças e fraquezas relevantes e no ambiente externo onde foram identificadas as ameaças e oportunidades relevantes.

g) Concluída a etapa de análise dos ambientes, definiram-se os objetivos e, a partir destes, foram formuladas as estratégias para alcançá-los. Então, formaram-se pequenos grupos para a elaboração do plano de ação do planejamento estratégico.

h) Cinco dias depois, o Comitê voltou a reunir-se com o objetivo de apresentar os planos de ação e verificar a coerência dos mesmos com o negócio e de que forma estavam sinérgicos na obtenção das metas. Ficou estabelecido que aconteceriam reuniões quinzenais

para verificar o andamento das atividades do plano de ação, troca de informações, auxílio entre os grupos, enfim criar incentivos para a ação .

i) Foi solicitada aos gerentes uma relação dos controles/indicadores utilizados pelos mesmos e seus supervisores para estruturar e analisar o sistema atual de avaliação de desempenho da empresa

j) A seguir foi elaborado o novo quadro de indicadores estratégicos da empresa, a partir do planejamento estratégico. Para a estruturação do novo quadro de indicadores estratégicos da empresa apoiado na perspectiva do *Balanced Scorecard* foram utilizados todos os trabalhos até então realizados ao longo do processo de planejamento estratégico. Decidiu-se, também, manter o quadro atual da empresa, pois o mesmo é bastante útil na avaliação da eficiência dos setores.

3 ESTUDO DE CASO

3.1 INTRODUÇÃO

Conforme já referido no capítulo 2, no início deste estudo foram realizadas diversas reuniões com a diretoria e a gerência da empresa para definir as bases permanentes do processo de planejamento que foram, posteriormente, apresentadas e discutidas com os demais gerentes e supervisores.

O planejamento estratégico envolve um modo de pensar, pois são decisões a serem tomadas num processo que visa o futuro da empresa, desenvolvido para alcançar uma situação desejada de modo eficiente e eficaz.

A partir das etapas mutáveis do processo, houve maior participação das gerências e, também, dos níveis de supervisão quando solicitados.

Primeiramente foram definidos os pontos permanentes que são o Negócio, a Missão e os Princípios. Em seguida foram analisados os pontos mutáveis, iniciando pelos ambientes externo e interno.

Desta análise foram listadas as oportunidades, ameaças, forças e fraquezas relevantes, e com base nelas estabelecidos os objetivos a serem alcançados. Através do relacionamento entre as forças com as oportunidades, ameaças e fraquezas, tendo em vista os objetivos, foi possível elaborar as estratégias. Estas foram relacionadas com os objetivos para confirmar a consistência de ambos. Após a confirmação foi feito o plano de ação.

Para o acompanhamento das ações foi elaborado o sistema de medição estratégico que tem como base os princípios do *Balanced Scorecard*.

Como já foi visto, este sistema propõe um quadro de indicadores estratégicos abrangente que tem como base o planejamento estratégico da empresa.

3.2 A CADEIA PRODUTIVA TÊXTIL

É apresentada a estrutura da cadeia produtiva da indústria têxtil, na figura 3.1, onde é possível identificar a interação entre os segmentos fornecedores e produtores de manufaturas e bens acabados.

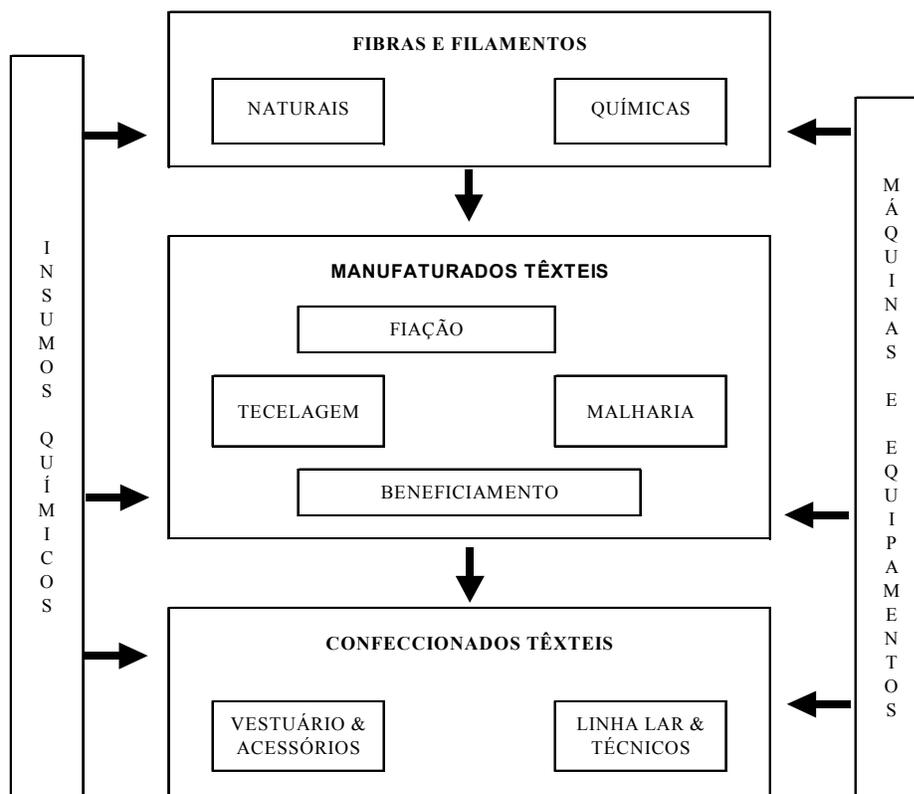


FIGURA 9 Estrutura da cadeia produtiva têxtil.

Fonte: Brasil Têxtil - Instituto de Estudos e *Marketing* Industrial-(2001).

3.3 A EMPRESA

A empresa, objeto deste estudo de caso, pertence à indústria têxtil. Foi fundada em 1965. Iniciou suas atividades com sete funcionários, poucas máquinas de tecer manuais e o conhecimento técnico da família fundadora. Acreditando na força do trabalho e nos ensinamentos de seu fundador, investir em tecnologia “devagar e sempre”, a empresa cresceu e segue enfrentando os desafios da globalização e da competitividade.

No início de 1979, foi concluída a construção da sede própria da empresa, com 800 metros quadrados, para receber 10 máquinas de tecer eletrônicas. Assim, triplicou a sua produção e passou a oferecer produtos diferenciados e de melhor qualidade.

A empresa cresceu gradativamente, sempre comprando máquinas de tecer de última geração, até que em 1993 ampliou seu prédio e sua capacidade produtiva com a compra de mais 12 máquinas eletrônicas com capacidade de produzir desde *jackares* até peças em *fully-fashion*.

Da produção inicial de malhas masculinas, femininas e infantis, permaneceram as linhas masculina e feminina.

A fidelidade com os slogans “Malhas Finas – Acabamentos Esmerados”, e por último, “Malhas com Qualidade Internacional” - gerou o interesse de várias marcas, inclusive mundiais, em trabalhar com a malharia.

Em 1990, a empresa obteve a certificação internacional “*Woolmark*”, que autentica produtos de pura lã, a partir de rígidos padrões internacionais.

Atualmente, com um processo moderno de produção a empresa atende os mercados do Rio Grande do Sul, Santa Catarina, Paraná, São Paulo, Rio de Janeiro e Minas Gerais, e mantém negócios com o Mercosul e Estados Unidos.

Em função do seu alto padrão de qualidade, é licenciada de uma grife de moda masculina que é conhecida internacionalmente, trabalhando também para muitas marcas importantes no mercado interno tais como: Zoomp, Daslú, Maria Bonita, Cantão, Fórum e outros.

O mercado da moda está muito ligado às marcas. O consumidor muitas vezes compra pela grife e não pela qualidade em si, pois para ele isso significa ser moderno, ter status e adquirir qualidade.

Os chamados “clientes especiais”, em geral, têm uma rede de lojas em shoppings, desenvolvem coleções para o seu nicho de mercado, investem fortemente na sua marca, criam valor para o consumidor final, deixando as indústrias dependentes da sua venda.

Atende com a marca própria os clientes classe “A” e “B” com idade entre 30 a 40 anos. São homens ou mulheres executivos que se preocupam em manter-se jovens e bem

atualizados. Compram em lojas especializadas ou shopping centers. São clientes exigentes bem informados que querem produtos modernos e diferenciados.

Atualmente, a empresa em estudo vende 170.000 peças de inverno e 60.000 peças de verão assim distribuídas:

- 45.000 peças com a marca própria, ou seja, elabora coleções e vende através de representantes para lojistas que trabalham com múltiplas marcas.
- 40.000 peças com a marca própria são vendidas através da pronta-entrega. Atacado estabelecido na empresa.
- 65.000 peças para Clientes Especiais, ou seja, a indústria trabalha para o comércio, mas quem capta o “valor” são as marcas do varejo, tais como Zoomp, Fórum, etc.
- 20.000 peças para uma grife alemã.
- 20.000 peças são exportadas através de agentes que tratam das negociações.
- 40.000 peças de verão são comercializadas, sendo que 40% com marca própria e 60% para clientes especiais e para a grife alemã.

A empresa sofre com a sazonalidade, pois produz 170.000 peças de inverno em 7 meses e 60.000 peças de verão em 5 meses.

O faturamento anual é de, aproximadamente, R\$10 milhões.

Em termos de tecnologia, procura manter-se atualizada pelos padrões mundiais no processo de tecelagem, comprando máquinas computadorizadas de última geração. Não existe muito investimento no processo de montagem dos produtos, isto parece fazer parte da cultura das malharias.

A pesquisa sobre as tendências da moda é constante através de cursos, participação em feiras nacionais e internacionais e ainda em comitês regionais de moda e estilo.

Com relação à matéria-prima, pode-se afirmar que 70% é adquirida no mercado interno, sendo seu maior fornecedor um monopólio que deixa poucas chances para a negociação, há muita imposição. São, também, usadas matérias-primas nobres importadas da Argentina, Uruguai e Itália, valorizando assim os produtos.

A empresa emprega 140 pessoas. Em termos hierárquicos, o desenho do organograma é o tradicional, no qual são encontrados os níveis de Direção, Gerência, Supervisão e Operadores.

Quem faz a qualidade, em primeiro lugar, são as pessoas, por isso os talentos humanos merecem atenção prioritária, desde o recrutamento, seleção, integração, treinamento e desenvolvimento, visando obter um ambiente de satisfação social.

Na empresa em questão, programas internos de qualidade e participação são desenvolvidos procurando atingir padrões de competitividade, pois tem como visão de futuro ser a melhor malharia nacional em qualidade de produto, design e serviços, buscando igualdade e competitividade com as melhores malharias do mundo.

Todos os dados apresentados foram obtidos junto à Diretoria e retirados do manual de integração institucional da empresa.

Na elaboração do planejamento estratégico foi importante para o Comitê da Qualidade identificar os processos críticos da empresa, ou seja, as áreas essenciais para alcançar as metas da organização.

A seguir, relacionar-se-ão estes processos.

3.3.1 Processo de vendas e desenvolvimento de produto

a) Comercial

A empresa possui uma área de vendas que, através de seus representantes, realiza duas modalidades de vendas:

- na primeira modalidade são comercializadas três coleções anuais, com marca própria, que são: verão, meia-estação e inverno. A partir de períodos pré-estabelecidos pelo setor varejista, os representantes visitam seus clientes, e realizam as vendas;
- na segunda modalidade de venda, o representante, com um perfil de prestador de serviços, com maior conhecimento técnico sobre o produto e a empresa, visita os clientes para elaborar um pedido de desenvolvimento de amostras. Atualmente a empresa, além do

representante, utiliza-se dos estilistas e até da Direção para efetivar não só o pedido de amostras como o de produção.

Estes clientes, que pedem para desenvolver coleções, são chamados de “clientes especiais”. Compram grandes quantidades com marca própria e, em geral, têm rede de lojas em diversos *shoppings* do Brasil.

Além da venda por representantes, a empresa possui uma loja onde são vendidos produtos de pronta entrega para o atacado.

b) Desenvolvimento de Produtos

A empresa possui uma área denominada de desenvolvimento de produtos que é composta pelos setores de estilismo e engenharia do produto.

c) Estilismo

Este setor tem o objetivo de transformar as informações das necessidades dos clientes em características técnicas que são descritas na ficha técnica do produto. Nesta definição o item de maior importância é a definição da matéria-prima (fio). Caso não exista o fio em estoque é realizada a compra ou o desenvolvimento do mesmo junto aos fornecedores. Após a chegada da matéria-prima, os fios são testados quanto aos processos de tecimento, encolhimento e manuseio e então preenchida a ficha técnica da matéria-prima e do produto.

O passo seguinte é definir o ponto em que será tecido o produto, o *design* e as cores, para então enviar a ficha técnica ao departamento de engenharia.

d) Engenharia do Produto

É composto pelos setores de modelagem, técnico de tecelagem, métodos e processos, produção de amostras e custos.

e) Modelagem

Ao receber a ficha técnica do produto solicitado, verifica o ponto da malha e a matéria-prima para então, elaborar as medidas de tecelagem e vapor e os moldes que serão utilizados no corte do produto.

f) Técnico de Tecelagem

Ao receber a ficha técnica do produto com as informações do estilismo e modelagem, elabora e testa o programa de tecimento no computador. Em seguida, produz a amostra na máquina de tecer com o preenchimento do procedimento operacional que deve conter os dados do programa e tempos de tecelagem de cada componente (frente, costa, mangas e acabamentos).

g) Métodos e Processos

Analisa e elabora o roteiro de produção desde a tecelagem até o produto pronto verificando a necessidade de cronometragem ou cronoanálise do produto.

h) Produção das Amostras

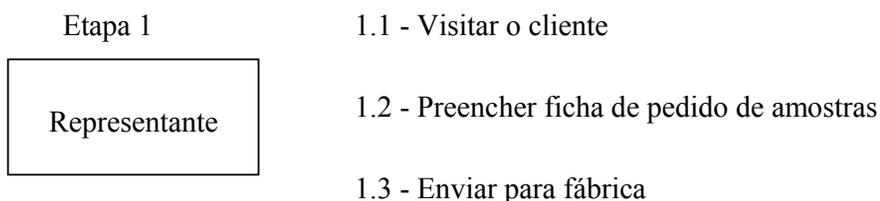
As amostras são montadas no setor de produção por funcionários qualificados e treinados para a execução de todas as operações de montagem dos produtos. Estes estão subordinadas aos supervisores de produção para que tenham envolvimento com qualquer dificuldade na elaboração das amostras.

i) Custos

Com o preenchimento da ficha técnica por todos os setores envolvidos, o produto é custeado e passado para a Direção que realiza todas as negociações com os representantes ou clientes, conforme a necessidade.

No final do processo, antes de serem enviadas para os clientes, as amostras são testadas (prova em manequim) para verificar conformidade ou necessidade de retificação com relação à ficha técnica que expressa a vontade do cliente.

3.3.2 Fluxograma do processo de vendas e desenvolvimento do produto



Etapa 2

Estilismo

- 2.1 - Receber o pedido
- 2.2 - Analisar e definir matéria-prima
- 2.3 - Verificar estoque
- 2.4-Comprar ou desenvolver matéria-prima junto ao fornecedor
- 2.5-Transformar necessidades do cliente em características técnicas através do pedido de amostras
- 2.6 - Anexar pedido de amostra à ficha técnica.

Etapa 3

Modelagem

- 3.1-Teste de matéria-prima para verificar tecimento, encolhimento e manuseio
- 3.2- Preencher ficha técnica da matéria-prima
- 3.3 - Análise do pedido de amostras
- 3.4 - Verificar ponto da malha e matéria-prima
- 3.5 - Elaborar moldes ou medidas de tecelagem, vapor e corte.
- 3.6 - Preencher informações na ficha técnica.

Etapa 4

Técnico de Tecelagem

- 4.1 – Analisar o pedido de amostras
- 4.2 – Elaborar programa
- 4.3 – Testar e tecer na máquina
- 4.4 – Preencher ficha técnica e procedimento operacional.

Etapa 5

Métodos e
Processo

5.1 – Analisar o pedido de amostra

5.2 – Elaborar o roteiro de produção

5.3–Verificar a necessidade de cronometragem ou cronoanálise

5.4 – Preencher ficha técnica.

Etapa 6

Produção de
amostras

6.1-Analisar o pedido de amostras (ficha técnica preenchida por todos os participantes do processo)

6.2- Montar conforme solicitação do cliente ou negociar alterações para melhorar os resultados, que são quantificados através da melhoria na qualidade do produto redução de tempos com conseqüente diminuição de custo.

Etapa 7

Custos

7.1 – Analisar ficha técnica

7.2 – Elaborar ficha de custos industriais e preços de venda

7.3 – Enviar à Direção.

Etapa 8

Análise
Final do
Produto

8.1 -Os responsáveis pelos setores de estilismo, modelagem e industrial analisam o produto final (prova de manequim) para verificar conformidade ou necessidades de retificação. Nesta etapa, o produto pode ser reinicializado ou apenas sofrer modificações.

3.3.3 Processo produtivo

A cada lançamento de coleção ou desenvolvimento de amostras para clientes especiais é realizada uma previsão de vendas, com a finalidade de executar a compra da matéria-prima, bem como prever e planejar a carga máquina.

Após a venda dos produtos, os pedidos são enviados para o setor de vendas/faturamento onde é feita a análise das informações e análise de crédito. Logo após, são enviados para a programação e controle da produção onde são digitados para o sistema e executados todos os ajustes para a compra da matéria-prima, acessórios e carga máquina dando início ao processo de planejamento da produção.

Para os pedidos da marca própria, os quais são vendidas pequenas quantidades por cliente, é necessário agrupá-los para formar um lote mínimo de produção. Os mesmos são agrupados por período de entrega, cujo fechamento ocorre trinta dias antes do prazo de entrega solicitado pelos clientes.

Os pedidos de clientes especiais são alocados em outro banco de dados que segue a ordem de programação conforme o Gráfico de *Gantt*.

O Gráfico de *Gantt* indica o andamento do trabalho, onde e quando cada ordem de fabricação está programada para começar e terminar, assim como seu grau de acabamento, também, é indicado no gráfico o momento atual de cada setor. Desta forma, é possível saber o andamento dos pedidos uma vez que cada ordem de fabricação corresponde a um pedido.

Os fios são armazenados no almoxarifado de matéria-prima e os demais materiais necessários, chamados de acessórios, são estocados no almoxarifado secundário.

Quando o material é requisitado através das ordens de fabricação, o fio recebe um processo chamado de parafinação, que tem o objetivo de tornar o fio mais deslizável no tecimento.

As ordens de fabricação sempre são liberadas para o setor de tecelagem conforme o andamento real do Gráfico de *Gantt*, que é acompanhado diretamente nos quadros de produção.

Após a tecelagem de todos os componentes do produto, este é enviado para o setor de vaporização. Esta etapa do processo permite estabilizar as fibras e reorganizar a forma da

malha possibilitando ao setor de corte a execução de sua atividade no processo que é o corte da malha.

Após esta etapa, os lotes de fabricação, geralmente em número de seis peças (para possibilitar que os operadores carreguem os mesmos sem ter problemas de excesso de peso), são encaminhados para as células de montagem. As células são compostas pelas operações de corte, montagem e arremate. O sistema de células de produção possibilitou um melhor nível de qualidade bem como um *lead time* bem menor das ordens de fabricação.

Depois disso, os lotes são enviados para o setor de vaporização de peças prontas, onde ocorre a vaporização e conferência das medidas de todos os produtos.

A seguir, as peças vão para o setor de revisão e cerzido. Este setor revisa 100% da produção, pois 50% da produção deverá receber algum retoque (trabalho manual de fechar falha da tecelagem, remalhagem ou costura). Esta é uma característica dos produtos de malharia que se atribui ao fato de ser a malha um produto maleável e que exige muito trabalho manual ou que depende muito do operador.

Após, os produtos são identificados com etiquetas chamadas de *tag* que permitem o rastreamento dos produtos até os clientes, embalados conforme especificações e enviados para a expedição.

O setor de fabricação é todo controlado via sistema, onde os lotes são “*scaneados*” com leitor óptico, a fim de rastrear o andamento e fechamento das ordens de fabricação e conseqüentemente dos pedidos.

O sistema de qualidade prevê a liberação de cada ordem de fabricação. Logo após o tecimento do primeiro pano ou a montagem do primeiro produto, o supervisor compara-os com o padrão, preenchendo uma ficha de liberação que contém um *checklist* de todos os itens que devem ser observados, permitindo assim, o andamento ou a correção da produção a ser realizada.

3.3.4 Fluxograma do Processo Produtivo

Etapa 1 <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">P.C.P</div>	1.1 - Executar o planejamento da produção 1.2 - Emitir as ordens de fabricação 1.3 - Executar o controle da produção.
Etapa 2 <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">Almoxarifado</div>	2.1 - Separar os materiais conforme requisição 2.2 - Parafinar a matéria-prima (fio) 2.3 - Atender a fábrica conforme programação.
Etapa 3 <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">Tecelagem</div>	3.1 - Tecer conforme Gráfico de Gantt 3.2 - Enviar os lotes para vaporização.
Etapa 4 <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">Vaporização</div>	4.1- Vaporizar a produção de panos .
Etapa 5 <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">Células de Produção</div>	5.1 - Montagem dos produtos. Executar as operações de costura-reta, overloque, remalhagem e arremate ou máquinas especiais conforme roteiro do produto.
Etapa 6 <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">Vaporização Final</div>	6.1 - Vaporizar o produto pronto conforme medidas definidas pelo setor de desenvolvimento do produto. 6.2 - Enviar para revisão final.

Etapa 7

Revisão Final

7.1 - Revisar 100% da produção

7.2 - Cezir conforme necessidade

7.3 - Enviar para embalagem.

Etapa 8

Embalagem

8.1 - Colocar etiquetas de identificação do produto

8.2 - Embalar conforme especificação do cliente

8.3 - Enviar para a expedição.

3.4 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Na empresa em estudo, existe um Comitê da qualidade que se reúne semanalmente, sendo responsável pelo programa da qualidade e alguns assuntos relacionados à gestão do negócio, delegados pela Diretoria. É composto pelos gerentes de vendas, administrativo-financeiro e recursos humanos, industrial e desenvolvimento de produto com o acompanhamento da Diretoria através de uma ou mais reuniões mensais.

Entre os programas de gestão de melhorias estava prevista a execução do planejamento estratégico, pois a análise mensal de alguns itens de controle da empresa demonstrava a necessidade de melhorias no planejamento e execução da gestão do negócio.

Após ser definido um consenso sobre a necessidade da execução do planejamento estratégico e posterior conjunto de medidas de desempenho estratégico da empresa, iniciaram-se os trabalhos pela definição do coordenador.

O coordenador ficou responsável pela elaboração e apresentação de um referencial teórico para nivelar os conhecimentos do grupo sobre como elaborar o planejamento estratégico, bem como, sistemas de medição de desempenho.

O material foi distribuído e duas semanas depois houve dois encontros para treinamento e elaboração do plano de execução do planejamento estratégico e do novo quadro de indicadores do sistema de medição estratégico, conforme o quadro 3.1.

QUADRO 1 Plano de Ação para a Execução do Planejamento Estratégico e do Sistema de Medição Estratégico

PLANO DE EXECUÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E SISTEMA DE MEDIÇÃO ESTRATÉGICO						
Data :		Coordenador: Marilise		Participantes: Diretoria e gerências		Exercício: 2001
Objetivo: Estabelecer um plano de ação para execução do planejamento estratégico e sistema de medição estratégico						
Ações (o que)	Responsável	Como	Por quê	Quando		Onde
				Início	Término	
Estudo teórico dos temas	Comitê da Qualidade	Leitura em grupo do material distribuído Esclarecimento de dúvidas.	Nivelar os conhecimentos do grupo e promover a integração.	10/Set	12/Set	Sala de treinamento
Sensibilizar a Diretoria	Comitê da Qualidade	Reunião do CQ com a Direção Apresentação do filme visão de futuro. Discussão da visão de futuro com ações e situação da empresa.	Sensibilizar os participantes para o início das atividades do planejamento estratégico.	14/Set	14/Set	Sala de treinamento
Revisar a definição do negócio, missão e princípios	Comitê da Qualidade	Reunião para revisar o conceito de negócio, missão e princípios da empresa.	É necessário seguir políticas e princípios para cumprir uma missão e para isso é necessário entendê-la	17/Set	18/Set	Sala de treinamento
Apresentar e trabalhar com os supervisores as definições de negócio, missão e princípios	Comitê da Qualidade e Supervisores	Reunião para explicar e divulgar o significado de cada item abordado nas ações futuras da empresa.	Para que o grupo participe, critique e se comova em direção ao cumprimento da missão.	21/Set	21/Set	Sala de treinamento
Pesquisar todas as possíveis informações sobre o setor têxtil	CQ	Todos os participantes deverão elaborar um resumo dos materiais pesquisados junto a sindicatos, bibliotecas, revistas, jornais, feiras, clientes, representantes etc.	Para analisar ambientes interno e externo.	24/Set	27/Set	Sala de treinamento
Análise do ambiente externo	CQ, Direção e representantes comerciais e supervisores	Elaborar um resumo de todos os materiais. Listar as ameaças e oportunidades. Selecionar as relevantes.	Para que o grupo conheça o ambiente externo.	28/Set	01/Out	Sala de treinamento
Análise do ambiente interno	CQ, Direção e supervisores	Revisar conceitos. Realizar <i>brainstorming</i> sobre os pontos fortes e fracos da empresa. Elaborar um resumo das forças e fraquezas da empresa. Selecionar as relevantes. Relacionar as forças e fraquezas. Identificar a correlação entre os pontos fortes e fracos com as oportunidades e ameaças.	Para que o grupo conheça o ambiente interno da empresa.	28/Set	01/Out	Sala de treinamento
Estabelecer os objetivos da empresa	Comitê da Qualidade e Direção.	Definindo os objetivos para a realização da missão, tendo em vista a análise do ambiente.	Para estabelecer os objetivos que viabilizem o cumprimento da missão.	28/Set	01/Out	Sala de treinamento
Relacionar as forças com oportunidades, ameaças e fraquezas	Comitê da Qualidade	Reunião para pontuar a relação das forças que maximizem as oportunidades e minimizem as ameaças e fraquezas.	Serve como instrumento de auxílio para as estratégias.	28/Set	01/Out	Sala de treinamento
Formular as estratégias	Comitê da Qualidade e Direção.	Através da análise do impacto das relações das forças com as oportunidades,ameaças e fraquezas sobre cada objetivo.	Identificar os caminhos que viabilizem o cumprimento da missão.	28/Set	01/Out	Sala de treinamento
Elaborar o plano de ação	Comitê da Qualidade e Direção.	Com os objetivos e estratégias associados, elaborar o plano de ação para cada objetivo.	Para viabilizar a execução do planejamento estratégico.	05/Out	06/Out	Sala de treinamento
Revisar o sistema atual de avaliação de desempenho	Comitê da Qualidade e Direção.	Reunir dados na empresa. Formular o quadro de indicadores atual	Serve como instrumento de auxílio para o novo sistema de medição estratégico.	05/Out	06/Out	Sala de treinamento
Elaborar o novo sistema de medição estratégico	Comitê da Qualidade e Direção.	Elaborar o quadro de indicadores, baseado no planejamento estratégico.	Implementar o planejamento estratégico em toda a empresa.	05/Out	06/Out	Sala de treinamento

Ficou definido que todas as reuniões do grupo deveriam iniciar-se com a definição das atividades do encontro, de que forma seriam conduzidos os trabalhos e sempre deveriam ser fixados, no quadro, algumas definições e/ou pensamentos importantes sobre o tema do encontro.

Seguindo o cronograma de atividades do planejamento estratégico apresentar-se-ão, a seguir, as definições do negócio, missão e princípios da empresa.

3.4.1 Posicionamento estratégico

Antes de iniciar o processo de planejamento estratégico, através da revisão bibliográfica, ficou claro para o Comitê da Qualidade a necessidade que a empresa tinha de se posicionar “A empresa queria ser tudo para todo mundo e na verdade não era nada para ninguém”. A empresa tinha a necessidade de buscar mais clientes para a marca própria o que possibilitaria maior margem de lucro e também a manutenção do valor por ela criado, não repassando-o aos compradores. Deveria, também, reter os clientes especiais para manter a receita, pois conquistar novos mercados e clientes requer tempo e investimento.

As características dos clientes da marca própria permaneceriam as mesmas, já citadas no item 3.3. A diferença se daria na firmeza desta posição, ou seja, estava definido o que deveríamos fazer e o que não fazer.

3.4.2 O negócio

Uma resposta à questão “Qual é o nosso negócio?” sem a necessária reflexão pode levar uma empresa a uma armadilha, a uma visão distorcida.

Deve-se centrar a análise no benefício, o que se chama de visão estratégica do negócio, pois permite enxergar oportunidades e ameaças decisivas para o futuro da empresa.

Segundo LOBATO (1997), o posicionamento da empresa perante o seu negócio pode ser simplificado em dois sentidos: amplo e restrito. Tendo em mente estes pensamentos, o grupo pensou que definir o negócio como sendo “vestuário”, seria uma visão míope, negligenciando o cliente e concentrando-se em seu produto. O mesmo já não acontece quando a empresa se posiciona em relação às demandas ambientais, adotando a definição ampla do

negócio, com o produto passando a ser um dos meios de satisfazer as necessidades dos clientes.

Hoje, vestir-se apenas, não traz benefício suficiente às pessoas, elas querem ficar bonitas e modernas, foi então que o grupo, após algumas discussões e troca de idéias, definiu :

“O negócio da Empresa é moda.”

3.4.3 A missão

Amparando-se nos conceitos já abordados, de que a missão é o papel desempenhado pela empresa em seu negócio e com algumas definições que o grupo achou importantes, ficaram em evidência no quadro da sala de reuniões as seguintes abordagens:

- Para KOTLER (1991), a missão não deve ser colocada em termos de oferecer algum produto ou serviço. A missão da empresa deve ser definida em termos de satisfazer alguma necessidade do ambiente externo.

- Segundo OLIVEIRA (1995), a missão é a determinação de “aonde a empresa quer ir”. Corresponde a um horizonte dentro do qual a empresa atua ou poderá atuar.

O Comitê, então, procurou responder em conjunto: O que a empresa deve fazer? Para quem deve fazer? Como deve fazer? Onde deve fazer? Qual a sua responsabilidade social?

Após responder as questões foi elaborada a definição da missão da empresa:

“Criar moda internacional para satisfazer necessidades individuais da sociedade, pesquisando e utilizando novas tecnologias, respeitando o meio ambiente.”

3.4.4 Princípios

O planejamento dentro de uma empresa deve respeitar alguns princípios para que os resultados de sua operacionalização sejam os esperados. Eles são marca de limite na tomada de decisão, para que haja o cumprimento da missão.

Segundo TAVARES (2000), quando os princípios são aplicados consistentemente, tornam-se hábitos comportamentais, que capacitam a transformação fundamental de indivíduos, de relacionamentos e de organizações.

Foram considerados os princípios de seu fundador cujo principal ensinamento refere-se à ética com os clientes, empregados e fornecedores, cumprindo sempre com os seus compromissos.

Para explicitar os princípios da empresa, alguns aspectos relevantes, foram levados em conta, devido a sua importância e por serem julgados necessários: cliente, ética, qualidade, recursos humanos, tecnologia, imagem, proprietários e outros.

Os princípios estabelecidos para a empresa são:

- Surpreender constantemente o cliente com criatividade, ousadia e inovações.
- Valorizar os talentos humanos, enfatizando o trabalho em equipe e a postura ética.
- Cumprir os compromissos assumidos, zelando pela viabilidade do negócio, com retorno do investimento aos proprietários.

Após estas definições, conforme o plano de ação do planejamento estratégico, aconteceu uma reunião com os supervisores para divulgar os trabalhos que estavam sendo elaborados pela Direção e comitê da qualidade e quais seus objetivos.

Foi ratificada a importância da participação de todos na divulgação dos conceitos que seriam apresentados, discutidos e criticados pelo grupo, a fim de obter o comprometimento de cada um, pois é de vital importância para a realização dos objetivos da empresa o entendimento e comprometimento de todos. Juntamente com o grupo, estabeleceu-se a forma de divulgação para todos os funcionários da empresa.

3.4.5 Análise do ambiente

Segundo BARCELLOS (1999), o ambiente é definido como o conjunto de todos os fatores que, dentro de certos limites, possa exercer alguma influência sobre a operação da empresa.

Através do planejamento estratégico, a empresa espera conhecer e melhor utilizar suas forças, conhecer e eliminar suas fraquezas, identificar e usufruir das oportunidades, prever e evitar as ameaças, realizando uma análise dos ambientes externo e interno.

Deve haver um equilíbrio adequado de conhecimento entre os fatores internos e externos, porque se preocupar somente com os fatores controláveis ou internos, ou seja, com aqueles sobre os quais pode-se agir, e esquecer os não controláveis ou externos, ou vice-versa, poderia levar a empresa a adotar um posicionamento inadequado no mercado.

Há várias maneiras de analisar o ambiente externo. PORTER (1986,1989) apresenta dois modelos: um para análise da competitividade da indústria em nível internacional e outro para análise de rentabilidade da indústria. Essas duas abordagens foram empregadas neste estudo de caso.

3.4.5.1 Análise do ambiente externo

Para PORTER (1986), a análise do ambiente externo tem por finalidade estudar a relação que existe entre a empresa e seu ambiente em termos de oportunidades e ameaças, bem como sua posição atual de produto e mercado e prospectiva de futuro desejado em relação ao posicionamento do seu produto no mercado.

Este ambiente não é estável, uniforme e disciplinado, mas sim, dinâmico que atua constantemente com uma grande quantidade de forças de diferentes dimensões e naturezas, em direções diferentes e que muda a cada momento.

Toda empresa é parte integrante do seu ambiente e o conhecimento sobre este ambiente é fundamental para o processo estratégico, no sentido de obter a adequada compatibilidade entre a empresa e as forças externas que afetam direta ou indiretamente seus princípios, objetivos, metas, estratégias, estrutura, recursos e planos.

Segundo CHADAD (2001), uma série de fatos marcantes modificou radicalmente a estrutura do setor têxtil no Brasil, em seus diferentes elos de produção. Dentre esses fatos, destaca-se a abertura do mercado brasileiro às importações em 1990; a entrada em vigor do Plano Real em 1994 e as sucessivas crises internacionais, que tanto pressionaram a estabilidade interna, culminando com a desvalorização do câmbio em 1999.

Tais transformações obrigaram os produtores locais a empreender uma enorme transformação estrutural com vista a se ajustarem às novas exigências do mercado, inserido abruptamente numa economia globalizada.

Essa realidade foi considerada pelos integrantes do processo de planejamento estratégico ao longo das reuniões de trabalho, na fase de análise ambiental.

Após a pesquisa e reuniões do Comitê sobre a análise do ambiente externo foi elaborado um resumo das informações obtidas. Conforme visto na revisão bibliográfica, esta análise é composta pela análise estratégica do macroambiente e do ambiente de mercado.

3.4.5.2 Análise do macroambiente

Para ser mais abrangente a análise do ambiente externo deve iniciar pela indústria em que está inserida a empresa. Nesta análise, conforme a metodologia, foram considerados os fatores de: produção, condições de demanda, estratégia, estrutura e rivalidade entre as empresas e indústrias afins e de apoio, de acordo com PORTER (1986).

A seguir, são apresentadas as principais conclusões resultantes das discussões do Comitê, sob coordenação da autora:

a) Fatores da Produção – como fatores de produção foram considerados: recursos humanos, tecnologia, capital, ativo imobilizado e infra-estrutura.

- Recursos Humanos

Na indústria têxtil a mão-de-obra é muito intensiva, porque existe uma estreita relação entre o homem e a máquina. A qualidade exigida na produção é superior aos recursos humanos disponíveis, a tecnologia empregada nos equipamentos é sofisticada e há falta de treinamento sistematizado dentro das próprias empresas, fazendo com que se perca parte dos benefícios que o maquinário oferece.

Com o emprego de tecnologia sofisticada, se faz necessário o uso de procedimentos e melhorias contínuas na qualidade, para isso a indústria requer nível educacional de 2º grau completo ou grau técnico para o operacional de tecelagem e administrativo e 1º grau completo para o operacional de montagem e acabamento do produto. Em razão disto, as empresas estão

começando a investir no estudo de seus funcionários, auxiliando-os até a conclusão do 2º grau.

Com relação ao nível técnico operacional há uma relativa facilidade de treinamento, uma vez que as empresas fornecedoras de máquinas de tecelagem treinam na companhia os programadores e operadores de máquinas em nível operacional, contudo o custo é bastante elevado e, por isso, as empresas devem investir na educação destes funcionários para não perder todo o investimento.

Para as etapas seguintes à tecelagem, que são montagem e acabamento do produto, as pessoas precisam desenvolver habilidades específicas, dependendo do nível de exigência do mercado, que está cada vez maior. Para esta etapa as pessoas são capacitadas no SENAI (Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial), ou dentro da própria empresa. A análise e execução dos métodos e processos a serem seguidos pela empresa, para que o resultado do processo aconteça, é que apresenta dificuldades, devido ao nível educacional.

Segundo o IEL (Instituto Euvaldo Lodi, 2000), em pesquisa realizada no setor têxtil, a qualificação dos operadores das máquinas é muito importante para a eficácia dos resultados, bem como para a sua conservação das mesmas. Sob este aspecto, observa-se que a mão-de-obra feminina é muito importante, principalmente nas fases de verificação da qualidade dos produtos acabados, dada a minuciosidade dos detalhes. A empregabilidade do setor não se restringe ao gênero da mão-de-obra, mas às suas qualificações. Nesse sentido, a profissionalização nesse segmento diz respeito à habilidade em modelagem, corte, estilismo, conhecimento de informática e de operação das respectivas máquinas.

Segundo o IEMI (Instituto de Estudos e Marketing Industrial, 2001), a profissionalização crescente na administração da produção, no desenvolvimento de produtos e na distribuição abriu espaço para o surgimento de uma série de escolas de nível técnico e superior dedicadas à formação de profissionais para o setor.

Apesar disto, em relação à demanda, é baixa a disponibilidade dos recursos humanos. Esta é uma oportunidade para a indústria, pois uma boa equipe é uma vantagem competitiva perante os concorrentes. A busca por maior produtividade e melhor aproveitamento da matéria-prima tem uma relação direta com o desenvolvimento dos recursos humanos.

Segundo o IEL (2000), não se pode esquecer que a qualidade da mão-de-obra tem alto custo para as indústrias instaladas no sul do país. Em função de incentivos e programas de

treinamento de mão-de-obra, realizados no Nordeste, algumas empresas estão se deslocando para lá. Esta questão, também passa por fatores como: altos encargos trabalhistas e benefícios que devem ser pagos pelos empregadores. O Estado de Santa Catarina foi pioneiro na flexibilização na hora de contratar e introduziu a prática do banco de horas (o funcionário acumula as horas extras para gozar férias em períodos de entressafra).

- Tecnologia

Quanto ao fator tecnologia da qual a indústria é muito dependente, passa de uma estrutura produtiva envelhecida e limitada para uma situação de investimentos elevados, em busca de um padrão operacional de alta eficiência e escala crescente. Por isso a indústria está se modernizando, adquirindo máquinas novas e recicladas, automatizando processos e adquirindo sistemas de CAD/CAM para o desenvolvimento de produtos.

Com relação à tecnologia gerencial, a indústria apresenta deficiências no gerenciamento da rotina, talvez pela rapidez com que teve de interagir de forma eficiente e eficaz com as novas tecnologias e padrões exigidos pelo mercado globalizado. Percebe-se, pela experiência, que as máquinas são compradas com muitas possibilidades de melhorias no produto e processo e, no entanto, não se consegue tirar todos os recursos das mesmas.

Segundo o IEMI (2001), a indústria consegue obter bom acesso a novas tecnologias como matéria-prima, máquinas, software de desenvolvimento, o que possibilita inovar e acompanhar as exigências do mercado interno, porém o mercado internacional é muito mais exigente e agressivo nas inovações.

- Capital

O capital é de vital importância para o desenvolvimento da indústria, porque é a partir dele que é viabilizado o acesso a novas tecnologias, que se renovam constantemente, da qual a indústria é dependente. Mas, apesar de ser importante, sua disponibilidade ainda é difícil para esta indústria, pois existem áreas mais atrativas e rentáveis para ser aplicado.

- Ativo Imobilizado

Na indústria têxtil, para aproveitar as oportunidades é preciso investir em tecnologia e, para isso, há uma grande necessidade de imobilização de ativos. A relação estabelecida na produção é de um alto ativo imobilizado para um alto nível operacional e uma alta competitividade.

- Infra-estrutura

Com relação ao transporte e logística, segundo KEEDI (2001), o Brasil vem recebendo os ventos da modernidade privatizante, muito embora o Estado ainda tenha grande participação na economia e apesar do relativo aumento dos investimentos nas rodovias, ferrovias e operações portuárias, o “custo Brasil” é um dos impedimentos ao crescimento das exportações, inclusive encarecendo sobremaneira as nossas importações.

O segundo item a ser analisado na visão do macroambiente é:

b) Condições da Demanda - como condições da demanda foram consideradas exigência, o tamanho e a natureza do mercado interno.

Segundo o IEMI (2001), o mercado brasileiro experimentou um significativo aumento em seu potencial de consumo ao longo da década de 90, graças à expansão de sua população e de sua renda média (em R\$/habitante). Hoje, o mercado local é formado por um número maior de consumidores, com maior poder de compra, o que resultou em um expressivo aumento no consumo *per capita* de artigos têxteis, que passou de 7,7 kg/habitante em 1990 para 11,2 kg/habitante em 2000.

A produção local, entretanto, não acompanhou o ritmo de crescimento do consumo, devido ao alto custo do capital que limitou a capacidade de investimento das empresas do setor. Com a abertura do mercado às importações, parte desse crescimento foi canalizado para os artigos importados. A existência de um mercado potencial maior, com certeza, vai premiar aqueles que conseguirem se adequar aos novos padrões de competitividade que, além do mercado interno maior, têm o reaquecimento potencial das exportações em função da desvalorização cambial, a partir de 1999.

Outro fator importante, segundo o IEL (2000), são as parcerias entre empresas de pequeno porte e empresas maiores ou mais antigas no mercado que representam, além da viabilidade comercial, um meio de se aprender a identificar demanda reprimida por uma classe específica de consumidores. Ao identificar essas demandas, as empresas passam a direcionar melhor seus recursos produtivos para um fim específico, com objetivo de máximo aproveitamento.

Sabe-se que o nível de exigência dos compradores tem aumentado gradativamente. Hoje, com a informação globalizada, os compradores estão entendendo muito mais sobre o

produto e *design*, ficando assim mais exigentes. Com isso, a pressão exercida no mercado em relação à introdução de melhorias, inovações e produtos mais sofisticados é grande, tornando-se cada vez maior a busca por custos menores, melhor qualidade, design sofisticado em produtos com fibras e fios modernos, visando com isso comodidade, beleza e praticidade.

Pode-se afirmar, pela forma como estão sendo conduzidas as negociações no segmento de manufaturados e bens acabados, que o diferencial no mundo da moda, está no investimento de marcas que procuram atender as necessidades de seus clientes. Em geral, os clientes (lojistas) não estão preocupados com o processo de produção, e sim, focados nas necessidades de um público específico que trabalham para ser cada vez maior. Há uma forte relação de identificação da marca com o produto e o consumidor. Por isso, segundo o IEL (2000), até mesmo grandes empresas como a *Hering* tem como estratégia concentrar-se em produtos com maior valor agregado e fortalecimento da marca.

Hoje, a preocupação com as necessidades e o alto nível de exigência do cliente são tão evidentes que surgiram muitos cursos, inclusive universitários para a formação de *designers* de moda, cujos objetivos estão voltados para o desenho da moda, pesquisa e criação, visando atender o mercado.

Pode-se perceber, através de visitas a feiras internacionais de moda, que a maior força de inovação está no desenvolvimento de novos produtos e serviços que procurem dar soluções aos clientes, ou seja, compor coleções que vistam o cliente por completo.

A indústria está cada vez mais preocupada em criar moda, desenvolver novos produtos e mercados, pois somente desta forma poderá diminuir a sazonalidade. O segmento em questão tem forte atuação no inverno, havendo assim ociosidade da capacidade instalada nas outras épocas do ano o que prejudica fortemente os resultados financeiros.

O terceiro fator a ser analisado para a formação da vantagem competitiva é:

c) A estratégia, estrutura e rivalidade entre as empresas - esta etapa do processo analisa a criação, organização e administração da concorrência.

Segundo o IEMI (2001), o final da cadeia têxtil é composto por um imenso número de pequenas e médias empresas, intensivas em mão-de-obra e, em sua grande maioria, de capital fechado de origem preponderantemente nacional e familiar. Muitas vezes, o proprietário é o

presidente, é quem comanda a empresa, dificultando a profissionalização, poucas delas são multinacionais.

A indústria não é oligopolizada, pois o mercado é muito disputado; as empresas buscam o *benchmarking* mundial para copiar as tendências da moda internacional e colocar à disposição de seus clientes.

As empresas concorrentes são vistas como uma ameaça quando se trata de investimentos em inovações tecnológicas, porque muitas já conseguiram sair da sazonalidade, devido aos investimentos na tecnologia e na marca.

Segundo o IEMI (2001), houve um acirramento na terceirização dos processos produtivos nas empresas de manufaturados e bens acabados e a entrada de novas marcas e distribuidores internacionais no país, provocaram o surgimento de um grande número de licenciados (produzir para terceiros é uma boa alternativa de crescimento, para pequenas e médias empresas).

Analisando o quarto fator que se refere a:

d) Indústrias afins e de apoio - baseada nas indústrias afins e de apoio da empresa analisada, seu grau de competitividade em nível mundial é médio, isso porque ela consegue concorrer em qualidade com produtos asiáticos, mas perde em criatividade para os europeus.

É possível transformar fornecedores e clientes em oportunidades e inovações, através de uma política de aproximação estabelecida pela empresa, ou seja, estabelecer parcerias com clientes e fornecedores.

Na cadeia têxtil, as indústrias fornecedoras (equipamentos, produtos químicos, fibras e filamentos), em geral, são multinacionais que promovem o desenvolvimento dos produtores de manufaturados e bens acabados.

Hoje, existe uma grande troca de informações com os fabricantes de equipamentos, fornecedores de matéria-prima e clientes que mostram a tendência ou produtos novos a serem desenvolvidos. Com o estabelecimento desta parceria entre as indústrias fornecedoras e de apoio, a indústria tem grandes oportunidades, pois é possível desenvolver o produto conjuntamente. Caso ocorra o contrário, torna-se uma ameaça à indústria que pode desenvolver o produto não tendo como foco o cliente.

As transformações observadas nos diferentes elos da cadeia foram uma resposta dos produtores locais aos novos padrões de concorrência, impostos pela presença dos importados, aos novos níveis de exigência dos consumidores locais que, em uma economia com baixos índices de inflação e oferta variada, assumiram um papel muito crítico em relação ao que desejam comprar e ao preço que estão dispostos a pagar.

Portanto, a competitividade da indústria analisada é intensa. Existem grandes empresas com boa infra-estrutura que apresentam custos que necessitam ser absorvidos, mas existem muitas empresas pequenas que apresentam custos menores, preços e volumes competitivos perante as grandes empresas.

A produtividade da indústria frente às concorrentes estrangeiras é inferior, porque para elas o acesso à tecnologia é mais barato, alguns produtos são subsidiados, a taxa de encargos é mais baixa, ou seja, possuem uma infra-estrutura muito melhor do que a indústria brasileira.

Segundo PONTES (2001), menos impostos e mais financiamento para investir na produção, tornaria as empresas brasileiras mais competitivas. O mesmo autor relata que uma pesquisa feita pela Andersen, com 28 países, mostra que o Brasil está entre os poucos que mantém tributos sobre o faturamento das empresas e sobre a movimentação financeira, prejudicando em muito as exportações. No setor têxtil, a desvantagem em percentual sobre o valor da produção é de 8,74%.

Para o IEL (2000), a alta carga tributária onera os custos de produção, custos estes que, na atual realidade de extrema concorrência com produtos estrangeiros no mercado local, não podem ser repassados ao preço final do produto. O efeito da tributação também se faz presente na questão dos encargos sociais. As pressões por baixos custos, nesse sentido, passam a refletir em demissões constantes, o que desencadeia novos problemas sociais, como o desemprego, baixo nível de renda *per capita* e inadimplência, sendo que este último tem sido freqüente nos segmentos de malharia e confecção.

Mas frente a tudo isso, este ambiente competitivo é uma oportunidade porque mostra o que se pode desenvolver e tentar melhorar, através da criação de novas estratégias, do gerenciamento eficaz e desenvolvimento de novos produtos.

A indústria busca pesquisar mais o que o cliente quer, portanto trabalhar mais as necessidades dele. Hoje, em geral, sabe-se que a moda tem que ser prática, adequada aos nossos valores e ao nosso clima, competitiva em termos de custo e criação.

Analisando-se o resumo elaborado sobre o ambiente em que a indústria está inserida, foram identificadas as ameaças e oportunidades a seguir relacionadas:

Oportunidades:

- Disponibilidade de treinamento,
- Disponibilidade de tecnologia moderna,
- Mercado crescente,
- Alto nível de exigência do cliente,
- Necessidade de produtos com maior valor agregado,
- Restrição das importações de produtos manufaturados,
- Padronização dos processos,
- Terceirização, e
- Parcerias com fornecedores e clientes.

Ameaças:

- Falta de mão-de-obra qualificada no mercado,
- Alto custo de renovação tecnológica,
- Renovação de tecnologia em curto espaço de tempo,
- Sazonalidade da demanda,
- Aumento da oferta de produtos com maior valor agregado,
- Falta de produtividade, e
- Excesso de encargos sociais e tributários.

Para complementar a análise do ambiente externo, conforme a metodologia utilizada, é necessário analisar o ambiente de mercado, ou seja, o ambiente próximo à empresa.

3.4.5.3 *Análise do ambiente de mercado*

Conforme visto na revisão bibliográfica, a análise do ambiente externo é composta pela análise estratégica do macroambiente e o ambiente de mercado.

A análise do ambiente de mercado tem por finalidade, também, colocar em evidência as ameaças e oportunidades da empresa que está sendo analisada. Seguindo a metodologia de PORTER (1986), utilizou-se a análise da estrutura da indústria que é composta por cinco forças que regem a concorrência no mercado e a rentabilidade da indústria que são: ameaça de novos entrantes, intensidade da rivalidade entre os concorrentes existentes, ameaça de produtos substitutos, poder de negociação de fornecedores e compradores.

Seguem-se os principais pontos analisados:

a) Ameaças de novos entrantes

Segundo o IEMI (2001), dentre os fatos que marcaram a economia brasileira de forma relevante, está a abertura do mercado brasileiro às importações, principalmente no período de 1994 a 1998, quando contaram com uma taxa de câmbio extremamente favorável e uma estrutura alfandegária ineficiente, incapaz de coibir práticas ilícitas de comércio, como o subfaturamento e o contrabando.

A indústria de malharia e confecção reagiu de forma diferenciada aos efeitos da abertura do mercado e ao fim dos altos índices de inflação. Registrou-se uma entrada incessante de novas indústrias de pequeno porte como alternativa ao desemprego na indústria têxtil e em outros setores da economia, voltadas ao atendimento da crescente demanda por artigos populares, de baixo preço e fácil produção, o que só cessou em 1999, diante da crise cambial.

Segundo o IEL (2000), formaram-se novos pólos de produtores de malhas, em geral, pequenas empresas e familiares. Estes pólos têm uma característica em comum: a formação de associações comerciais e industriais que promovem o desenvolvimento tecnológico e de mercado. A grande vantagem dos pólos está centrada nos ganhos de escala, proporcionados pela concentração de produtores num mesmo local. Esse ganho de escala possibilita melhoras na aquisição de matérias-primas e na distribuição dos seus produtos.

Somente em um dos novos pólos de malharia foram compradas mais de 500 máquinas eletrônicas de tecelagem, capazes de produzir as últimas tendências da moda.

O pólo gaúcho é formado por mais de 700 pequenas e médias empresas.

O segundo item a ser analisado na visão de mercado é:

b) Intensidade da rivalidade entre os concorrentes.

Segundo SKAF (2001), presidente da ABIT (Associação Brasileira da Indústria Têxtil), o setor está investindo em duas frentes para conquistar novos mercados: de um lado está investindo em *design*, novas máquinas, treinamento de pessoal, enfim tudo em tecnologia, e por outro lado a chave está sendo o marketing, através da participação em exposições e feiras nacionais e internacionais, grupos de negócios, participação de estilistas brasileiros e produtores em desfiles do chamado “calendário oficial da moda”. O Brasil está no roteiro dos negócios Internacionais. A São Paulo *Fashion Week* abre a temporada internacional, seguida pela de Nova York, Londres, Milão e Paris. Porém o mercado distribuidor é muito exigente, não basta ter tecnologia de ponta, é preciso saber usá-la, é preciso ter crédito para a importação e padrões de qualidade do produto e processos realmente em nível internacional.

Segundo o IEL (2000), várias empresas do segmento estão se dirigindo para a diferenciação de produtos, como forma de agregar maior valor a sua produção, portanto investimentos em marcas, dentro do País e no exterior são primordiais. Com relação à promoção de marcas no exterior, uma campanha institucional realizada em conjunto por empresários, associações de classe e governos ajudaria em muito a divulgar marcas brasileiras dos produtos de qualidade e conseqüentemente elevaria as vendas no exterior. A divulgação de marcas no exterior será mais eficiente se vier acompanhada da criação de um *design* tipicamente brasileiro, ou seja, da criação de uma moda que seja reconhecida como brasileira no mercado internacional.

No Rio Grande do Sul, empresários e entidades de ensino estão se reunindo na FIERGS (Federação das Indústrias do Estado do Rio Grande do Sul) para criar um Plano de Desenvolvimento do Sistema Gaúcho de Inovação e Produção Têxtil com o objetivo de identificar alternativas competitivas para a Indústria Têxtil Gaúcha.

Os empresários e entidades de ensino sabem que a concorrência não está bem equilibrada, pois para o uso de novas tecnologias, tanto de produto quanto de processos, será necessário muito investimento em desenvolvimento dos recursos humanos. Por essa razão estão surgindo cursos até em nível universitário para a formação de profissionais na área têxtil.

Novas tecnologias de máquinas e matérias-primas surgem com o intuito de atender as necessidades dos clientes quanto ao conforto, performance e custo, porém exigem mais conhecimentos técnicos e gerenciais. Desperdícios e retrabalhos podem prejudicar muito o desempenho financeiro da empresa, uma vez que a matéria-prima participa em média com 33% sobre os custos do produto.

Hoje, a marca é muito importante no mundo da moda, pois significa qualidade, *design*, enfim status. Porém, sabe-se que investir em marcas requer muito dinheiro e, por isso, a indústria está muito dependente das marcas do varejo que se preocupam em pesquisar moda, necessidades dos clientes e então desenvolver fornecedores de qualidade para produzir seus produtos, ou seja, terceirizam a produção. Estes são os chamados “clientes especiais” que mantêm uma rede de lojas, trabalham muito para o seu nicho de mercado e impõem à indústria a necessidade de desenvolver coleções especiais para eles, bem como preços cujas margens de lucro são muito pequenas. O custo do desenvolvimento destas pequenas coleções é bastante elevado, pois os profissionais de desenvolvimento tanto da parte do comprador como de quem as desenvolve, não têm o conhecimento necessário, tornando o processo quase inviável para a indústria.

Para o IEL (2000), na cadeia de distribuição, existe um conjunto de grandes empresas no Brasil que compram produtos manufaturados de pequenas e médias empresas que são Carrefour, Renner, C&A, e recentemente as Lojas Americanas para atender as classes C, D e E.

No segmento de empresas de médio porte, têm-se: Redley, Cantão, Brookfield, Guash, Philip Martin, Triton, Forum, Zoomp, Zara e outros. Neste conjunto estão aqueles que têm lojas em shoppings e franqueados para atender as classes A e B.

A visão destas empresas de médio porte é de que o cliente não está interessado em comprar ao longo do ano sempre o mesmo volume. Os volumes vão variar conforme determinadas datas comemorativas. Sua tônica é o lançamento de coleções exclusivas, desenhadas por sua equipe de estilistas e compradores que desenvolvem e compram das empresas fabricantes. São lançadoras de moda e estão no segmento de alta moda.

Desenvolver coleções com a marca própria, também requer bastante investimento. É necessário comprar a matéria-prima para desenvolver a coleção e começar a produção antes da venda, pois a mesma é sazonal. Isto representa alto investimento em estoques, tanto da

matéria-prima como de produtos prontos. Esta sazonalidade exige capital de giro antecipado para cada lançamento. O retorno nem sempre é garantido, pois dependerá do sucesso da coleção e dos preços praticados pelo mercado, sem considerar o investimento em marketing e propaganda que é extremamente alto.

O aumento da concorrência no mercado da pronta entrega, que era menos exigente com relação à qualidade e *design* do produto, fez com que esse segmento do mercado passasse a exigir não só na qualidade do produto e preço, como também no desenvolvimento de produtos com *design* moderno e matérias-primas que proporcionem conforto e beleza. Neste segmento do mercado acontecem muitas negociações informais, tornando os preços mais competitivos.

Hoje, pode-se afirmar, através da experiência, que a vantagem competitiva depende muito da interação da empresa com os seus clientes. Trabalhar marcas para gerar necessidades e trabalhar o desenvolvimento dos recursos humanos podem ser um diferencial. É necessário incentivar o planejamento e a visão do negócio para direcionar as forças. Com o intuito de melhor atender os clientes, as empresas estão se associando para vestir os clientes por completo desde mantos, casacos, saias, calças, malhas como blusões, *twin-set*, jaquetas. Dessa forma prestam um serviço de consultoria de moda aos seus clientes e evitam que os mesmos se preocupem em como compor os trajés. Assim, os clientes ganham tempo e segurança no seu modo de vestir.

c) Ameaça de produtos substitutos.

Com relação aos produtos substitutos, pode-se dizer que fazem parte da indústria da moda, uma vez que o desenvolvimento de novos produtos para melhor atender as necessidades do cliente com relação à moda, praticidade e conforto, é constante. Cabe as empresas estarem atentas para as novas tecnologias e necessidades do mercado.

Sabe-se que a malha é um importante segmento de moda, pois é prática, confortável e pela sua forma de tecelagem, é mais sofisticada e tem maior valor para os clientes. À medida que o segmento de confecção lança novos produtos, ou seja, tecidos que proporcionam conforto e beleza, o setor malheiro busca não somente fios para competir, como também, novas formas de tecer e adequar seus produtos às necessidades do mercado. A malha retilínea, por exemplo, suéteres, compete de forma acirrada com a malha circular, por exemplo, moletom, pois em função da produtividade desta, os preços muitas vezes inviabilizam o uso de malhas retilíneas que são mais sofisticadas. Porém, no inverno estes produtos se tornam

quase que insubstituíveis, uma vez que, através de fios mais baratos é possível competir em todos os níveis de preço. O cliente, ainda hoje, associa muito o frio com malha retilínea. Em função dos últimos invernos terem apresentado temperaturas mais amenas, a concorrência aumentou e as malharias foram obrigadas a desenvolverem produtos para meia estação e verão mais baratos e com menos lucratividade.

d) Poder de negociação de compradores e fornecedores.

Segundo RIBEIRO (2001), a interação da cadeia têxtil está cada vez mais forte, pois grandes multinacionais do segmento fornecedor como Rhodia, Du Pont e outros que, juntamente com as Associações da Indústria Têxtil, apóiam o desenvolvimento do segmento de produtores de manufaturados e bens acabados (produtos prontos para vestir), patrocinando a participação brasileira em eventos internacionais de moda que trazem compradores de todas as partes do mundo.

Segundo o IEL (2000), no entanto, a identificação das forças competitivas revela que a indústria têxtil opera entre duas frentes com elevado poder de barganha: por um lado um mercado altamente competitivo, abastecido por produtos com ciclo de vida muito pequeno e, por outro lado, um conjunto de fornecedores que exerce pressão não menos elevada que o mercado. Os fornecedores de matéria-prima, em geral, definem cotas, prazos e preços captando parte do valor criado pelas empresas do final da cadeia têxtil (produtores de manufaturados e bens acabados).

Através da análise do ambiente de mercado, puderam ser identificadas mais algumas oportunidades e ameaças. Observou-se, também, que algumas oportunidades e ameaças que foram identificadas no macroambiente repetiram-se na análise do ambiente de mercado; o que reforça a importância destes itens para o desempenho da empresa. Foram identificadas as oportunidades e ameaças referidas a seguir.

Oportunidades:

- Alto nível de exigência do cliente,
- Disponibilidade de tecnologia moderna,
- Disponibilidade de treinamento no mercado,
- Necessidade de produtos com maior valor agregado,

- Novos padrões de qualidade no mercado,
- Possibilidade de exportar, e
- Informações globalizadas.

Ameaças:

- Competição acirrada,
- Formação de pólos de malharias,
- Facilidade de novos entrantes,
- Falta de mão-de-obra qualificada no mercado regional,
- Alto custo da renovação de tecnologia,
- Aumento da oferta de produtos com maior qualidade,
- Altos investimentos em marca,
- Elevado investimento em capital de giro,
- Sazonalidade da demanda,
- Baixa rentabilidade do setor,
- Produtos substitutos,
- Poder de negociação dos fornecedores,
- Poder de negociação dos compradores,
- Custo elevado no treinamento da mão-de-obra, e
- Informalidade do setor.

Resumo de todas as oportunidades e ameaças:

Oportunidades:

- Disponibilidade de treinamento,
- Disponibilidade de tecnologia moderna,
- Mercado crescente,
- Alto nível de exigência do cliente,
- Necessidade de produtos com maior valor agregado,
- Restrição das importações de produtos manufaturados,
- Padronização dos processos,
- Terceirização,
- Parcerias com fornecedores e clientes,
- Novos padrões de qualidade no mercado,
- Possibilidade de exportar, e
- Informações globalizadas.

Ameaças

- Falta de mão-de-obra qualificada no mercado,
- Alto custo de renovação tecnológica,
- Renovação de tecnologia em curto espaço de tempo,
- Sazonalidade da demanda,
- Aumento da oferta de produtos com maior valor agregado,
- Falta de produtividade,

- Excesso de encargos sociais e tributários,
- Competição acirrada,
- Formação de pólos de malharias,
- Facilidade de novos entrantes,
- Altos investimentos em marca,
- Elevado investimento em capital de giro,
- Baixa rentabilidade do setor,
- Produtos substitutos,
- Poder de negociação dos fornecedores,
- Poder de negociação dos compradores,
- Custo elevado no treinamento da mão-de-obra, e
- Informalidade do setor.

Com base na análise do ambiente externo, sabem-se quais as oportunidades que são as variáveis externas e não controláveis pela empresa, que podem criar condições favoráveis para ela, desde que a mesma tenha condições e/ou interesse de usufruí-las. As ameaças que são as variáveis externas e não controláveis pela empresa que podem criar condições desfavoráveis para a mesma.

O impacto de uma oportunidade ou uma ameaça pode ser muito forte no desempenho de uma empresa. Portanto, uma oportunidade devidamente usufruída pode proporcionar um aumento dos lucros da empresa, enquanto uma ameaça não administrada pode acarretar diminuição nos lucros previstos, ou mesmo prejuízos para a organização.

Para estabelecer quais as oportunidades e ameaças têm maior relevância para a empresa elas foram relacionadas com o Negócio, Missão, Princípios e com o desempenho da empresa. Desta análise as oportunidades e as ameaças relevantes, conforme os quadros 3.2 e 3.3, foram identificadas.

QUADRO 2 Oportunidades relevantes

Relacionamento com o Negócio, Missão, e Princípios da empresa.		
<p>Negócio : É moda</p> <p>Missão: Criar moda internacional, para satisfazer necessidades individuais da sociedade, pesquisando e utilizando novas tecnologias, respeitando o meio ambiente.</p> <p>Princípios : Surpreender constantemente o cliente com criatividade, ousadia e inovações. Valorizar os talento humanos, enfatizando o trabalho em equipe e a postura ética. Cumprir com os compromissos assumidos, zelando pela viabilidade do negócio com retorno do investimento aos proprietários.</p>		
Impacto no desempenho da Empresa	<i>Elevado</i>	<i>Reduzido</i>
	<p>Disponibilidade de treinamento.</p> <p>Disponibilidade de tecnologia moderna.</p> <p>Mercado crescente.</p> <p>Alto nível de exigência do cliente.</p> <p>Necessidade de prod.c/ maior valor agregado</p> <p>Parcerias c/ fornecedores e clientes.</p> <p>Novos padrões de qualidade no mercado.</p> <p>Possibilidade de exportar.</p> <p>Informações globalizadas.</p>	<p>Restrições das importações de produtos manufaturados</p> <p>Padronização dos processos.</p> <p>Terceirização.</p>
	<i>Reduzido</i>	

Fonte: Adaptado de BARCELLOS, (1999)

QUADRO 3 Ameaças relevantes

		Relacionamento com o Negócio, Missão e Princípios da empresa.	
		<p>Negócio : É moda</p> <p>Missão: Criar moda internacional, para satisfazer necessidades individuais da sociedade, pesquisando e utilizando novas tecnologias, respeitando o meio ambiente.</p> <p>Princípios : Surpreender constantemente o cliente com criatividade, ousadia e inovações. Valorizar os talentos humanos, enfatizando o trabalho em equipe e a postura ética. Cumprir com os compromissos assumidos, zelando pela viabilidade do negócio com retorno do investimento aos proprietários.</p>	
Impacto no desempenho da Empresa	<i>Elevado</i>	<p><i>Elevado</i></p> <p>Alto custo de renovação tecnológica. Renovação de tecnologia em curto espaço de tempo. Sazonalidade da demanda. Falta de produtividade. Competição acirrada. Poder de negociação dos fornecedores. Poder de negociação dos compradores. Custo elevado no treinamento da mão de obra.</p>	<p><i>Reduzido</i></p> <p>Falta de mão-de-obra qualificada no mercado. Aumento da oferta de produtos com maior valor agregado. Excessos de encargos sociais e tributários. Formação de pólos de malharias. Facilidade de novos entrantes. Altos investimentos em marcas. Elevado investimento em capital de giro. Baixa rentabilidade do setor. Produtos substitutos. Informalidade do setor.</p>
	<i>Reduzido</i>		

Fonte: Adaptado de BARCELLOS, (1999)

3.4.6 Análise do ambiente interno

Para a execução da análise do ambiente interno o Comitê reuniu-se para revisar e manter claros alguns conceitos importantes que foram assim resumidos.

A análise do ambiente interno tem como objetivo determinar as virtudes organizacionais que podem vir a ser vantagens competitivas da empresa, as quais chamamos de ponto forte ou força que resultam dos processos organizacionais que se encontram acima da média do mercado.

Esta análise, também identifica os problemas da empresa que prejudicam sua competitividade externa, aos quais são chamados de ponto fraco ou fraqueza. Este é o resultado não desejado dos processos da empresa, que prejudica sua competitividade externa.

Segundo PORTER (1989), o instrumento básico para diagnosticar a vantagem competitiva e encontrar maneiras de intensificá-la é a “cadeia de valor”, que divide uma empresa nas atividades distintas que ela executa no projeto, produção, marketing e distribuição de seu produto. O escopo das atividades de uma empresa, também denominado escopo competitivo, pode ter uma função poderosa na vantagem competitiva através de sua influência sobre a cadeia de valores.

Para, realmente, entender e melhorar a organização, é preciso focalizar seus processos. É necessário identificar os processos críticos, porque essa filtragem mantém todos focalizados naquilo que é verdadeiramente importante para o cliente e, portanto, para a sobrevivência da organização.

Cada uma das atividades da “cadeia de valor” pode contribuir para a posição dos custos relativos de uma empresa, além de criar uma base para a diferenciação.

Para PORTER (1989), embora a empresa possa ter inúmeros pontos fortes e pontos fracos em comparação com seus concorrentes, existem dois tipos básicos de vantagem competitiva que uma empresa pode possuir: baixo custo e diferenciação. A importância de qualquer ponto forte ou ponto fraco que uma empresa possui é, em última instância, uma função de seu impacto sobre o custo relativo ou a diferenciação. A vantagem do custo ou da diferenciação, por sua vez, originam-se da estrutura industrial, e resultam da habilidade de uma empresa em lidar com as cinco forças melhor do que seus rivais.

Pode-se resumir que a vantagem competitiva surge de 3 tipos de estratégias que são:

- Liderança em Custo: exige a construção agressiva de instalações para escala eficiente, uma perseguição vigorosa de reduções de custo pela experiência, um controle rígido do custo e das despesas gerais e a minimização do custo em áreas como pesquisa e desenvolvimento, assistência, forças de vendas, publicidade, etc.
- Liderança em Diferenciação: caracteriza-se por construir uma estratégia baseada em características diferentes em diversas áreas, tais como: projeto de produtos ou imagem da marca, tecnologia, peculiaridades, serviços sob encomenda, rede de fornecedores e, ainda, a administração de marketing.
- Enfoque: a última estratégia genérica constitui-se em focar determinado grupo comprador, um segmento da linha de produtos, ou um mercado geográfico. A estratégia repousa na premissa de que a empresa é capaz de atender seu alvo estratégico estreito mais efetiva ou eficientemente do que os concorrentes que estão competindo de forma mais ampla.

Para PORTER (2001), vantagem competitiva exige que a empresa faça as mesmas coisas que o concorrente faz, mas de forma diferente. Ou então, que faça coisas que o seu competidor não faz. O todo (isto é, a percepção de valor que a empresa gera) será maior que a soma das partes.

Após estes conceitos terem sido revisados por todos, iniciou-se a análise do ambiente interno.

Através da figura da cadeia de valores apresentada na revisão bibliográfica, foram analisadas as atividades executadas e a forma como interagem entre si. Essa técnica desagrega a empresa em todas as suas atividades, para melhor compreender o comportamento dos custos e as fontes de diferenciação.

Realizou-se um *brainstorming* para identificar os pontos fortes (forças) e fracos (fraquezas) da empresa, com base na análise de cada elo da “cadeia de valor”.

Foram identificadas as seguintes forças e fraquezas da empresa.

Forças:

- Tradição no mercado regional,
- Qualidade do design,
- Qualidade do produto,
- Flexibilidade da produção,
- Equipe de produção qualificada, E
- Boa qualificação da equipe de desenvolvimento de produtos.

Fraquezas:

- Custo elevado do produto,
- Altos estoques de matéria-prima e produto pronto,
- Sistema de informações,
- Planejamento financeiro,
- Planejamento de vendas,
- Carência de treinamento na equipe comercial,
- Carência de pesquisa do cliente,
- Marketing, E
- Ociosidade da produção.

Para filtrar quais forças e fraquezas têm maior impacto sobre o desempenho da empresa o grupo relacionou-as com o Negócio, Missão e Princípios para verificar se o impacto de cada uma delas no desempenho da empresa é elevado ou reduzido conforme os quadros 3.4 e 3.5.

QUADRO 4 Forças relevantes

		Relacionamento com o Negócio, Missão e Princípios da empresa.	
		<p>Negócio : É moda</p> <p>Missão: Criar moda internacional, para satisfazer necessidades individuais da sociedade, pesquisando e utilizando novas tecnologias, respeitando o meio ambiente.</p> <p>Princípios : Surpreender constantemente o cliente com criatividade, ousadia e inovações. Valorizar os talentos humanos, enfatizando o trabalho em equipe e a postura ética. Cumprir com os compromissos assumidos, zelando pela viabilidade do negócio com retorno do investimento aos proprietários.</p>	
		<i>Elevado</i>	<i>Reduzido</i>
Impacto no desempenho da Empresa	<i>Elevado</i>	<p>Tradição no mercado regional. Qualidade do <i>designer</i>. Qualidade do produto. Flexibilidade da produção. Equipe de produção qualificada. Boa qualificação da equipe de desenvolvimento.</p>	
	<i>Reduzido</i>		

Fonte: Adaptado de BARCELLOS, (1999)

QUADRO 5 Fraquezas relevantes

		Relacionamento com o Negócio, Missão e Princípios da empresa.	
		<p>Negócio : É moda</p> <p>Missão: Criar moda internacional, para satisfazer necessidades individuais da sociedade, pesquisando e utilizando novas tecnologias, respeitando o meio ambiente.</p> <p>Princípios : Surpreender constantemente o cliente com criatividade, ousadia e inovações. Valorizar os talento humanos, enfatizando o trabalho em equipe e a postura ética. Cumprir com os compromissos assumidos, zelando pela viabilidade do negócio com retorno do investimento aos proprietários.</p>	
Impacto no desempenho da Empresa	Elevado	<p><i>Elevado</i></p> <p>Custo elevado do produto. Altos estoques de matéria-prima e produto pronto. Sistema de informações. Planejamento financeiro. Planejamento de vendas. Carência de treinamento na equipe comercial. Carência de pesquisa do cliente. Marketing. Ociosidade da produção.</p>	<p><i>Reduzido</i></p>
	Reduzido		

Fonte: Adaptado de BARCELLOS, (1999)

3.4.7 Objetivos, indicadores e metas

Segundo BARCELLOS (1999), os objetivos podem ser conceituados como o estado, situação ou resultado futuro que a empresa pretende atingir no contexto de seu ambiente para cumprir sua missão. Ele poderá ser geral e interessar a toda a empresa ou ser específico de um setor.

O planejamento estratégico é um instrumento para a empresa atingir seus objetivos. Assim, os objetivos devem ser quantificados e ter prazo para a sua realização, mas antes disso deve ser verificado se os objetivos são claros, mensuráveis, desafiadores, realísticos, se as prioridades estão estabelecidas e se eles estão relacionados com os fatores internos e externos da empresa. Sua importância é para evitar o desperdício de inúmeras decisões tomadas a cada dia, pois, muitas vezes, os objetivos não estão claros na tomada de decisão.

Com base nisso, a seguir são descritos os objetivos estabelecidos para a empresa analisada e que são apresentados no quadro 3.6.

Objetivo I : Crescer o número de unidades vendidas com a “marca própria” em 50% até o final do ano de 2003.

Objetivo II : Manter o número de peças vendidas para “clientes especiais”.

Objetivo III : Aumentar a eficiência, medida em peças produzidas por funcionário, em 20% até o final do ano de 2003.

Objetivo IV: Aumentar a margem de contribuição, medida pelo preço de venda menos custo variável, em 20% até o final do ano de 2003.

QUADRO 6 Quadro de Objetivos- indicadores- metas do planejamento estratégico.

<i>OBJETIVO</i>	<i>INDICADOR</i>	<i>META</i>
Crescimento	Número de unidades vendidas com a “marca própria”	50% até o final do ano de 2003
Manutenção	Número de unidades vendidas para “clientes especiais”	100.000 peças anuais
Crescimento	Peças produzidas por funcionário	20% até o final do ano de 2003
Crescimento	Margem de contribuição	20% até o final do ano de 2003

Fonte: Adaptado de BARCELLOS, (1999).

3.4.8 Formulação das estratégias

Para COBRA (1995), administrar é escolher entre alternativas, entre possibilidades objetivas. A formulação estratégica consiste, assim, no processo de adaptação da empresa às variações do meio ambiente; processo esse de alocação e realocação de seus recursos.

Segundo BARCELLOS (1999), a estratégia está relacionada à maneira de utilizar adequadamente os recursos físicos, financeiros e humanos, para evitar ou minimizar as ameaças e fraquezas e aproveitar as oportunidades.

A finalidade das estratégias é estabelecer os caminhos que devem ser seguidos, para que os objetivos estabelecidos sejam alcançados. Para a elaboração das estratégias após as análises dos ambientes externo e interno e a definição dos objetivos são identificadas as relações das forças da empresa com as oportunidades, ameaças e fraquezas.

O quadro 3.7 apresenta estas relações. A pontuação dada a cada item leva em consideração o impacto no negócio e no desempenho da empresa, estimada pela equipe de trabalho de 0 a 3, sendo que o peso 3 significa maior impacto. A análise é realizada, considerando-se como as forças propiciam o alcance das oportunidades e de que forma elas minimizam as ameaças e fraquezas.

Sendo assim, para a obtenção da matriz *SWOT* relevante foram consideradas as oportunidades com pontuação total de 11 a 16, as ameaças com pontuação de 10 a 15 e as fraquezas com pontuação de 10 a 14, que serviram de base para a elaboração das estratégias, pois elas concentram as maiores possibilidades de desenvolvimento das mesmas e exercem impacto elevado no negócio e no desempenho da empresa.

A seguir, é necessário pesquisar o impacto que o relacionamento das forças da empresa com as oportunidades, ameaças e fraquezas têm sobre cada objetivo.

Os quadros 3.8 a 3.11 apresentam a relação das forças da empresa com as oportunidades e seu impacto sobre cada objetivo. Observando-se as forças e oportunidades que têm impacto elevado sobre cada objetivo foram elaboradas as estratégias que maximizem a oportunidades para a obtenção dos objetivos.

Os quadros 3.12 a 3.15 apresentam a relação das forças da empresa com as ameaças e seu impacto sobre cada objetivo. Observando-se as forças e ameaças que têm impacto elevado

sobre cada objetivo foram elaboradas as estratégias que minimizem as ameaças para a obtenção dos objetivos.

Os quadros 3.16 a 3.19 apresentam a relação das forças da empresa com as fraquezas e seu impacto sobre cada objetivo. Observando-se as forças e fraquezas que têm impacto elevado sobre cada objetivo foram elaboradas as estratégias que minimizem as fraquezas para a obtenção dos objetivos.

QUADRO 7 Relacionamento das forças com oportunidades, ameaças e fraquezas.

FORÇAS OPORTUNIDADES AMEAÇAS FRAQUEZAS	Tradição no mercado regional.	Qualidade do design.	Qualidade do produto.	Flexibilidade da produção.	Equipe da produção qualificada.	Boa qualificação da equipe de desenvolvimento de produto.	Total de pontos
	Oportunidades:						
Disponibilidade de treinamento.	1	2	2	2	2	2	11
Disponibilidade de tecnologia moderna.	1	2	2	2	2	2	11
Mercado crescente.	3	3	3	2	2	2	15
Alto nível de exigência do cliente.	2	3	3	2	3	3	16
Necessidade de produtos com maior valor agregado.	2	3	3	2	2	3	15
Parcerias com fornecedores e clientes.	2	1	1	0	1	2	7
Novos padrões de qualidade no mercado.	2	3	3	2	2	3	15
Possibilidade de exportar.	2	3	3	1	2	3	14
Informações globalizadas.	1	2	1	1	2	2	9
Ameaças:							
Alto custo de renovação de tecnologia.	1	1	1	1	1	1	6
Renovação de tecnologia em curto espaço tempo.	2	1	1	1	1	1	7
Sazonalidade da demanda.	3	2	2	3	2	3	15
Produtividade.	1	3	2	3	3	2	14
Competição acirrada.	3	3	3	2	2	3	16
Poder de negociação dos fornecedores.	2	1	1	0	0	2	6
Poder de negociação dos compradores.	3	2	2	1	2	3	13
Custo elevado no treinamento da mão de obra.	1	1	1	2	3	2	10
Fraquezas:							
Custo elevado do produto.	1	2	3	1	2	2	11
Altos estoques de matéria-prima e produto pronto.	1	2	2	1	2	3	11
Sistema de informações.	0	1	1	1	2	2	7
Planejamento financeiro.	2	2	2	1	1	2	10
Planejamento de vendas.	2	2	2	1	2	2	11
Carência de treinamento da equipe comercial.	2	2	2	1	1	3	11
Carência de pesquisa do cliente.	2	3	3	1	1	2	12
Marketing.	2	2	1	1	1	2	9
Ociosidade de produção.	2	2	2	3	2	3	14

Fonte: Adaptado de BARCELLOS, (1999).

<p style="text-align: center;">Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> -Disponibilidade de treinamento -Disponibilidade de tecnologia moderna -Mercado crescente -Alto nível de exigência do cliente -Nec. de produtos c/ maior valor agregado -Novos padrões de qualidade no mercado -Possibilidade de exportar 	<p style="text-align: center;">Ameaças</p> <ul style="list-style-type: none"> -Sazonalidade da demanda -Falta de produtividade -Competição acirrada -Poder de negociação dos compradores -Custo elevado no trein.da mão de obra
<p style="text-align: center;">Forças</p> <ul style="list-style-type: none"> -Tradição no mercado regional -Qualidade do <i>design</i> -Qualidade do produto -Flexibilidade da produção -Equipe de produção qualificada -Boa qualificação da equipe de desenvolvimento de produto 	<p style="text-align: center;">Fraquezas</p> <ul style="list-style-type: none"> -Custo elevado do produto -Altos estoques de mat.-prima e prod. pronto -Planejamento financeiro -Planejamento de vendas -Carência de treinamento da equipe comercial -Carência de pesquisa do cliente -Ociosidade de produção

Figura 10 Matriz SWOT relevante.

QUADRO 8 Análise do impacto das relações das forças com oportunidades sobre o objetivo I.

Objetivo I : Crescer o número de unidades vendidas com a marca própria em 50% até o final de 2003.

		Impacto da oportunidades no objetivo I	
		ELEVADA	REDUZIDA
Impacto das forças no objetivo I	ELEVADA	Mercado crescente.(OP) Alto nível de exigência do cliente. (OP) Neces.de prod. com maior valor agregado.(OP) Novos produtos de qualidade no mercado.(OP) Possibilidade de exportar.(OP) Tradição no mercado regional.(F) Qualidade do <i>design</i> .(F) Qualidade do produto.(F) Boa qual. da equipe de desenv. de produto.(F)	Disponibilidade de treinamento. Disponibilidade de tecnologia.
	REDUZIDA	Flexibilidade da produção. Equipe de produção qualificada.	

Fonte: Adaptado de BARCELLOS, (1999).

Analisando-se as forças versus oportunidades que tem impacto elevado no objetivo I, pôde-se elaborar as estratégias a seguir relacionadas:

- 1- Estreitar os laços com os clientes;
- 2-Conquistar e reter novos clientes e mercados;

QUADRO 9 Análise do impacto das relações das forças com oportunidades sobre o objetivo II

Objetivo II:	Manter o número de peças vendidas para os clientes especiais.	
Impacto das forças sobre o objetivo II	Impacto das oportunidades no objetivo II	
	ELEVADA	REDUZIDA
	ELEVADA	REDUZIDA
ELEVADA	Mercado crescente.(OP) Alto nível de exigência do cliente.(OP) Nec. de prod. com maior valor agregado.(OP) Novos produtos de qualidade no mercado.(OP) Tradição no mercado regional.(F) Qualidade do <i>design</i> .(F) Qualidade do produto.(F) Boa qual. da equipe de desenv. de produto.(F)	Disponibilidade de treinamento. Disponibilidade de tecnologia. Possibilidade de exportar.
REDUZIDA	Flexibilidade da produção. Equipe de produção qualificada.	

Fonte: Adaptado de BARCELLOS, (1999).

Analisando-se as forças versus oportunidades que tem impacto elevado no objetivo II, pôde-se elaborar as estratégias a seguir relacionadas:

- 1- Manter os clientes especiais.
- 2- Manter o bom relacionamento com os clientes especiais, através da aproximação da equipe de estilismo com o cliente.

QUADRO 10 Análise do impacto das relações das forças com oportunidades sobre o objetivo III.

Objetivo III: Aumentar a eficiência medida em peças produzidas/funcionário em 20 % até o final de 2003.

		Impacto das oportunidades no objetivo III	
		ELEVADA	REDUZIDA
Impacto das forças no objetivo III	ELEVADA	Disponibilidade de treinamento.(OP) Disponibilidade de tecnologia.(OP) Mercado crescente.(OP) Qualidade do produto.(F) Flexibilidade da produção.(F) Equipe de produção qualificada.(F) Boa qual. da equipe de desenv. de produto.(F)	Alto nível de exigência do cliente. Nec. de prod. com maior valor agregado. Novos produtos de qualidade no mercado. Possibilidade de exportar.
	REDUZIDA	Tradição no mercado regional. Qualidade do <i>design</i> .	

Fonte: Adaptado de BARCELLOS, (1999).

Analisando-se as forças versus oportunidades que tem impacto elevado no objetivo III, pôde-se elaborar as estratégias a seguir relacionadas:

- 1- Buscar novas tecnologias e disponibilizar treinamentos.

QUADRO 11 Análise do impacto das relações das forças com oportunidades sobre o objetivo IV.

Objetivo IV:	Aumentar a margem de contribuição, medida pelo preço de venda menos o custo variável em 20 % até o final de 2003.	
Impacto das forças sobre o objetivo IV	Impacto das oportunidades sobre o objetivo IV.	
	ELEVADA	REDUZIDA
	ELEVADA	<p>Disponibilidade de treinamento.(OP)</p> <p>Disponibilidade de tecnologia.(OP)</p> <p>Alto nível de exigência do cliente.(OP)</p> <p>Nec. de prod. com maior valor agregado.(OP)</p> <p>Novos produtos de qualidade no mercado.(OP)</p> <p>Qualidade do produto.(F)</p> <p>Flexibilidade da produção.(F)</p> <p>Equipe de produção qualificada.(F)</p> <p>Boa qual. da equipe de desenv. de produto.(F)</p>
	REDUZIDA	<p>Mercado crescente.</p> <p>Possibilidade de exportar.</p> <p>Tradição no mercado regional.</p> <p>Qualidade do <i>design</i>.</p>

Fonte: Adaptado de BARCELLOS, (1999).

Analisando-se as forças versus oportunidades que tem impacto elevado no objetivo I, pôde-se elaborar as estratégias a seguir relacionadas:

1- Buscar novas tecnologias e disponibilizar treinamentos para melhorar a gestão de custos e financeira da empresa.

QUADRO 12 Análise do impacto das relações das forças com ameaças sobre o objetivo I.

Objetivo I :

Crescer o número de unidades vendidas com a marca própria em 50% até o final de 2003.

		Impacto das ameaças no objetivo I	
		ELEVADA	REDUZIDA
Impacto das forças no objetivo I	ELEVADA	Sazonalidade da demanda.(AM) Produtividade.(AM) Competição acirrada.(AM) Poder de negociação dos clientes.(AM) Tradição no mercado regional.(F) Qualidade do <i>design</i> .(F) Qualidade do produto.(F) Boa qual. da equipe de desenv. de produto.(F)	Custo elevado do treinamento da mão de obra.
	REDUZIDA	Flexibilidade da produção. Equipe de produção qualificada.	

Fonte: Adaptado de BARCELLOS, (1999).

Analisando-se as forças versus ameaças que tem impacto elevado no objetivo I, pôde-se elaborar as estratégias a seguir relacionadas:

- 1- Estreitar os laços com os clientes;
- 2- Agilizar o desenvolvimento de produtos diferenciados que diminuam a sazonalidade da demanda.

QUADRO 13 Análise do impacto das relações das forças com ameaças sobre o objetivo II.

Objetivo II : Manter o número de peças vendidas para os clientes especiais.

		Impacto das ameaças no objetivo II	
		ELEVADA	REDUZIDA
Impacto das forças no objetivo II	ELEVADA	Sazonalidade da demanda.(AM) Produtividade. (AM) Competição acirrada. (AM) Poder de negociação dos clientes.(AM) Tradição no mercado regional.(F) Qualidade do <i>design</i> .(F) Qualidade do produto.(F) Boa qual. da equipe de desenv. de produto.(F)	Custo elevado do treinamento da mão de obra.
	REDUZIDA	Flexibilidade da produção. Equipe de produção qualificada.	

Fonte: Adaptado de BARCELLOS, (1999).

Analisando-se as forças versus ameaças que tem impacto elevado no objetivo II, pôde-se elaborar as estratégias a seguir relacionadas.

- 1- Estreitar o relacionamento do representante com os clientes .
- 2- Agilizar o desenvolvimento de novos produtos.

QUADRO 14 Análise do impacto das relações das forças com ameaças sobre o objetivo III.

Objetivo III : Aumentar a eficiência medida em peças produzidas/funcionário em 20 % até o final de 2003.

		Impacto das ameaças no objetivo III	
		ELEVADA	REDUZIDA
Impacto das forças no objetivo III	ELEVADA	Sazonalidade da demanda.(AM) Produtividade.(AM) Competição acirrada.(AM) Custo elevado do treinamento da mão de obra.(AM) Flexibilidade da produção.(F) Equipe de produção qualificada.(F) Boa qual. da equipe de desenv. de produto.(F)	Poder de negociação dos compradores.(AM)
	REDUZIDA	Tradição no mercado regional.(F) Qualidade do <i>design</i> .(F) Qualidade do produto.(F)	

Fonte: Adaptado de BARCELLOS, (1999).

Analisando-se as forças versus ameaças que tem impacto elevado no objetivo III, pôde-se elaborar as estratégias a seguir relacionadas:

- 1- Capacitar supervisores, na análise dos processos, com o objetivo de aumentar a produtividade.
- 2- Desenvolver multiplicadores internos.

QUADRO 15 Análise do impacto das relações das forças com ameaças sobre o objetivo IV.

Objetivo IV : Aumentar a margem de contribuição, medida pelo preço de venda menos o custo variável em 20 % até o final de 2003.

		Impacto das ameaças no objetivo IV	
		ELEVADA	REDUZIDA
Impacto das forças no objetivo IV	ELEVADA	Produtividade.(AM) Competição acirrada.(AM) Poder de negociação dos clientes.(AM) Custo elevado do treinamento da mão de obra.(AM) Informalidade do setor.(AM) Flexibilidade da produção.(F) Equipe de produção qualificada.(F) Boa qual. da equipe de desenv. de produto.(F)	Sazonalidade da demanda.
	REDUZIDA	Tradição no mercado regional.(F) Qualidade do <i>design</i> .(F) Qualidade do produto.(F)	

Fonte: Adaptado de BARCELLOS, (1999).

Analisando-se as forças versus ameaças que tem impacto elevado no objetivo IV, pôde-se elaborar as estratégias a seguir relacionadas:

- 1- Melhorar a produtividade.

QUADRO 16 Análise do impacto das relações das forças com fraquezas sobre o objetivo I.

Objetivo I: Crescer o número de unidades vendidas com a marca própria em 50% até o final de 2003.

		Impacto das fraquezas no objetivo I	
		ELEVADA	REDUZIDA
Impacto das forças no objetivo I	ELEVADA	Custo elevado do produto.(FQ) Planejamento de vendas.(FQ) Carência de treinamento da equipe comercial.(FQ) Carência de pesquisa do cliente.(FQ) Tradição no mercado regional.(F) Qualidade do <i>design</i> .(F) Qualidade do produto.(F) Boa qual. da equipe de desenv. de produto.(F)	Altos estoques de matéria-prima e produtos. Planejamento financeiro. Ociosidade da produção.
	REDUZIDA	Flexibilidade da produção. Equipe de produção qualificada.	

Fonte: Adaptado de BARCELLOS, (1999).

Analisando-se as forças versus fraquezas que tem impacto elevado no objetivo I, pôde-se elaborar as estratégias a seguir relacionadas:

- 1- Pesquisar as necessidades dos clientes.
- 2- Ampliar e melhorar a qualificação da equipe comercial.
- 3- Planejar e reduzir custos.

QUADRO 17 Análise do impacto das relações das forças com fraquezas sobre o objetivo II.

Objetivo II: Manter o número de peças vendidas para os clientes especiais.

		Impacto das fraquezas no objetivo II	
		ELEVADA	REDUZIDA
Impacto das forças no objetivo II	ELEVADA	Custo elevado do produto.(FQ) Planejamento de vendas.(FQ) Carência de treinamento da equipe comercial.(FQ) Carência de pesquisa do cliente.(FQ) Tradição no mercado regional.(F) Qualidade do <i>design</i> . (F) Qualidade do produto.(F) Boa qual. da equipe de desenv. de produto.(F)	Altos estoques de matéria-prima e produtos. Planejamento financeiro. Ociosidade da produção.
	REDUZIDA	Flexibilidade da produção. Equipe de produção qualificada.	

Fonte: Adaptado de BARCELLOS, (1999).

Analisando-se as forças versus fraquezas que tem impacto elevado no objetivo II, pôde-se elaborar as estratégias a seguir relacionadas:

- 1- Desenvolver produtos com matéria-prima que otimizem o uso dos recursos.
- 2- Planejar e reduzir custos.

QUADRO 18 Análise do impacto das relações das forças com fraquezas sobre o objetivo III.

Objetivo III: Aumentar a eficiência medida em peças produzidas/funcionário em 20 % até o final de 2003.

		Impacto das fraquezas no objetivo III	
		ELEVADA	REDUZIDA
Impacto das forças no objetivo III	ELEVADA	Custo elevado do produto.(FQ) Ociosidade da produção.(FQ) Flexibilidade da produção.(F) Equipe de produção qualificada.(F) Boa qual. da equipe de desenv. de produto.(F)	Altos estoques de matéria-prima e produtos. Planejamento financeiro. Planejamento de vendas. Carência de treinamento da equipe comercial. Carência de pesquisa do cliente.
	REDUZIDA	Tradição no mercado regional. Qualidade do <i>design</i> . Qualidade do produto.	

Fonte: Adaptado de BARCELLOS, (1999).

Analisando-se as forças versus fraquezas que tem impacto elevado no objetivo III, pôde-se elaborar as estratégias a seguir relacionadas:

- 1- Desenvolver produtos que diminuam a ociosidade da produção.
- 2- Desenvolver produtos com matéria-prima que otimizem o uso dos recursos.

QUADRO 19 Análise do impacto das relações das forças com fraquezas sobre o objetivo IV,

Objetivo IV: Aumentar a margem de contribuição, medida pelo preço de venda menos o custo variável em 20 % até o final de 2003.

		Impacto das fraquezas no objetivo IV	
		ELEVADA	REDUZIDA
Impacto das forças no objetivo IV	ELEVADA	Custo elevado do produto.(FQ) Altos estoques de matéria-prima e produtos.(FQ) Planejamento financeiro.(FQ) Ociosidade de produção.(FQ) Flexibilidade da produção.(F) Equipe de produção qualificada.(F) Boa qual. da equipe de desenv. de produto.(F)	Planejamento de vendas. Carência de treinamento da equipe comercial. Carência de pesquisa do cliente.
	REDUZIDA	Tradição no mercado regional. Qualidade do <i>design</i> . Qualidade do produto.	

Fonte: Adaptado de BARCELLOS, (1999).

Analisando-se as forças versus fraquezas que tem impacto elevado no objetivo IV, pôde-se elaborar as estratégias a seguir relacionadas:

- 1- Reduzir estoques de matéria-prima e produtos.
- 2- Qualificar gerências na gestão financeira da empresa.
- 3- Desenvolver produtos que otimizem o uso dos recursos.
- 4- Controlar e reduzir custos.

Com base na análise do impacto das relações das forças da empresa com as oportunidades, ameaças e fraquezas sobre cada objetivo, foi elaborado um resumo das estratégias. Quando as estratégias se repetiam, o Comitê optou em colocar a estratégia no objetivo onde a mesma tem maior impacto.

- Objetivo I

Crescer o número de unidades vendidas com a marca própria em 50% até o final de 2003.

- Estratégias

1. Estreitar os laços com os clientes.
2. Conquistar e reter novos clientes e mercados.
3. Agilizar o desenvolvimento de produtos diferenciados que diminuam a sazonalidade da demanda.
4. Pesquisar as necessidades dos clientes.
5. Ampliar e melhorar a qualificação da equipe comercial.

- Objetivo II

Manter o número de peças vendidas para os clientes especiais.

- Estratégias

1. Manter os clientes especiais.
2. Manter o bom relacionamento com os clientes especiais, através da aproximação da equipe de estilismo com o cliente.
3. Estreitar o relacionamento do representante com os clientes.
4. Agilizar o desenvolvimento de novos produtos.
5. Desenvolver produtos com matéria-prima que otimizem o uso dos recursos.

- Objetivo III

Aumentar a eficiência medida em peças produzidas/funcionário em 20% até o final de 2003.

- Estratégias

1. Buscar novas tecnologias e disponibilizar treinamentos.
2. Capacitar supervisores, na análise dos processos.
3. Desenvolver multiplicadores internos.
4. Melhorar a produtividade.

- Objetivo IV

Aumentar a margem de contribuição, medida pelo preço de venda menos o custo variável em 20% até o final de 2003.

- Estratégias

1. Buscar novas tecnologias e disponibilizar treinamentos para melhorar a gestão de custos e financeira da empresa.
2. Reduzir estoques de matéria-prima e produtos.
3. Elaborar e seguir o planejamento financeiro da empresa a partir do planejamento estratégico.
4. Desenvolver produtos que otimizem o uso dos recursos.
5. Controlar e reduzir custos.

3.4.9 Plano de ação

A administração dos planos de ação corresponde a um aspecto de vital importância para o sucesso do planejamento estratégico, pois na verdade, a sua execução define se o planejamento está de fato acontecendo.

As ações são o detalhamento do desdobramento das estratégias, ou seja, sua implementação.

Para estabelecer as ações o comitê dividiu-se em duplas para responder as perguntas: o que deve ser feito? Quem deve fazer? Como deve fazer? Quando e onde fazer? Por que fazer?

Após dois encontros entre as duplas, o comitê reuniu-se e foram apresentados os trabalhos e selecionadas as ações mais efetivas, segundo consenso. Nesta etapa, houve mais críticas por parte da Diretoria que sempre levantou a questão dos custos, pois não queria ações fabulosas, mas sim ações possíveis economicamente e que contribuíssem para os resultados. Seguidamente usou o chavão “Não é hora de sonhar”.

Nos quadros 3.20, 3.21 e 3.22 apresentam o plano de ação do planejamento estratégico da empresa em estudo.

QUADRO 20 Plano de Ação

PLANO DE AÇÃO						
Data :	Coordenador:	Participantes: Diretoria e gerências		Exercício: 2001-2003		
Objetivos:	Crescer o número de unidades vendidas da marca própria em 50% até o final do ano de 2003 Manter o número de peças vendidas para os clientes especiais até o final do ano de 2003					
Estratégias associadas:	1-Estreitar os laços com os clientes. 2-Conquistar e reter novos clientes e mercados. 3-Agilizar o desenvolvimento de produtos diferenciados que diminuam a sazonalidade da demanda. 4-Pesquisar as necessidades dos clientes. 5-Ampliar e melhorar a qualificação da equipe comercial. 6-Manter os clientes especiais. 7-Manter o bom relacionamento com os clientes especiais, através da aproximação da equipe de estilismo. 8-Estreitar o relacionamento do representante com os clientes. 9-Agilizar o desenvolvimento de novos produtos. 10-Desenvolver produtos com matéria prima que otimizem o uso dos recursos.					
ACÕES (O QUE)	RESPONS.	COMO/ONDE	RESULT. ESPERADOS	INÍCIO	TÉRMINO	RECURSOS
Pesquisar junto aos clientes A, na curva ABC em relação à quantidade comprada, suas necessidades.	Gerente Comercial	Relacionar clientes A da curva ABC em relação à quantidade comprada. Elaborar questionário para pesquisa de campo. Remeter questionários aos clientes selecionados. Tabular os dados obtidos na pesquisa. Repassar as conclusões da pesquisa para o Departamento de Desenvolvimento. Manter programa de pesquisas.	Relatório com a necessidade dos clientes, a partir da análise de pelo menos 100 questionários.	15/10/01	15/12/01	RS15.000,00
Estabelecer metas comerciais por região.	Gerente Comercial	Análise do potencial de venda de cada região. Coletar dados para a abertura de novas regiões. Ampliar o quadro de representantes. Negociar metas com os representantes de cada região.	Previsão de vendas com metas pré-estabelecidas para cada região.	15/10/01	18/01/02	RS5.000,00
Aumentar o número de coleções para diminuir a sazonalidade.	Gerente de Produto	Utilizar a pesquisa das necessidades dos clientes. Analisar histórico de vendas. Utilizar informações sobre as novas regiões. Pesquisar e estudar as tendências da moda. Fazer clínica com representantes e clientes A antes do lançamento da coleção.	Aumentar o número de coleções no ano, e aumentar o número de peças vendidas com a marca própria no ano.	15/10/01	20/12/02	RS100.000,00
Melhorar a eficiência no uso do <i>software</i> de desenvolvimento de <i>design</i> .	Gerente de Produto	Treinar as funcionárias do desenvolvimento no uso do <i>software</i> .	Aumentar o número de usuárias do <i>software</i> a fim de obter mais agilidade no desenvolvimento de coleções e atendimento aos clientes.	15/10/01	22/11/01	
Desenvolver mostruários de produtos e cores através de <i>software</i> .	Gerente de Produto	Utilizar o <i>software</i> de desenvolvimento para mostrar os novos produtos com a cartela de cores e tamanhos.	Reduzir custo de lançamento de produtos.	15/10/01	20/12/02	
Redirecionar a equipe de desenvolvimento de produto.	Gerente de Produto	Definir claramente o segmento de mercado alvo da empresa. Criar programa de atividades de pesquisa. Criar cronograma de visitas a feiras, desfiles e eventos que propiciem mais conhecimento de moda. Criar programa de multiplicadores da informação.	Nivelar os conhecimentos. Obter coleções mais "enxutas" e de acordo com as necessidades do cliente. Fazer moda	29/10/01	22/12/01	
Capacitar a equipe de vendas.	Gerente Comercial	Criar programa de treinamento em vendas e moda. Estabelecer ações táticas de vendas.	Acompanhar atividades de venda. Prestar serviço ao cliente.	15/10/01	15/12/02	RS25.000,00

QUADRO 21 Plano de Ação

PLANO DE AÇÃO						
Data :	Coordenador:	Participantes: Diretoria e gerências	Exercício: 2001-2003			
Objetivo:	Aumentar a eficiência medida em peças produzidas por funcionário, em 20% até o final de 2003.					
Estratégias associadas:	1- Buscar novas tecnologias e disponibilizar treinamentos. 2- Capacitar supervisores na análise dos processos. 3- Desenvolver multiplicadores internos. 4- Melhorar a produtividade.					
ACÇÕES (O QUE)	RESPONS.	COMO/ONDE	RESULT. ESPERADOS	INÍCIO	TÉRMINO	RECURSOS
Capacitar supervisores e técnicos para desenvolvimento de melhorias no processo.	Gerente Industrial	Analisar as funções . Estabelecer necessidades de treinamento. Criar programa de treinamento.	Aumentar o número de peças produzidas por funcionário.	15/10/01	20/12/02	R\$15.000,00
Criar equipe de multiplicadores qualificados para capacitação de mão-de-obra.	Gerente Industrial	Selecionar funcionários com habilidades de ensino e conhecimento do processo. Treinar os selecionados para serem multiplicadores. Estabelecer nível de flexibilidade por processo.	Aumentar o número de horas treinadas por funcionário, medir o nível de flexibilidade dos funcionários.	15/10/01	20/12/02	R\$2.500,00
Adequar o <i>software</i> de acompanhamento da eficiência dos func./células/setor.	Gerente Industrial.	Organizar os dados no sistema para obtenção do acompanhamento da eficiência. Estabelecer necessidade de treinamento. Treinar. Efetivar o controle diário.	Acompanhar e gerenciar rotina para obtenção dos resultados.	15/11/01	14/12/01	R\$2.000,00
Reativar as atividades de métodos e processos com a equipe técnica e supervisão.	Gerente Industrial.	Retreinamento na equipe técnica para a função de estabelecer roteiros para os processos. Padronizar processos ainda não padronizados. Rever padrões dos processos críticos.	Aumentar a eficiência dos processos e qualidade dos produtos.	15/11/01	14/12/01	R\$7.200,00
Organizar e agilizar atividades de planejamento da produção.	Gerente industrial	Organizar os dados no sistema para obtenção de dados que agilizem a troca de informações do PCP ,vendas,compras e produção. Treinar equipe na utilização das previsões/planejamento.	Diminuir estoques. Agilizar negociação entre vendas/produção.	10/01/02	10/03/02	
Desenvolver fornecedores alternativos e buscar parcerias.	Gerente de Suprimentos	Pesquisar novos fornecedores. Negociar junto aos fornecedores parcerias no negócio. Reduzir os estoques.	Aumentar o número de fornecedores, reduzir estoques de matérias-prima.	15/11/01	20/12/02	

QUADRO 22 Plano de Ação

PLANO DE AÇÃO						
Data :	Coordenador:	Participantes: Diretoria e gerências	Exercício:	2001-2003		
Objetivo:	Aumentar a margem de contribuição, medida pelo preço de vendas menos custo variável, em 20% até o final de 2003					
Estratégias associadas:	1-Buscar novas tecnologias e disponibilizar treinamentos para melhorar a gestão de custos e financeira da empresa. 2-Reduzir estoques de matéria-prima e produtos. 3-Elaborar e seguir o planejamento financeiro da empresa a prater do planejamento estratégico. 4-Desenvolver produtos que otimizem o uso dos recursos. 5-Controlar e reduzir custos.					
ACÇÕES (O QUE)	RESPONS.	COMO/ONDE	RESULT. ESPERADOS	INÍCIO	TÉRMINO	RECURSOS
Adquirir e implantar sistema de simulação de custos para o desenvolvimento de produtos e para análise gerencial.	Gerente Industrial	Pesquisar disponibilidade de <i>software</i> no mercado. Adquirir, implantar e treinar novo <i>software</i> .	Eliminar os produtos que não apresentem margem de contribuição.	07/01/02	30/01/02	R\$3.000,00
Capacitar gerentes e supervisores na análise dos custos dos processos.	Gerente Industrial	Esclarecer a formação dos custos aos supervisores. Estabelecer custo por processo. Treinar para análise e redução.	Controlar e reduzir custos			
Produzir coleções menores e com matérias-prima menos diversificadas.	Gerente de Produto/ Industrial	Utilizar a pesquisa das necessidades dos clientes. Analisar histórico de vendas de cada produto e relacioná-lo com a matéria-prima. Eliminar produto que não apresente um lote mínimo de venda.	Reduzir o número de produtos e matérias-primas por coleção, Reduzir estoques. Reduzir o ativo circulante. Reduzir custos diretos.	01/03/02	01/03/02	
Elaborar planejamento de compra de matéria-prima	Gerente de Produto	Elaborar plano de compra para as novas coleções. Analisar estoques para utilização nos produtos de pronta entrega.	Reduzir compras e estoques.	15/10/01	20/12/02	
Elaborar o planejamento financeiro.	Gerente Financeiro	Utilizar o planejamento estratégico para a elaboração do plan.financieiro. Utilizar previsão de gastos. Viabilizar recursos.	Fluxo de caixa. Controle financeiro. Administração da empresa	05/11/01	30/11/01	

3.5 SISTEMA DE MEDIÇÃO ESTRATÉGICO

3.5.1 Introdução

Após a conclusão da execução do planejamento estratégico, o Comitê estava consciente da necessidade de estabelecer algum processo de avaliação para medir a efetividade das ações.

Era preciso avaliar o desempenho da empresa, permanentemente à luz das informações obtidas e indicar até que ponto as ações do planejamento estratégico estão sendo cumpridas e são efetivas para alcançar os objetivos.

Reiniciaram-se os trabalhos com a tarefa de cada gerente, em conjunto com seus supervisores, pesquisar os indicadores utilizados no seu setor para o acompanhamento dos resultados. A partir destes dados e juntamente com os indicadores utilizados pelo Comitê da qualidade para avaliação mensal, foi elaborado o quadro de indicadores atual da empresa.

3.5.2 Sistema atual de avaliação de desempenho

O sistema atual de avaliação de desempenho da malharia em estudo avalia a eficiência dos setores. Não constitui elo de ligação entre os objetivos e a execução prática das atividades.

Cada setor estabelece seus indicadores que são analisados através de relatórios, que têm o objetivo de controlar a eficiência do uso dos recursos e não o objetivo de atingir as metas da empresa.

Alguns relatórios são gerados automaticamente pelo sistema de informática, outros são gerados através do preenchimento diário pelos setores da produção, com os dados de acompanhamento e controle da produção, para posterior cálculo no setor de PCP (Programação e Controle da Produção), que é o responsável pela manutenção dos mesmos.

Através de uma reunião semanal da gerência com os supervisores da área industrial, é feita uma avaliação, onde são analisados os relatórios e verificado se foram ou não alcançados os objetivos e quais as causas dos resultados. Caso sejam necessárias ações de correção “roda-

se o PDCA de melhorias”, pois alguns setores da empresa já passaram pela fase inicial de padronização.

A reunião interdepartamental ocorre com o Comitê da Qualidade e Diretoria. Nestas reuniões são apresentados os resultados de cada área. As ações de correção ocorrem individualmente com ou sem a interferência da Direção, porém a insatisfação com alguns resultados impulsionaram o grupo a pensar na elaboração do planejamento estratégico e posterior mudança do sistema de avaliação de desempenho.

No quadro 3.23 são apresentados os indicadores utilizados atualmente pela empresa.

QUADRO 23 Quadro dos Indicadores existente na empresa antes do quadro de ind.estratégico.

ÁREA	INDICADOR
Financeiro	Previsão do fluxo de caixa para três meses. Controle dos vencimentos e valores dos fornecedores externos e nacionais. Controle das operações bancárias por tipo, vencimento e valores. Controle das contas a receber e pagar com manutenção diária e previsão para 30 dias. Controle do faturamento diário e projeção para três meses. Controle do faturamento mensal por região e tipo de negócio.
Vendas	Nº de peças vendidas por representante. Nº de peças vendidas por Estado ou Região. Eficiência de entrega. Percentual de pedidos entregue dentro do prazo.
Recursos Humanos	Absenteísmo. Total de faltas em relação às horas contratadas. Rotatividade. Total de desligamentos no mês em relação ao total de funcionários.
Estilismo	Nº de amostras desenvolvidas por cliente.
Tecelagem	Nº de peças produzidas/ máquina/ turno. Nº de peças enviadas para o setor de Vaporização. Eficiência dos operadores. Nº de peças produzidas em relação ao Nº previsto. Nº de reformas/ operador. Eficiência de qualidade / operador. Horas perdidas em reformas por operador. Percentual de Kg de retalhos em relação aos Kg de produção efetiva.
Manutenção	Controle de manutenção/ máquina. Histórico das ocorrências de paradas das máquinas por problemas de manutenção. Controle de realização da manutenção preventiva. Horas paradas na execução do cronograma de manutenção preventiva. Controle de quebra de agulhas/máquina.
Vaporização	Nº de peças produzidas/turno.

Montagem	Nº de peças produzidas por célula de produção.
Revisão e Embalagem	Nº de peças produzidas com 100% de qualidade. Nº de peças com problema de costura. Nº de peças com problema de tecelagem. Nº de peças rejeitadas. Nº total de peças embaladas/ dia.

QUADRO 23 – Continuação.

Fonte: Setores de P.C.P. e Administrativo da empresa em estudo.

Em síntese, a empresa possui um total de 28 indicadores, conforme detalhado no quadro 3.23, que é utilizado para medir a eficiência dos setores.

3.5.3 Sistema de medição estratégico

Como se pode observar, através do planejamento estratégico, a elaboração da estratégia não é um processo gerencial isolado, é necessário um processo contínuo de desenvolvimento da equipe, de interação com o meio, de definições e seguimento de metodologia para que, após muito trabalho e persistência dos executivos, se chegue à elaboração das estratégias e conseqüente plano de ação para atingir os objetivos da empresa. No entanto, a capacidade de executar a estratégia pode ser mais importante do que a estratégia em si.

Como conduzir as empresas por trajetórias mais adequadas? A resposta pode estar em um sistema de medição estratégico.

Dentre os sistemas de medição analisados e descritos no referencial teórico, optou-se por utilizar um sistema de medição baseado no conceito do *Balanced Scorecard*, que é uma ferramenta gerencial que tem como objetivo trabalhar as estratégias em todos os níveis da organização, ou seja, facilita a implementação das estratégias e mantém toda a organização focada nos objetivos estratégicos.

3.5.3.1 Quadro de indicadores estratégico

A comunicação dos objetivos e estratégias é o primeiro passo para a obtenção do comprometimento de todos. Mas a conscientização normalmente não é suficiente por si só

para mudar o comportamento. A estrutura do *Balanced Scorecard*, com suas relações de causa e efeito, pode ser usada para orientar na seleção dos indicadores.

O quadro de indicadores foi formulado através da lógica de causa e efeito, ou seja, para verificar se, realmente os objetivos previstos no planejamento estratégico estão acontecendo, o que deverá ser medido?

Para a elaboração do quadro de indicadores, foram relacionadas às quatro perspectivas do *Balanced Scorecard*; os quatro objetivos definidos no planejamento estratégico;

1. A perspectiva financeira foi relacionada ao objetivo IV (Aumentar a margem de contribuição, medida pelo preço de venda menos o custo variável, em 20% até o final de 2003);

2. A perspectiva do cliente foi relacionada aos objetivos I e II (Crescer o número de unidades vendidas com a “marca própria” em 50% até o final de 2003 e manter o número de peças vendidas para clientes especiais);

3. A perspectiva dos processos internos foi relacionada ao objetivo III (Aumentar a eficiência, medida em peças produzidas por funcionário, em 20% até o final do ano de 2003);

4. A perspectiva do aprendizado e crescimento foi relacionada aos quatro objetivos, pois todos necessitam e prevêm capacitação dos recursos humanos.

A seguir foram relacionadas as estratégias formuladas para cada objetivo e suas respectivas ações para implementação das mesmas.

Para finalizar foram relacionados os indicadores, que contribuirão para o entendimento e participação de todos na realização dos objetivos da empresa.

O novo quadro de indicadores estratégicos é apresentado na tabela 24.

A previsão é de que aconteça reunião mensal de avaliação e divulgação por intranet a todos os funcionários.

Será mantido o quadro de indicadores atual da empresa, pois ele é necessário para medir a eficiência dos setores. Propõe-se, portanto, aumentar um total de 28 indicadores ao sistema vigente, totalizando 56 indicadores.

QUADRO 24 Quadro de Indicadores Estratégicos

Perspectiva Financeira

Objetivo:

- Aumentar a margem de contribuição, medida pelo preço de venda menos o custo variável em 20 % até o final de 2003.

Estratégias:

- Reduzir estoques de matéria-prima e produtos prontos.
- Elaborar e seguir o plan. financeiro da empresa a partir do plan. estratégico.
- Desenvolver produtos que otimizem o uso dos recursos.
- Controlar e reduzir custos.

Ações:

- Adquirir e implantar sistema de simulação de custos para o desenvolvimento de produtos e análise gerencial
- Produzir coleções menores e com matérias-prima menos diversificada
- Elaborar planejamento de compra de matéria-prima
- Elaborar o planejamento financeiro.

Indicadores:

- Margem de contribuição por cliente e coleção
- Receita gerada por novos clientes
- Percentual do faturamento mensal obtido com novos clientes
- Produtividade, medida através da relação do faturamento/custos
- Giro do estoque.

Perspectiva do Cliente

Objetivos:

- Crescer o número de unidades vendidas com a marca própria em 50 % até o final de 2003.
- Manter o número de peças vendidas para clientes especiais.

Estratégias:

- Estreitar os laços com os clientes.
- Conquistar e reter novos clientes e mercados.
- Pesquisar necessidades dos clientes.
- Agilizar o desenvolvimento de produtos diferenciados que diminuam a sazonalidade.
- Manter os clientes especiais.
- Manter o bom relacionamento com os clientes especiais, através da aproximação da equipe de estilismo com o cliente.
- Estreitar o relacionamento dos representantes com os clientes especiais.
- Agilizar o desenvolvimento de novos produtos.
- Desenvolver prod. c/ mat.-prima que otimizem o uso dos recursos.

Ações:

- Pesquisar juntos aos clientes A, na curva ABC, em relação as quantidades compradas, suas necessidades
- Estabelecer metas comerciais por região
- Aumentar o número de coleções para diminuir a sazonalidade
- Melhorar a eficiência no uso do *software* de desenvolvimento de design
- Desenvolver mostruários de produtos e cores através de *software*
- Desenvolver sistema de propaganda para divulgação da marca.

Indicadores:

- Número de unidades vendidas da marca própria por coleção
- Percentual da venda da marca própria por região, em relação às metas
- Participação no mercado
- Percentual do faturamento mensal obtido por novos clientes
- Faturamento mensal da marca própria e por coleção
- Percentual de devolução dos clientes
- Número de reclamações
- Nível de satisfação dos clientes em relação qualidade, custo e entrega
- Percentual de venda para os clientes especiais em relação às metas
- Número de unidades vendidas por amostra desenvolvida por cliente
- Percentual de amostras não aprovadas por qualidade, custo e entrega
- Número de visita aos clientes
- Número de ações positivas

Perspectiva dos Processos Internos

<p>Objetivo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aumentar a eficiência medida em peças produzidas por funcionário em 20% até o final de 2003. 	<p>Ações:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Adequar o <i>software</i> de acompanhamento da eficiências dos funcionários/ células/ setor • Reativar as atividades de métodos e processos com a equipe técnica e supervisão • Organizar e agilizar atividades de planejamento da produção • Desenvolver fornecedores alternativos e buscar parcerias. 	<p>Indicadores:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Número de processos padronizados • Eficiência por funcionário/célula • <i>Lead time</i> sobre as ordens de fabricação • Percentual de pedidos entregues no prazo • Percentual de matéria-prima recebida no prazo.
<p>Estratégias:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Buscar novas tecnologias • Capacitar supervisores, na análise dos processos. • Melhorar a produtividade. 		

Perspectiva do Aprendizado e Crescimento

<p>Objetivos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Viabilizar recursos e capacitar os recursos humanos para atingir os quatro objetivos do planejamento 	<p>Ações:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Redirecionar a equipe de desenvolvimento do produto • Capacitar a equipe de vendas • Criar programa de incentivos • Capacitar supervisores e técnicos para o desenvolvimento de melhorias no processo • Criar equipe de multiplicadores qualificados para capacitação de mão-de-obra • Capacitar gerentes e supervisores na análise dos custos dos processos 	<p>Indicadores:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Participações em cursos e eventos • Percentual de funcionários estudantes • Número de multiplicadores • Número de funcionários treinados em relação ao previsto • Número de melhorias dos times da qualidade.
<p>Estratégias:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Buscar novas tecn. e disponibilizar treinam. p/ melhorar a gestão de custos e financeira da empresa. • Ampliar e melhorar a qualificação da equipe comercial. • Buscar novas tecnologias e disponibilizar treinamento. • Desenvolver multiplicadores internos. 		

QUADRO 24 – Continuação.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

4.2 INTRODUÇÃO

Esse trabalho de conclusão apresentou um estudo de caso na indústria têxtil. Por se tratar de um caso específico na indústria, ou seja, uma malharia, a base das conclusões a que se chegaram estão assentadas na análise de uma experiência.

Sabe-se que as limitações e dificuldades são muitas dentro das pequenas e médias empresas, no entanto, pôde-se chegar a bons resultados na empresa em estudo, que permitiram identificar a necessidade e importância da implantação do planejamento estratégico e sua implementação através da inclusão de novos indicadores críticos ao sucesso da gestão.

4.3 CONCLUSÕES

O presente trabalho considerou o tema: formulação do planejamento estratégico e a decorrente revisão do sistema de medição existente, com a finalidade de melhorar a gestão de negócios de uma empresa têxtil.

Foram adotados como objetivos secundários: a obtenção de um diagnóstico atualizado da empresa, sob a perspectiva estratégica; a identificação de áreas críticas cuja melhoria foi fundamental para que a empresa atingisse seus objetivos e a complementação do sistema de medição existente na empresa com novos indicadores, sob a ótica do *Balanced Scorecard*.

Integrou o trabalho a revisão bibliográfica sobre a base teórica que sustenta a metodologia aplicada. Sem dúvida alguma, é necessário buscar-se fundamentos teóricos, pois sabe-se que a prática é melhor desenvolvida a partir do entendimento teórico sobre qualquer atividade que se deseja desenvolver.

O processo de planejamento estratégico elaborado para esta empresa serviu para ampliar a visão da realidade em que ela está inserida; planejar o crescimento da mesma de forma

sistemática. A análise do cenário competitivo da organização e do cenário interno da empresa permitiu identificar as oportunidades, ameaças, forças e fraquezas resultando na definição dos objetivos, elaboração das estratégias e conseqüente plano de ação para efetivar as mudanças.

A metodologia foi importante para conduzir o grupo num processo contínuo de desenvolvimento. Os fatos foram acontecendo como que em um efeito cascata e o grupo foi entendendo o mercado, o setor têxtil, a economia e de que forma a empresa estava e deveria interagir para tornar-se mais competitiva. Cabe salientar que ficou evidente a necessidade de concentrar o foco no cliente.

Pode-se dizer que, independentemente do grau de eficácia com que o processo foi conduzido, ocorreu uma melhoria na corrida pela competitividade. O grupo passou a compreender que para a empresa sobreviver, hoje, precisa conhecer o mercado e o cliente e aprofundar este conhecimento, a tal ponto que o mesmo se constitua num diferencial. A partir daí, melhorias são feitas nos processos e o resultado financeiro começa, também, a responder positivamente.

Ficou evidente a competição acirrada, não só na região, mas também no Brasil e que sobreviverão os melhores ou os que apresentarem algum diferencial. A postura da empresa mudou muito com relação à visão do cliente e a forma de tratá-lo.

Com este processo sistemático e lógico do planejamento estratégico a empresa conseguiu reunir esforços em torno de alvos comuns com a percepção de que as ações da empresa têm um propósito. Porém, a continuidade do mesmo é que definirá o grau de sucesso futuro, não só destas atividades, mas também do negócio.

Durante a execução do planejamento estratégico, a participação da direção e gerências nas atividades foi muito importante para que existisse um comportamento de comprometimento maior com as mudanças.

Por ser uma empresa familiar, muitas vezes o líder do grupo apresentou um comportamento muito reativo, não respondendo com efetividade às mudanças e incertezas que estavam ocorrendo provocando regressão no trabalho.

Realmente a construção do processo é um caminho, por muitas vezes, difícil, principalmente pela falta de cultura das pessoas que dirigem a empresa, não só no que diz

respeito as técnicas de gestão, como ao próprio entendimento do mercado e mais especificamente do setor.

A metodologia aplicada contribuiu de forma definitiva para a construção do processo de planejamento e desencadeou uma série de mudanças nas pessoas envolvidas. O grupo se comprometeu e apesar de todas as dificuldades do dono da empresa em compartilhar as decisões, pelo desenvolvimento do trabalho, permitiu que o grupo decidisse com ele sobre o futuro desta.

Com a evolução do trabalho, observou-se que muitos obstáculos foram vencidos e que o principal deles foi criar a cultura do planejamento. A integração entre as pessoas, proporcionada pelo fato de pararem para pensar no futuro, criou um clima de ação.

A metodologia utilizada foi de extrema importância e valia, pois permitiu conduzir o processo de forma contínua. Possibilitou, ainda, a evolução e o encadeamento das fases a serem seguidas, fazendo com que as análises proporcionassem os resultados de forma natural e sinérgica.

A partir dos resultados obtidos nesse estudo de caso, torna-se evidente que a utilização do planejamento estratégico e do sistema de medição para empresas de pequeno e médio porte é recomendado, pois estas empresas, pela sua estrutura, são mais ágeis para responder as necessidades do cliente, no entanto, é preciso entendê-las.

Participar do planejamento estratégico desta empresa, proporcionou um aprendizado de todas as variáveis que envolvem o negócio, ficou evidente a importância do planejamento estratégico, como uma ferramenta, que viabiliza o estabelecimento de estratégias e ações que colocam a empresa em uma posição competitiva melhor. O aprendizado, realmente, se efetiva, na medida em que é colocado na prática.

A necessidade de implementar o planejamento estratégico com indicadores estratégicos, a serem analisados mensalmente, faz com que o grupo permaneça integrado e comprometido com os objetivos e resultados da empresa. É possível, também, fazer-se as ações corretivas e de controle, têm-se efetivamente consistência na tomada de decisões e nas ações.

4.4 SUGESTÕES PARA FUTUROS TRABALHOS

Parece adequado caracterizar as considerações finais com a proposição de estudos conseqüentes e complementares.

Desta forma, coloca-se aqui o que este estudo possibilitou perceber como caminhos ainda a serem seguidos.

Há décadas as empresas se empenham em implementar mudanças, porém a adaptação do sistema de mensuração à agenda de transformações é fator crítico de sucesso. Ao traduzir a estratégia em indicadores, este trabalho procurou formular hipóteses sobre as interligações entre tais indicadores, e estas merecem ser testadas, então se sugere:

- Acompanhar o desempenho dos indicadores para verificar se efetivamente explicitam as estratégias.
- Sugerir a implementação do sistema de medição, associado a uma combinação de recompensas organizacionais e individuais que encorajam o comportamento cooperativo e a solução de problemas em grupo.
- Aplicar a mesma metodologia em outras empresas do setor têxtil para comprovar sua aplicabilidade a mais de uma empresa.
- Avaliar a efetividade e o grau de contribuição do método implantado.

Sabe-se que outros percursos serão continuamente traçados e/ou aperfeiçoados pelos constantes avanços teóricos. No entanto, espera-se ter com este trabalho, conseguido mostrar a importância da metodologia adotada e os resultados obtidos.

5 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALVES, Vera. Pense antes de sacar o canivete. *Revista Exame*.n.20, p.115-116, out. 2001.
- ANSOF, H. I.; MCDONNELL, E. *Implantando a Administração Estratégica*. São Paulo: Atlas, 1993.
- BARCELLOS, P. F. P. *Planejamento Estratégico*. Porto Alegre: PPGEP-UFRGS, 1999. Apostila de aula.
- BARCELLOS, P. F. P. Estratégia Empresarial IN SCHMIDT, P. (org.) *Controladoria: agregando valor para a empresa*. Porto Alegre: Bookman, p.1-30, 2002.
- BENNET, W. J. et al. Um Novo Modelo Para Implementar a Estratégia. *Revista HSM Management*, n.26, p. 16-22, maio-jun 2001.
- CAMPOS, Vicente F. *Gerenciamento da Rotina*. Belo Horizonte: QFCO, 1992.
- CAMPOS, Vicente F. *Controle da Qualidade Total: no estilo japonês*. Rio de Janeiro: Bloch, 1994.
- CAMPOS, Vicente F. *Gerenciamento pelas Diretrizes (HOSHIN KANRI)*. Belo Horizonte: QFCO, 1996.
- CHADAD, Roberto. *Brasil Têxtil 2001*. São Paulo: IEMI, 2001.
- COBRA, Marcos. *Plano Estratégico de Marketing*. São Paulo: Atlas, 1995.
- FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS. Eficiência dos pólos locais. *Revista Textília* n.38 p.4-8, out.-nov.-dez. 2001.
- HAMEL, Gary ; PRAHALAD, C. K. *Competindo pelo Futuro: Estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã*. Rio de Janeiro. Campus, 1995.
- HANSEN, P. B. *Gerenciamento e Processo de Indicadores de Desempenho*. Porto Alegre: PPGEP-UFRGS, 1999. Apostila de aula.
- HARRINGTON, James. *Aperfeiçoando Processos Empresariais*. São Paulo: Makron Books, 1993.
- HARRINGTON, James. *Gerenciamento Total da Melhoria Contínua*. São Paulo: Makron Books, 1997.
- HRONEC, Steven M. *Sinais Vitais*. São Paulo: Mackron Books, 1994.

IEL (Instituto Euvaldo Lodi). *Análise da Eficiência Econômica e da Competitividade da Cadeia Têxtil Brasileira 2000*. Brasília: IEL, 2001.

IEMI (Instituto de Estudos e Marketing Industrial). *Brasil Têxtil 2001*. São Paulo: IEMI, 2001.

JURAN, J. M. *Planejando para a Qualidade*. São Paulo: Pioneira, 1992.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. *A Estratégia em Ação: Balanced Scorecard*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KAPLAN, Robert. Balanced Scorecard. *Revista HSM Management*. n.11, p.120-126, nov.-dez. 1998.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. *Organização Orientada para a Estratégia*. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. A Revolução Analisada Dez Anos Depois. *Revista HSM Management*. n.27, p. 100-104, jul.-ago. 2001.

KEEDI, Samir. To privatizar or not to privatizar. *Revista Trade and Transport*. n 45, p.15-17, mar.2001.

KOTLER, Philip. *Administração de Marketing: Análise, Planejamento e Controle*. São Paulo: Atlas, 1991.

KOTLER, Philip. Um Pé Aqui Outro Lá. *Revista Exame*. n.14, p.86-89, jul. 2001.

LEVITT, Theodore. *Miopia em Marketing*, tradução do original publicado em Harvard Business Review, 1960. Porto Alegre: PPGEP-UFRGS, 1999. Apostila de Planejamento Estratégico

LEVY, Alberto R. *Estratégia em Ação: Administração Estratégica, Estratégia Competitiva, Análise de Portfólio e Posicionamento de Produtos*. São Paulo: Atlas, 1986.

LOBATO, David M. *Administração Estratégica: Uma visão orientada para a busca de vantagens competitivas*. Rio de Janeiro: Papéis e Cópias de Botafogo, 1997.

MENEZES, B.; MADUREIRA, D. Internet é Ferramenta de Planejamento Estratégico. *Gazeta Mercantil*. 27 de julho. Informática e telecomunicações, p. C-2, 2001.

MINAYO, Maria. C. de S. et al. *Pesquisa Social: Teoria, Método e Criatividade*. Rio de Janeiro: Vozes, 1993.

MOREIRA, Daniel. A. *Dimensões do Desempenho em Manufatura e Serviços*. São Paulo: Pioneira, 1996.

NADLER, D.; TUSHMAN, M. A Organização do Futuro. *Revista HSM Management* n.18, p. 58-66, jan./fev. 2000.

OLIVEIRA, Djalma de P. R. *Planejamento Estratégico: Conceitos, Metodologia e Práticas*. São Paulo: Editora Atlas, 1995.

- OLIVEIRA, Leda. Consórcios brasileiros vão à luta no exterior. *Revista Textília* n.35, p. 6-10, Jan./fev./mar. 2001.
- OAKLAND, John S. *Gerenciamento da Qualidade Total*. São Paulo: Editora Nobel, 1994.
- PONTES, A. O Imposto que Esmaga. *Revista Exame*. n.18, p. 40-49, set. 2001.
- PORTER, Michael E. *Estratégia Competitiva: Técnicas para Análise de Indústrias e da Concorrência*. Rio de Janeiro: Campus, 1986.
- PORTER, Michael E. *Vantagem Competitiva*. Rio de Janeiro: Campus, 1989.
- PORTER, Michael E. *The Competitive Advantage of Nations*. New York: The Free Press, 1990.
- PORTER, Michael E. A nova era da estratégia. *Revista H.S.M Management* edição especial, n. 1, p. 17-18. 2001.
- PORTER, Michael E. Arrume Tempo para Pensar. *Revista Exame* n.5, p. 107-114. mar. 2001.
- RATTON, Cláudio A. *Sistemas de Medição do Desempenho: O estado da arte em empresas líderes no Brasil*. Rio de Janeiro. 1998. Dissertação de Mestrado. Escola de Engenharia. Departamento de Engenharia Industrial, PUCRJ.
- RIBEIRO, Marili. Design de moda chega ao interior do Brasil. *Gazeta Mercantil*. 28 de junho. Empresa & Carreiras, p. C-8, 2001.
- SKAF, P. Antonio. A “Marca Brasil” vira fashion business. *Revista Têxtil* (6), 16-17, 2000.
- SKAF, P. Antonio. *Brasil Têxtil 2001*. São Paulo: IEMI, 2001.
- SOARES, M. T. D. L. V. A.; RATTON, C. Medição de Desempenho e Estratégias Orientadas para o Cliente: resultado de uma pesquisa em empresas líderes no Brasil. *Revista de Administração de Empresas*.v.39, p. 46-59, out.-dez. 1999.
- STONER, James A. F.; FREEMAN R. E. *Administração*. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos Editora, 1982.
- TAKASHINA, Newton T., et al. *Indicadores da Qualidade e do Desempenho*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997.
- TAVARES, Mauro C. *Gestão Estratégica*. São Paulo: Atlas, 2000.
- TRIVIÑOS. Augusto. N. S. *Introdução à pesquisa em Ciências Sociais. A Pesquisa Qualitativa em Educação*. São Paulo: Atlas, 1995.

