

LUIS HENRIQUE MIMURA VERGARI

**PLANEJAMENTO E ALINHAMENTO
ESTRATÉGICO EM UMA EMPRESA DE
UNIFORMES CORPORATIVOS**

Trabalho de Formatura apresentado à
Escola Politécnica da Universidade de
São Paulo para obtenção do Diploma
de Engenheiro de Produção.

São Paulo

2015

LUIS HENRIQUE MIMURA VERGARI

**PLANEJAMENTO E ALINHAMENTO
ESTRATÉGICO EM UMA EMPRESA DE
UNIFORMES CORPORATIVOS**

Trabalho de Formatura apresentado à
Escola Politécnica da Universidade de
São Paulo para obtenção do Diploma
de Engenheiro de Produção.

Orientador: Professor Doutor
Fernando José Barbin Laurindo

São Paulo

2015

FICHA CATALOGRÁFICA

Vergari, Luis Henrique Mimura

Planejamento e Alinhamento estratégico em uma empresa de uniformes corporativos/ L. H. M. Vergari – São Paulo, 2015.
131p.

Trabalho de Formatura – Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. Departamento de Engenharia de Produção

1. Planejamento Estratégico I. Universidade de São Paulo.
Escola Politécnica. Departamento de Engenharia de Produção
II.t.

DEDICATÓRIA

À todos os envolvidos direta ou indiretamente nesse trabalho

*Success is not final, failure is not fatal,
It is the courage to continue that counts*

(Winston Churchill)

AGRADECIMENTOS

Gostaria de Agradecer a todos os envolvidos nesse trabalho.

Ao Professor Doutor Fernando José Barbin Laurindo, pelo constante auxílio e orientação na elaboração deste trabalho.

Aos professores do departamento de Engenharia de Produção, pelos ensinamentos que serviram como base para esse trabalho e meu desenvolvimento como engenheiro.

Aos meus amigos e colegas, pelos momentos de apoio e diversão e também pela companhia em momentos difíceis.

Finalmente, a minha família por ser o alicerce e a base de todos as minhas conquistas, sejam elas passadas, presentes e futuras.

RESUMO

O presente trabalho tem como objetivo auxiliar na elaboração do planejamento estratégico de uma empresa de uniformes corporativos. Esse processo é de extrema importância, pois auxilia a empresa na elaboração do plano macro a ser seguido a médio e longo prazo, além da elaboração de ferramentas, métricas e modelos para a implementação dessa estratégia traçada. Além disso, a empresa se encontra em um mercado extremamente competitivo e estagnado, o que ressalta ainda mais a importância desse trabalho. O trabalho será estruturado em quatro partes distintas descritas abaixo.

A primeira parte é um levantamento bibliográfico, onde serão discutidas as grandes teorias do tema, além de melhores práticas e ferramentas clássicas que serão importantes para o planejamento estratégico. A segunda parte é o levantamento da situação atual da empresa e do mercado em que ela se encontra, definindo o ponto de partida, pontos a serem melhorados e boas práticas que devem ser mantidas.

A terceira parte é a realização de análises e aplicação de ferramentas no contexto da empresa no mercado de uniformes corporativos, de forma a determinar o melhor rumo estratégico a ser tomado e como ele será realizado. Finalmente, a quarta parte representa o início do processo de implementação, já aplicando algumas ferramentas e indicadores com base na situação atual da empresa, e readequação do organograma de forma a alinhar toda a empresa a nova estratégia desenhada.

A metodologia utilizada servirá como guia para o processo, e as análises, mesmo que não totalmente implementadas, visam auxiliar a empresa no constante processo de atualização da estratégia e revisão de suas decisões a médio e longo prazo. O trabalho foi realizado em uma empresa que o autor possui contatos, não sendo realizado no estágio por questões de confidencialidade da empresa. Entretanto, as análises, conhecimentos e mesmo metodologia tem grande semelhança e inspiração no estágio realizado em uma consultoria de gestão estratégica.

Palavras-chave: Indústria Têxtil, Uniformes Corporativos, Planejamento Estratégico, Gestão de Tecnologia de Informação

ABSTRACT

This monograph aims to support the strategic planning process of a corporate uniforms company. This is a key process, which helps in the elaboration of a macro plan to be followed in the middle and long term, and also the constructions of tools, metrics and implementation models for the strategy cited above. Besides, the company is inserted in an extremely competitive and stagnant market, which highlights the importance of the paper. The monograph is structured in four distinct parts described below.

The first part is the literature study, where we will discuss the major theories of the theme, and also best practices and classic tools that will be important for the strategic planning. The second part is the comprehension of the current situation of the company and of the market, defining the starting point, improvement points and good practices to be maintained.

The third part is the analysis and tool application in the corporate uniforms industry context, aiming to determine the best strategic path and how it will be achieved. At least, the fourth part is the beginning of the implementation process, applying some KPI's and tools based on the current company situation, and readjustment of the organization chart, aiming to align all employees with the new strategy designed.

The applied methodology will be a guide for the process, and the analysis, even though not implemented, will help the company in the constant process of strategy update and decision reviewing in the middle and long term. The paper was held in a company the author has contact, not being held in the internship company because of confidentiality issues. However, the analysis, knowledge and methodology hold great similarity and inspiration with the tasks and job performed in the strategic management consulting firm the author is doing his internship.

Key words: Textile Industry, Corporate Uniforms, Strategic Planning, Information Technology Management

Lista de Quadros

Quadro 1: Métricas financeiras do Balanced Scorecard adaptado Kaplan e Norton (1997).....	50
Quadro 2: Modelo integrado de indicadores adaptado Kaplan e Norton (1997).....	55
Quadro 3: Precificação do produto/serviço adaptado de Osterwalder (2011).....	59
Quadro 4: Tipos de produtos da KLZ uniformes, elaborado pelo autor.....	77
Quadro 5:Cinco forças competitivas aplicadas na KLZ uniformes, elaborado pelo autor	86
Quadro 6: Ferramentas Tecnológicas da KLZ uniformes, elaborado pelo autor	93
Quadro 7: Métricas financeiras da KLZ uniformes, elaborado pelo autor	97
Figura 33: Métricas para clientes na KLZ uniformes, elaborado pelo autor	99
Quadro 8: Métricas de aprendizado da KLZ uniformes, elaborado pelo autor	101
Quadro 9: Canais de venda da KLZ uniformes, elaborado pelo autor	104
Quadro 10: Canais de venda da KLZ uniformes, elaborado pelo autor	105
Quadro 11: Escala Likert de satisfação na KLZ uniformes, elaborado pelo autor.....	117
Quadro 12: Questionário de Satisfação da KLZ uniformes, elaborado pelo autor.....	118
Quadro 13: Quadros de implementação de iniciativas da KLZ uniformes, elaborado pelo autor	124

Lista de Tabelas

Tabela 1: Faturamento histórico anual da KLZ (R\$), elaborado pelo autor.....	71
Tabela 2: Faturamento histórico mensal da KLZ em 2014(R\$), elaborado pelo autor	71
Tabela 3: Faturamento mensal da KLZ em 2015(R\$), elaborado pelo autor	71
Tabela 4: Faturamento anual histórico da KLZ uniformes, elaborado pelo autor.....	111
Tabela 5: Sazonalidade mensal da KLZ uniformes, elaborado pelo autor	111
Tabela 6: % de faturamento dos principais clientes da KLZ em 2015, elaborado pelo autor	113
Tabela 7: Análises de pedidos em 2015 na KLZ uniformes, elaborado pelo autor.....	114
Tabela 8: Volume de produção anual da KLZ uniformes, elaborado pelo autor	115

Lista de Ilustrações

Figura 1: Principais pontos da revisão bibliográfica, elaborado pelo autor	27
Figura 2: 5 forças competitivas segundo Porter (2005).....	29
Figura 3: Relação do fornecedor e comprador segundo Carvalho e Laurindo (2010) , elaborado pelo autor	31
Figura 4: Estratégias competitivas genéricas adaptado de Porter (2005).....	35
Figura 5: Análise SWOT adaptado de Carvalho e Laurindo (2010)	37
Figura 6: Dimensões estratégicas adaptado de Porter (2005).....	40
Figura 7: Impacto das aplicações de TI adaptado de McFarlan (1984).....	42
Figura 1: Principais pontos da revisão bibliográfica	43
Figura 8: Intensidade de informação no processo e produto adaptado de Porter e Millar (1985)	43
Figura 10: Alinhamento de Transformação tecnológica adaptado de Henderson e Venkatraman (1993)	45
Figura 11: Alinhamento de Potencial competitivo adaptado de Henderson e Venkatraman (1993).....	45
Figura 12: Alinhamento de Nível de serviço adaptado de Henderson e Venkatraman (1993)	46
Figura 13: Estágios de informatização adaptado de Nolan (1979).....	46
Figura 14: Quadrantes do Balanced Scorecard adaptado de Kaplan e Norton (1997)	48
Figura 15: Métricas dos clientes no Balanced Scorecard adaptado de Kaplan e Norton (1997)	51
Figura 16: Proposta de valor adaptado Kaplan e Norton (1997).....	52
Figura 17: Atendimento das necessidades dos clientes adaptado Kaplan e Norton (1997)	53
Figura 18: Business Model Canvas adaptado Osterwalder (2011).....	56
Figura 19: Fases dos canais de distribuição adaptado de Osterwalder (2011)	58
Figura 20: Template do Business Model Canvas adaptado de Osterwalder (2011).....	62
Figura 21: Níveis de planejamento adaptado de Oliveira (2001).....	63
Figura 22: Metodologia do planejamento estratégico adaptado de Oliveira (2001)	63
Figura 23: Predominância ambiental adaptado de Oliveira (2001).....	66
Figura 24: Etapas do planejamento estratégico adaptado de Oliveira (2001)	68
Figura 25: Fluxo de produtos da KLZ uniformes, elaborado pelo autor	70
Figura 26: Principais setores da KLZ uniformes, elaborado pelo autor	73

Figura 27: Organograma setorial da KLZ uniformes, elaborado pelo autor.....	75
Figura 28: Segmentos de clientes da KLZ uniformes, elaborado pelo autor.....	76
Figura 29: Análise SWOT da KLZ uniformes, elaborado pelo autor.....	88
Figura 30: Grupos estratégicos da KLZ uniformes, elaborado pelo autor.....	90
Figura 31: Alinhamento estratégico de TI da KLZ uniformes, elaborado pelo autor.....	95
Figura 32: Estágio de informatização da KLZ uniformes, elaborado pelo autor.....	95
Figura 34: Segmentos de clientes da KLZ uniformes, elaborado pelo autor	102
Figura 35:Gráfico de sazonalidade mensal da KLZ uniformes, elaborado pelo autor	112
Figura 36:Número de pedidos diários nos meses de 2015.....	114
Figura 37:Número de pedidos diários nos meses de 2015.....	115
Figura 38:Produção e Compra de peças médio mensal na KLZ uniformes, elaborado pelo autor	116
Figura 39 : Canvas Business Model da KLZ uniformes, elaborado pelo autor.....	120
Figura 40: Organograma Inicial da KLZ uniformes, elaborado pelo autor	121
Figura 41: Organograma Adaptado da KLZ uniformes, elaborado pelo autor.....	122

Sumário

1.	Introdução.....	25
1.1.	Objetivo, escopo e estrutura.....	25
1.2.	Estágio e relação com a empresa estudada	26
2.	Revisão Bibliográfica	27
2.1.	Definição de Estratégia	27
2.2.	Análise estrutural das indústrias	28
2.2.1.	Racionamento com fornecedores.....	29
2.2.2.	Relacionamento com clientes	30
2.2.3.	Entrantes Potenciais.....	32
2.2.4.	Produtos Substitutos	32
2.2.5.	Concorrentes na Indústria	33
2.3.	Competências Essenciais	34
2.4.	Estratégias Competitivas Genéricas.....	34
2.4.1.	Liderança no Custo Total	35
2.4.2.	Diferenciação.....	36
2.4.3.	Enfoque (em Diferenciação e Custo).....	36
2.5.	Análise <i>SWOT</i>	37
2.5.1.	Pontos Fortes	37
2.5.2.	Pontos Fracos.....	38
2.5.3.	Oportunidades.....	38
2.5.4.	Ameaças.....	38
2.6.	Análise estrutural dentro da indústria	38
2.7.	Análise do papel do TI nas organizações.....	41
2.7.1.	Impacto estratégico das aplicações de TI	42
2.7.2.	Alinhamento estratégico das aplicações de TI	44

2.7.3.	Estágios de Informatização das empresas.....	46
2.8.	<i>O Balanced Scorecard</i>	47
2.8.1.	Perspectiva Financeira	49
2.8.2.	Perspectiva dos clientes	51
2.8.3.	Perspectiva dos processos internos da Empresa	53
2.8.4.	Perspectiva de Aprendizado e Crescimento.....	54
2.9.	<i>Business Canvas Model</i>	56
2.9.1.	Segmentos dos clientes	56
2.9.2.	Proposição de Valor	57
2.9.3.	Canais de distribuição	57
2.9.4.	Relacionamentos com os clientes	58
2.9.5.	Fontes de renda	59
2.9.6.	Recursos chave.....	59
2.9.7.	Atividades chave.....	60
2.9.8.	Parceiras Chaves	60
2.9.9.	Estrutura de Custos	61
2.9.10.	Modelo consolidado.....	62
2.10.	Planejamento estratégico	62
2.10.1.	Diagnóstico estratégico	64
2.10.2.	Missão da Empresa	65
2.10.3.	Instrumentos prescritivos e quantitativos.....	66
2.10.4.	Controle e Avaliação.....	67
2.10.5.	Planejamento estratégico consolidado	68
3.	Diagnóstico da Empresa	69
3.1.	Descrição da empresa e características:	69
3.2.	Resultados financeiros:	71
3.3.	Estrutura Organizacional.....	72

3.4.	Produtos, serviços e clientes	75
3.5.	Definição do cenário atual	78
4.	Panorama no setor de Uniformes Profissionais	79
4.1.	O Setor	79
4.2.	Tendências do setor.....	79
4.2.1.	Tendências do uso de novos materiais no vestuário.....	79
4.2.2.	Tendências de integração com Tecnologias de Integração e Consumo	79
4.2.3.	Tendências de tecnologia para o vestuário	80
4.2.4.	Tendências de meio ambiente para o vestuário	80
4.2.5.	Tendências de mercado	80
4.2.6.	Tendências de <i>design</i>	81
4.2.7.	Tendências de cadeia produtiva.....	81
4.2.8.	Tendências a longo prazo	81
4.3.	Requisitos do Setor	82
4.3.1.	Requisitos do produto.....	82
4.3.2.	Requisitos de processo.....	83
5.6.1.	Impacto estratégico das aplicações de TI	92
5.6.1.	Alinhamento estratégico das aplicações de TI	94
5.6.2.	Estágios de informatização da empresa.....	95
5.7.1.	Perspectiva Financeira.....	96
5.7.2.	Perspectiva dos clientes	98
5.7.3.	Perspectiva dos processos internos da Empresa	100
5.7.4.	Perspectiva de Aprendizado e Crescimento	100
5.8.1.	Segmentos do cliente	102
5.8.2.	Proposição de Valor.....	102
5.8.3.	Canais de distribuição.....	103
5.8.4.	Relacionamentos com os clientes	104

5.8.5.	Fontes de renda	105
5.8.6.	Recursos chave.....	105
5.8.7.	Atividades chave.....	106
5.8.8.	Parceiras Chaves	106
5.8.9.	Estrutura de Custos	107
5.9.	Planejamento estratégico.....	107
5.9.1.	Diagnóstico estratégico	107
5.9.2.	Missão da Empresa	108
5.9.3.	Instrumentos prescritivos e quantitativos.....	109
5.9.4.	Controle e Avaliação.....	109
5.10.1.	Indicadores e monitoramento financeiro	110
5.10.2.	Indicadores e monitoramento de clientes.....	112
5.10.3.	Indicadores e monitoramento de processos	114
5.10.4.	Indicadores e monitoramento de aprendizado	117
5.10.5.	Quadro resumo do <i>Canvas</i>	119
5.10.6.	Redesenho do organograma.....	121
5.10.7.	Matriz de responsabilidades das iniciativas.....	123
5.10.8.	Receptividade e próximos passos do projeto	126
6.	Considerações Finais	127
7.	Referências Bibliográficas.....	129

1. Introdução

O desenvolvimento deste documento surgiu como um paralelo ao trabalho do autor em uma consultoria estratégica de alta gestão, além da oportunidade de utilizar ferramentas e conteúdo aprendido durante o curso de engenharia de produção na USP. Através desse processo, será possível desenvolver a relação entre conteúdos teóricos, aplicando os mesmos a problemas reais, e oferecendo soluções dentro de uma empresa do mercado.

1.1. Objetivo, escopo e estrutura

Esse trabalho tem como objetivo apresentar e desenvolver um plano estratégico na empresa KLZ uniformes.

Especificamente, o projeto abrangerá um estudo teórico nas áreas de estratégia e tecnologia de informação, e posteriormente fará uma análise dos setores citados dentro da empresa, além de considerar forças externas e internas e o cenário vivido pela indústria na qual a empresa se encontra.

Posteriormente serão desenvolvidos planos de melhorias e sinergias necessárias nas áreas analisadas, além de direcionamento estratégico da empresa devido a mudanças nas forças competitivas atuantes. Finalmente um plano de implementação será necessário, desenvolvendo horizonte de implementação, recursos e parcerias necessárias.

Quanto ao escopo do projeto, ficou acordado com a empresa que as análises do projeto seriam focadas em um redirecionamento estratégico, cobrindo também mudanças necessárias para otimizar resultados no setor de tecnologia de informação. Entretanto, análises que não faziam parte do resultado esperado, assim como implementação e acompanhamento ficarão a cargo da empresa em conjunto com o autor deste texto em trabalhos futuros. Essa delimitação do escopo se torna necessária devido à necessidade de uma análise mais profundo e assertiva em setores específicos da empresa e priorização de decisões dentro da empresa.

1.2. Estágio e relação com a empresa estudada

O estágio do autor ocorre na empresa de consultoria estratégica Mckinsey, no ano de 2015. Neste estágio, o autor será alocado em diversos projetos com clientes, com rotações constantes em diversas indústrias e setores de atuação. Entretanto, devido ao curto horizonte de duração dos projetos dentro da empresa, além de tecnicalidades como confidencialidade, a realização em uma empresa parceira a empresa tornou-se difícil.

Devido as habilidades desenvolvidas no estágio, criou-se a possibilidade de desenvolver um projeto de consultoria em uma empresa de modo externo.

E desse cenário surgiu o contato com a KLZ uniformes. O relacionamento com a empresa surgiu através de um contato com uma amiga, sócia da empresa, que indicou a necessidade de um novo direcionamento estratégico devido a mudanças internas e externas na empresa.

Especificamente, a empresa passa por um processo de reestruturação, com mudanças nos relacionamentos com os clientes e fornecedores, necessidade de redução de custos na produção e principalmente uma mudança no mercado de uniformes corporativos, devido à presença de fortes concorrentes no mercado e maior exigência e variabilidade dos clientes.

1.3. Justificativa

Devido a confidencialidade dentro do estágio no autor em uma empresa de consultoria, existiam diversas barreiras que dificultariam a implementação de ferramentas e análises alinhadas com um plano estratégico. Entretanto, devido ao contato próximo do autor com uma das sócias da empresa KLZ uniformes, Eliana, viu-se a possibilidade de aplicar os conhecimentos adquiridos no estágio e na graduação do autor para auxiliar a empresa a desenhar uma nova estratégia, e as ferramentas necessárias para implementá-la.

Além disso, a empresa passa por diversas mudanças no mercado de uniformes, já que diversas empresas estão fechadas com as estagnações de vendas, além de novas exigências dos clientes, que demandam cada vez mais serviços especializados e integrados na cadeia de valor. Devido a todas essas mudanças, a realização de um planejamento na KLZ seria muito mais impactante e plausível do que se fosse realizada na empresa do estágio do autor.

2. Revisão Bibliográfica

Neste capítulo teremos dois pilares principais para a aplicação de uma metodologia que introduza melhorias no planejamento estratégico da KLZ uniformes. Um conjunto de ferramentas e bibliografia estratégica que serão utilizados para conduzir o planejamento estratégico dentro da KLZ uniformes, além de ferramentas teóricas de tecnologia de informação para compreensão do que tem sido realizado na empresa nesse setor e os impactos estratégicos dos mesmos.

Os principais pontos são vistos na figura 1:

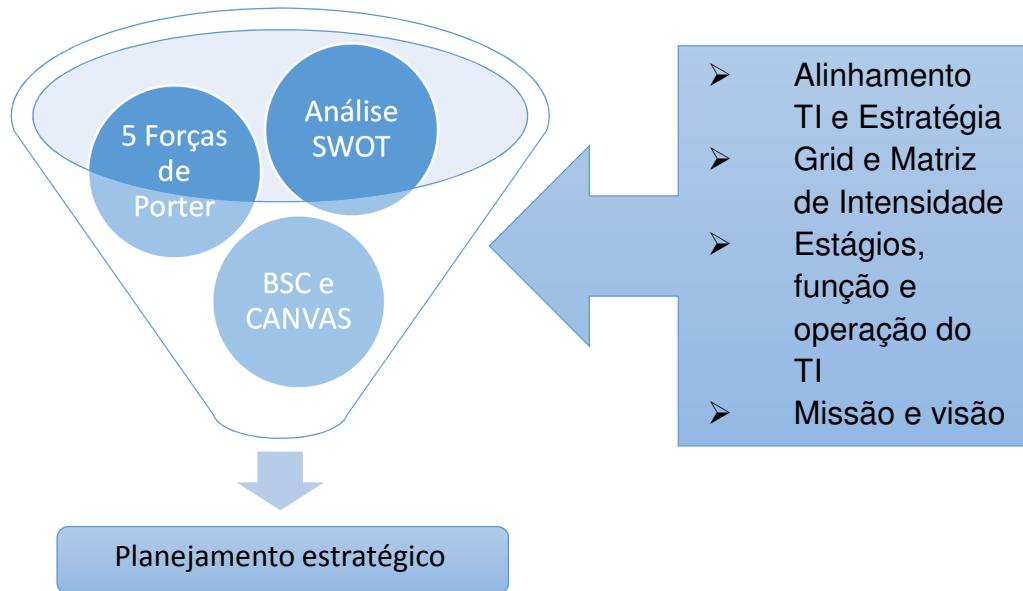


Figura 1: Principais pontos da revisão bibliográfica, elaborado pelo autor

2.1. Definição de Estratégia

O termo estratégia vem do grego *stratego*, que significa general. É um conceito ligado ao planejamento, relacionado a um horizonte de longo prazo. Durante muitos séculos ele foi aplicado em diversos contextos, como no livro “A Arte da Guerra”, de *Sun Tzu*, que servia de ferramenta para soberanos triunfarem em guerras. (CARVALHO; LAURINDO, 2010).

Diversos pensadores durante os séculos abordaram o estudo da estratégia de alguma maneira, porém foi somente no século XX, na década de 50 que o assunto surgiu no mundo dos negócios. Posteriormente, com o surgimento recente de empresas da internet e novos ramos, além da

decadência de mercados tradicionais, o estudo da estratégia se torna essencial. (CARVALHO; LAURINDO, 2010).

Segundo Porter (1999), as empresas possuem duas maneiras de se diferenciar. Através da eficácia operacional, analisando os concorrentes e buscando as melhores práticas do mercado, além de encontrar maneiras de maximizar o lucro e reduzir os custos, de forma a se manter à frente de seu mercado.

Entretanto, a rápida proliferação de melhores práticas torna esse ponto importante, porém não suficiente. Técnicas gerenciais, novas tecnologias e formas de atender o cliente são replicadas com rapidez. Assim, se aplica a segunda maneira de diferenciação, o uso da estratégia competitiva. Nela, se deve escolher de forma deliberada um conjunto de atividades que proporcionem um produto ou serviço diferenciado, mirando clientes existentes com um tipo de valor diferente, ou mesmo atraindo novos clientes para seu mercado. (PORTER, 1996).

2.2. Análise estrutural das indústrias

Para o desenvolvimento de uma estratégia competitiva, o primeiro passo é entender o ambiente que a empresa se encontra, tanto interno como externo. Segundo Porter (2005), o principal aspecto ambiental a ser entendido é a indústria em que a empresa se encontra.

Esse grau de concorrência pode ser analisado através de cinco forças competitivas básicas, como pode ser notado na figura 2:

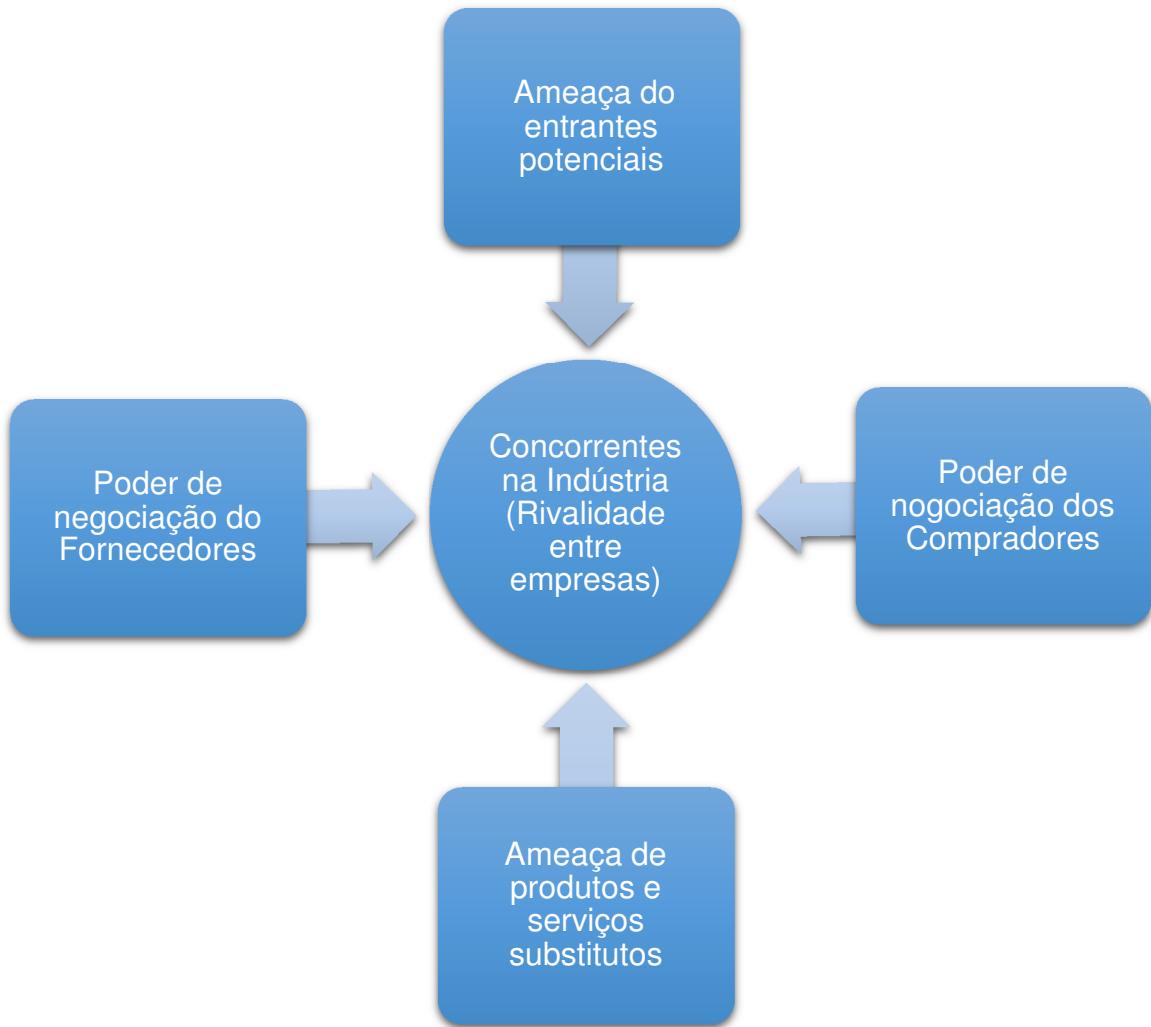


Figura 2: 5 forças competitivas segundo Porter (2005)

Através dessas cinco forças competitivas é possível mapear a situação da indústria e ajudar a elaborar a estratégia competitiva de uma empresa. No momento em que se reconhece quais forças competitivas tem maior incidência em certo setor, um posicionamento estratégico deve ser desenhado, neutralizando essas forças e desenvolvendo vantagens competitivas sustentáveis (CARVALHO; LAURINDO, 2010).

2.2.1. Racionamento com fornecedores

Segundo Porter (2005), os fornecedores, dependendo de seu tamanho e concentração podem exercer uma força de negociação no sentido de redução de preços ou qualidade no

fornecimento, além de atuar em prazos e condições de pagamentos. Alguns fatores aumentam o poder de barganha de um fornecedor:

- Quando o mercado é dominado por poucos fornecedores de grande porte, especialmente em indústrias fragmentadas;
- A presença de produtos substitutos não é forte o suficiente para criar uma forte concorrência;
- A indústria em análise não é um dos principais clientes para o grupo fornecedor;
- O produto fornecido é importante para o negócio do comprador;
- Quando o fornecedor possui um produto ou serviço diferenciado, além da existência de custos de mudança;
- Os fornecedores são uma ameaça concreta para um processo de integração e desfragmentação da indústria;

Como pode ser percebido, os fatores que compõem o poder de negociação dos fornecedores muitas vezes estão fora do controle da empresa. Contudo, algumas ações como evitar custos de saída e de mudança ou integração para trás podem ser ferramentas para equilibrar o poder de negociação (PORTER, 2005).

2.2.2. Relacionamento com clientes

De acordo com Porter (2005), os compradores atuam na indústria de forma a barganhar melhores preços e qualidade, além de jogar os concorrentes da indústria uns contra os outros. O poder de um grupo é acentuado por características semelhantes aos dos fornecedores, e são citados a seguir:

- Os clientes são concentrados e adquirem grande volume se comparado ao que a indústria vende;
- Os produtos ou serviços adquiridos representam uma fração significativa de seu custo, e existe maior esforço para comprar a um preço favorável de forma seletiva;
- Os produtos comprados são padronizados e não diferenciados, e assim permitem forte competição;
- Existem poucos custos de mudança ou saída;
- Os compradores têm baixo lucro, e assim são mais sensíveis ao preço;

- Os compradores são uma ameaça concreta para o processo de integração da indústria;
- O produto da indústria não é importante para a qualidade dos produtos ou serviços do comprador;
- O comprador possui alto nível de informação;

Considerando os cliente e fornecedores, o uso de uma matriz de poder é interessante, principalmente em cenários onde a complexidade de relações é menor. Entretanto em cenários mais complexos outros fatores como governança, sistema e cadeia de valor tem importância para a análise (CARVALHO; LAURINDO, 2010). Na figura 3 a relação é descrita no modelo:

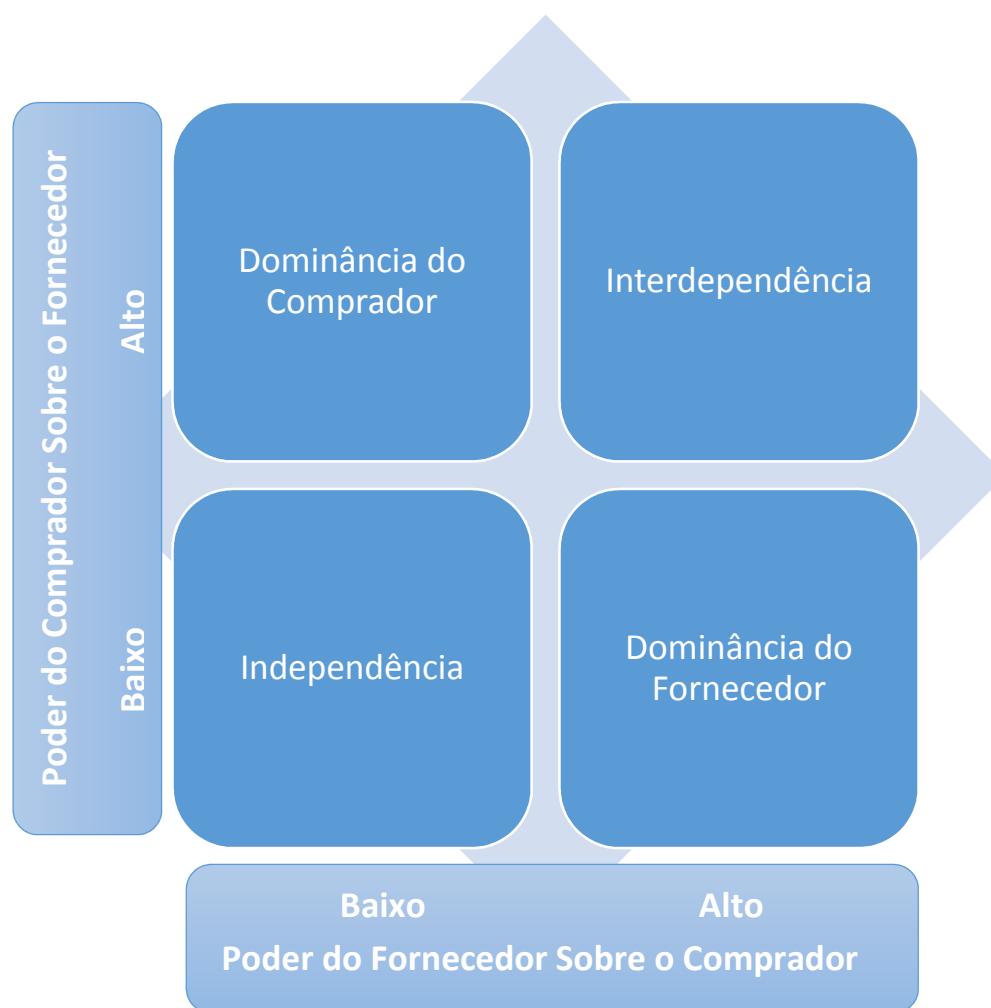


Figura 3: Relação do fornecedor e comprador segundo Carvalho e Laurindo (2010), elaborado pelo autor

2.2.3. Entrantes Potenciais

Novas empresas na indústria representam uma nova capacidade e um desejo de ganhar um pedaço do mercado utilizando recursos substanciais. Essa entrada pode causar queda de preços e aumento de custos, afetando a lucratividade. Como forma de medir o efeito desses novos entrantes, sejam eles provenientes de outros mercados ou não, é necessário considerar as barreiras de entrada (PORTER, 2005).

Existem seis fontes principais de entrada, segundo Porter (2005):

- Economias de Escala, onde empresas ingressantes têm que entrar em larga escala e se sujeitar a retaliação ou em pequena escala e sofrer com uma clara desvantagem em custo;
- Diferenciação do produto, onde existe lealdade do cliente devido a identificação com a marca, diferenças de especificação ou mesmo vantagem por terem entrado primeiro no mercado estudado;
- Necessidade de investimento, principalmente em atividades não recuperáveis, como pesquisa e desenvolvimento, publicidade e outras formas de desenvolver o produto e atrair clientes;
- Custos de mudança, onde o cliente é cobrado ao mudar de um fornecedor para o outro;
- Acesso aos canais de distribuição, já que aqueles tradicionais estão sendo atendidos pelas empresas da indústria, e a entrada nesses canais exige persuasão e custos elevados que reduzem a lucratividade. Outra possibilidade é explorar canais não convencionais;
- Vantagens de custos independentes de escala, provenientes de pesquisa, patentes, acesso a matéria prima, localização e experiência na indústria;

2.2.4. Produtos Substitutos

A competição em termos amplos não é proveniente somente da indústria, mas também de indústrias que fabricam produtos e serviços substitutos. Quanto maior o preço-desempenho fornecido por esses produtos, maior será a pressão dessa força sobre a indústria (PORTER, 2005).

Entretanto, a tarefa de reconhecer produtos substitutos pode ser muito árdua, exigindo a análise de diversos negócios, e podendo levar a mercados afastados da indústria em questão. Desses

produtos dois são aqueles que exigem maior atenção: Os que tem alto potencial de melhor de elevação de preço-desempenho, e podem representar a médio prazo uma ameaça à indústria, e os produzidos em indústrias de alta lucratividade, que podem representar uma facilidade na redução de custos ou mesmo no oferecimento de um maior valor para o cliente.

2.2.5. Concorrentes na Indústria

Em indústrias com grande rivalidade, a concorrência pode erodir a atratividade e lucratividade. Se estes mercados estão estagnados, é necessário tirar parcelas de *market share* dos concorrentes atuais, fator que não tem tanta intensidade em mercados em crescimento (CARVALHO; LAURINDO; 2010).

Segundo Porter (2005), alguns fatores estruturais são importantes para entender a rivalidade dentro dessas indústrias, e determinar a intensidade da competitividade:

- Mercados com concorrentes numerosos e equilibrados facilitam a movimentação e reposicionamento das empresas. Entretanto, se esse mercado for concentrado e com poucas empresas, cria-se uma maior instabilidade e possibilidade de retaliações.
- Indústrias estagnadas dificultam o crescimento somente com o passo do mercado. Em situações assim, o crescimento é baseado em conquistar parcelas do mercado de seus concorrentes.
- Os altos custos fixos podem causar uma guerra de reduções de preços, principalmente quando existe excesso de capacidade e baixa demanda.
- Mercados pouco diferenciados ou sem custos de mudança criam ambientes instáveis, pois a decisão de compra é baseada em preços e no serviço, e não em lealdade ou preferências do cliente, que criam isolamento contra a luta competitiva.
- Concorrentes divergentes no sentido operacional, cultural e estratégico podem ter dificuldade em se adaptar as regras do mercado, além de compreender a atuação das empresas do mercado.
- Conglomerados presentes na indústria com interesses estratégicos podem trazer um grande desequilíbrio ao mercado, já que essas grandes empresas estão dispostas a abrir mão da lucratividade como forma de conquistar uma fatia do mercado.
- Barreiras de saída altas podem forçar empresas com excesso de capacidade ou com baixo desempenho a utilizarem táticas extremas, reduzindo a rentabilidade da indústria.

2.3. Competências Essenciais

O conceito de competências, do latim *competere*, significa reconhecer o conjunto de esforços necessários para levar uma empresa a criar uma vantagem competitiva sustentável.

Assim, para explorar as competências essenciais, uma empresa pode diluir seus custos sem necessitar de um maior investimento em pesquisa e desenvolvimento. Essas competências alimentarão e serão base para o desenvolvimento dos produtos essências e finais, além de guiar as unidades de negócios (CARVALHO; LAURINDO, 2010).

Três testes são importantes para identificar as competências essências de uma empresa, segundo Prahalad e Hamel (1990). É preciso verificar se as competências analisadas fornecem acesso a vários mercados, se agrega alto valor para o consumidor final e é facilmente replicada pelos concorrentes.

2.4. Estratégias Competitivas Genéricas

Após a análise da indústria, a solução ideal esperada para desenvolver uma estratégia é criar uma solução única baseada nas circunstâncias das forças do mercado. Entretanto, três estratégias genéricas consistentes podem ser construídas, de forma a enfrentar as forças do mercado e superar os concorrentes na indústria (PORTER, 2005). Abaixo na figura 4, uma representação das principais estratégias:

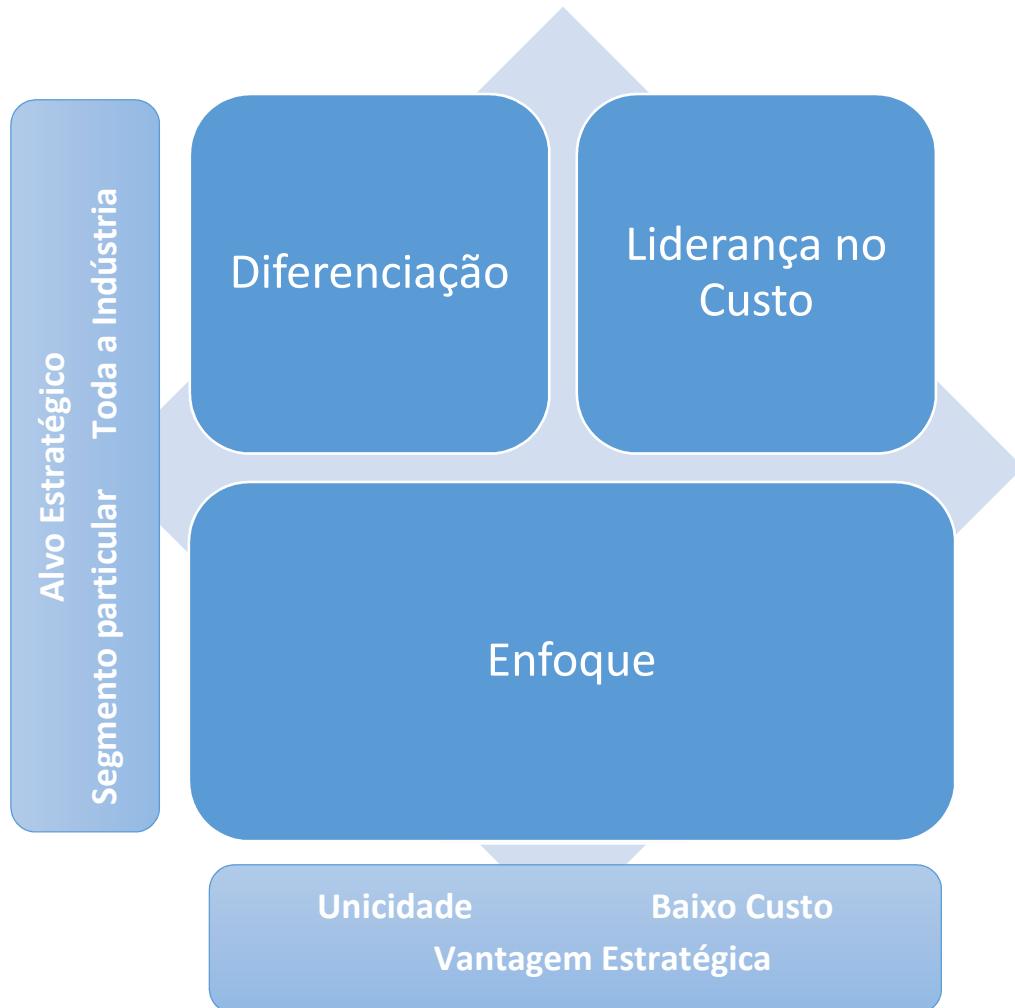


Figura 4: Estratégias competitivas genéricas adaptado de Porter (2005)

2.4.1. Liderança no Custo Total

Essa estratégia está norteada em atingir liderança através da construção de instalações em escalas eficientes, redução de custos através de experiência, controle rígido de despesas na produção e na empresa de modo geral. Não é permitido a criação de contas marginais, e os custos em áreas como P&D, vendas e publicidade são reduzidos. A meta principal é manter os custos baixos em relação aos concorrentes, embora qualidade, atendimento e outras áreas não devam ser ignoradas (PORTER, 2005).

Essa posição fornece a empresa retornos acima da média do mercado, e traz maior proteção contra o aumento de custos de mão de obra, matéria prima e insumos. Outro ponto é o aumento de barreiras de entrada que a empresa cria devido a economias de escala e vantagens em custos. É uma posição que demanda alto investimento inicial, além de prejuízos nos primeiros anos de

operação. As margens altas obtidas no tempo acabam sendo utilizadas em reinvestimentos que ajudam empresas nesse posicionamento a se manterem na liderança (PORTER, 2005).

Segundo Carvalho e Laurindo (2010), alguns requisitos são importantes para atingir esse cenário, além dos já citados nesse texto: engenharia de processo, baixos custos logísticos, controle organizacional frequente e também incentivos baseados em metas quantitativas.

2.4.2. Diferenciação

A segunda estratégia está baseada em criar um produto ou serviço considerado único por toda a indústria. Ela pode ser obtida de diversas maneiras, como através de um projeto diferenciado, marca, tecnologia, atendimento, parceiros, ou outras dimensões. Em geral, uma empresa líder neste quadro se diferencia em diversas dimensões, e não somente uma (PORTER, 2005).

Segundo Porter (2005), essa estratégia bem executada traz retornos acima da média, proporcionando lealdade dos consumidores em relação a seu produto e marca, além de menor sensibilidade de preços e possibilidade de maiores margens.

Carvalho e Laurindo (2010) citam alguns recursos, habilidades e requisitos importantes. Habilidades em marketing, qualidade, tecnologia e criatividade, além de tradição no mercado, incentivos subjetivos, gestão do conhecimento e atração de talentos são necessários para a liderança nessa estratégia.

Entretanto, alguns riscos são decorrentes dessa estratégia. Se os concorrentes conseguem replicar rapidamente a diferenciação, os esforços de diferenciação perdem força. Outro risco ocorre quando o cliente não observa valor no pacote oferecido, e assim o custo elevado dessa estratégia não pode ser repassado para os preços (CARVALHO; LAURINDO, 2010).

2.4.3. Enfoque (em Diferenciação e Custo)

A última estratégia consiste em focar em um determinado grupo de clientes, um segmento específico. A empresa satisfaz as necessidades de um segmento em particular, seja por um custo menor que o mercado, um produto ou serviço personalizado um mesmo ambos. É uma estratégia que envolve um *trade-off*, já que se abre mão de um maior volume de venda em busca de maior rentabilidade (PORTER, 2005).

Segundo Carvalho e Laurindo (2010), esse e outros *trade-offs*, como abrir mão de canais de distribuição ou custo, por exemplo, se não trouxerem valor para o cliente, podem representar um desempenho inferior do que a média da indústria.

2.5. Análise SWOT

A análise *SWOT*, segundo Carvalho e Laurindo (2010), ajuda na formulação da estratégia da empresa. Com o estudo dos pontos forte e fracos da empresa, visando a maximização das oportunidades e minimização dos riscos do mercado, é possível visualizar a estratégia de uma forma mais clara. Abaixo estão os quatro quadrantes de análise na figura 5:

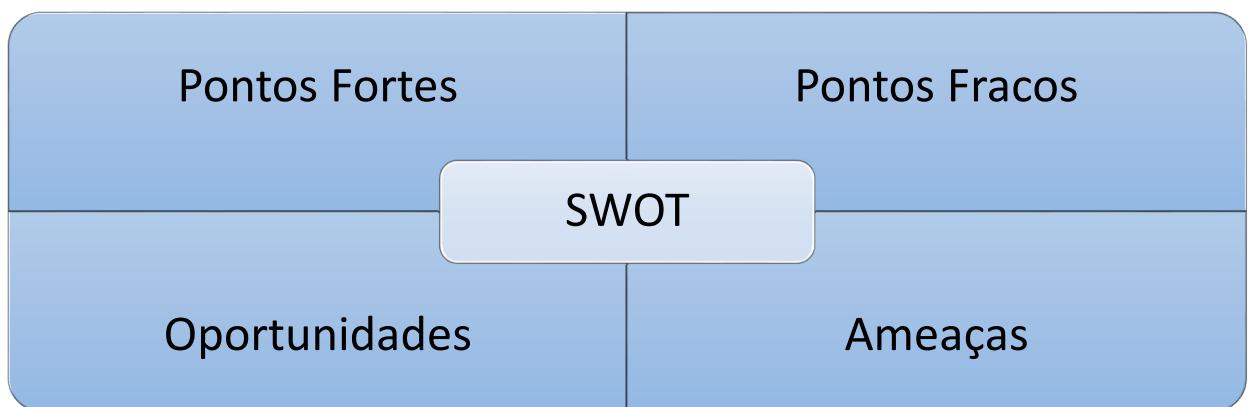


Figura 5: Análise SWOT adaptado de Carvalho e Laurindo (2010)

2.5.1. Pontos Fortes

São os fatores de diferenciação da empresa, como criação de barreiras, força de negociação com fornecedores e compradores e criação de isolamento da concorrência através de diferenciação e escala. Outros fatores que representam pontos fortes são custos menores de entrada, implementação da estratégia de forma mais eficiente, além de recursos e habilidades para explorar mercados e indústrias mais atrativos (CARVALHO; LAURINDO, 2010).

2.5.2. Pontos Fracos

São os fatores que debilitam a empresa em áreas como mobilidade, negociação, escala reduzida, custos em relação a concorrência, implementação da estratégia e presença de recursos e habilidades para penetrar grupos estratégicos mais interessantes (CARVALHO; LAURINDO, 2010).

2.5.3. Oportunidades

As oportunidades orbitam em explorar os mercados e indústrias, sejam eles externos, criados ou atuais. Essa mudança ocorre em direção a grupos com posição mais favorável, ou mesmo fortalecendo a posição na indústria em que a empresa atualmente se encontra (CARVALHO; LAURINDO, 2010).

2.5.4. Ameaças

As ameaças surgem da entrada de outras empresas no mercado atual, produtos substitutos, além de fatores que reduzem mobilidade e poder de negociação, além de aumentarem a rivalidade dentro da indústria (CARVALHO; LAURINDO, 2010).

2.6. Análise estrutural dentro da indústria

As cinco forças competitivas servem como uma ferramenta para analisar a indústria como um todo. Porém é de grande valia uma análise mais profunda das características da indústria, e como alguns participantes conseguem ser persistentemente mais lucrativas do que o restante do mercado, devido a posturas estratégicas e processos diferenciados (PORTER, 2005).

Segundo Porter (2005), algumas dimensões estratégicas podem suportar essa vantagem competitiva, como as seguintes:

- Especialização: concentração de esforços em sua linha, clientes ou mercados alvo.
- Marca: identificação da marca evitando competição baseada somente em preços, ou outras variáveis. Alcançada com publicidade, força de vendas ou outros meios.

- Política de canal: o grau de escolha entre desenvolver um contato direto com o consumidor ou utilizar canais de distribuição de vendas de apoio.
- Seleção de canal: quais canais a empresa empregará, sejam eles próprios, especializados em um produto ou de distribuição de uma ampla linha de produtos.
- Qualidade do produto: tipo de matéria prima, especificações, tolerâncias e características, por exemplo.
- Liderança tecnológica: grau de liderança ou de comportamento imitativo em tecnologia.
- Integração vertical: O montante de valor agregado no nível de integração dentro da cadeia de valor, desde a matéria prima até a pós venda.
- Posição de custo: o grau de economia na fabricação ou distribuição, minimizando o dispêndio com investimentos em máquinas e instalações.
- Atendimento: grau de serviços auxiliares no contato com o cliente, como serviço pós venda, rede própria de atendimento ou linha de crédito, por exemplo.
- Política de preço: o preço, apesar de poder variar com custo e qualidade, é uma variável distinta considerada a parte, que pode ser explorada pela empresa dentro da indústria.
- Alavancagem: grau de alavancagem financeira e operacional.
- Relacionamento com a matriz: grau de recursos, alinhamento de objetivos, repartição de operações e funções com outras unidades.
- Relacionamento com órgãos governamentais: grau de assistência recebidas através desses órgãos, ou regulamentações e subsídios que influenciam as metas da empresa.

Com essas dimensões é possível classificar as empresas em grupos estratégicos, conforme suas diferenças estratégicas essenciais. Empresas do mesmo grupo estratégico inclusive tendem a se assemelhar de diversas maneiras além da estratégia, como público alvo e resposta a movimentos competitivos. Abaixo um modelo na figura 6, lembrando da limitação bidimensional do modelo, o que acarreta na tarefa de selecionar as dimensões de maior importância e também o uso de mais de um modelo:

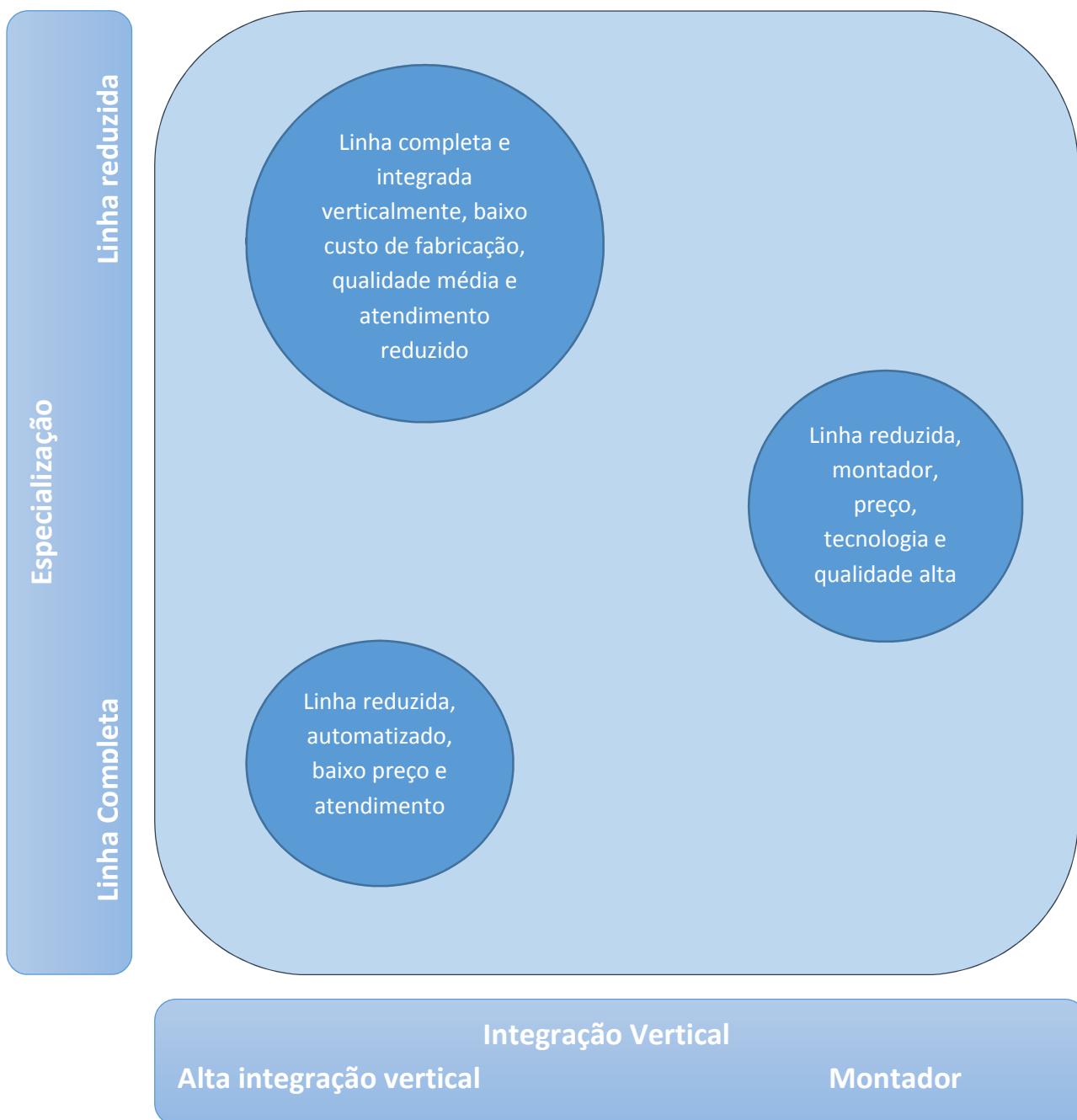


Figura 6: Dimensões estratégicas adaptado de Porter (2005)

A análise estrutural se inicia pela escolha do grupo estratégico conforme as dimensões relevantes, e é uma parte importante da formulação da estratégia da empresa, geralmente representando um *trade-off* entre potencial lucro e os custos decorrentes. Deste modo, ela nos fornece uma metodologia para determinar os pontos fortes e fracos de uma empresa em relação aos concorrentes.

Além disso, para explorar esse modelo algumas oportunidades estratégicas são possíveis, como as seguintes:

- Criação de um novo grupo estratégico.
- Mudança para um grupo em posição mais favorável.
- Fortalecimento da posição estrutural do grupo existente ou da posição da empresa no grupo.
- Mudança para um novo grupo e fortalecimento da posição estrutural desse grupo.

Entretanto, existem também riscos decorrentes desse modelo, como:

- Risco de novos entrantes no grupo estratégico atual.
- Risco de fatores reduzindo barreiras de mobilidade, diminuindo o poder em relação a compradores e fornecedores, porem a posição em relação a produtos substitutos ou exponham a empresa a uma maior rivalidade.
- Riscos decorrentes de investimentos visando melhorar a posição da empresa e aumentar as barreiras de mobilidade.
- Riscos de tentar superar as barreiras de mobilidade para entrar em novos grupos estratégicos mais interessantes ou inteiramente novos.

Essas barreiras de mobilidade não são somente as barreiras criadas para a entrada de novos entrantes na indústria, mas também para mudanças entre os grupos estratégicos.

2.7. Análise do papel do TI nas organizações

A análise da tecnologia da informação é de suma importância para compreender melhor a estratégia da empresa e também como ela pode utilizar seus recursos e habilidades de forma a tornar-se mais competitiva (LAURINDO, 2002). Algumas ferramentas importantes para compreender essa relação serão estudadas.

2.7.1. Impacto estratégico das aplicações de TI

Segundo McFarlan (1984), a tecnologia de informação pode ter impacto presente e futuro no negócio da empresa e sua estratégia, e sua combinação define quatro situações em que as empresas podem ser enquadradas, conforme visto na figura 7:

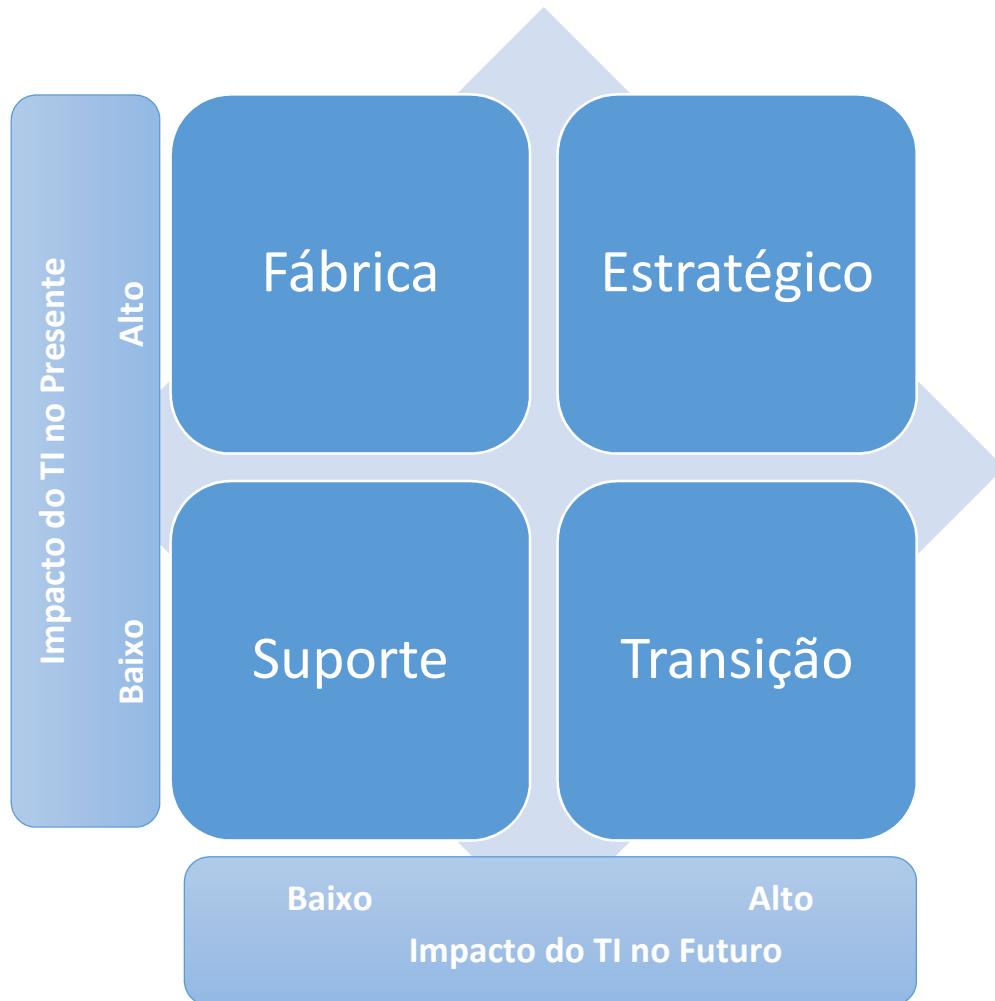


Figura 7: Impacto das aplicações de TI adaptado de McFarlan (1984)

Em suporte, o TI tem pouca influência na estratégia atual e futura, como em indústrias de base. Já em Fábrica, as aplicações de TI contribuem decisivamente para o sucesso da empresa, porém nenhuma aplicação a ser desenvolvida terá grande impacto estratégico. Já em Transição a empresa tem o TI no presente como um setor de menor importância, porém no futuro é previsto um papel estratégico de maior destaque na empresa. E no quadrante Estratégico, o TI tem grande influência na estratégia geral da empresa, considerando o horizonte atual e futuro.

Através desse quadro, algumas conclusões podem ser consideradas. Em empresas na quadrante Suporte, o TI não necessita um posicionamento de destaque, abrindo espaço para ganhos de eficiência e redução de custos, mesmo que se deixe de lado o desempenho e atendimento de requisitos na empresa. Já em empresas no quadrante estratégico, o TI tem grande influência na estratégia e demanda investimentos de forma a garantir eficácia e ganhos de eficiência (LAURINDO, 2002).

Já segundo Porter e Millar (1985), também se pode analisar a complexidade e intensidade da informação contida no processo e no produto. Quanto maior esses fatores, maior é a importância do TI no negócio da empresa. O modelo da figura 8 é aplicável:

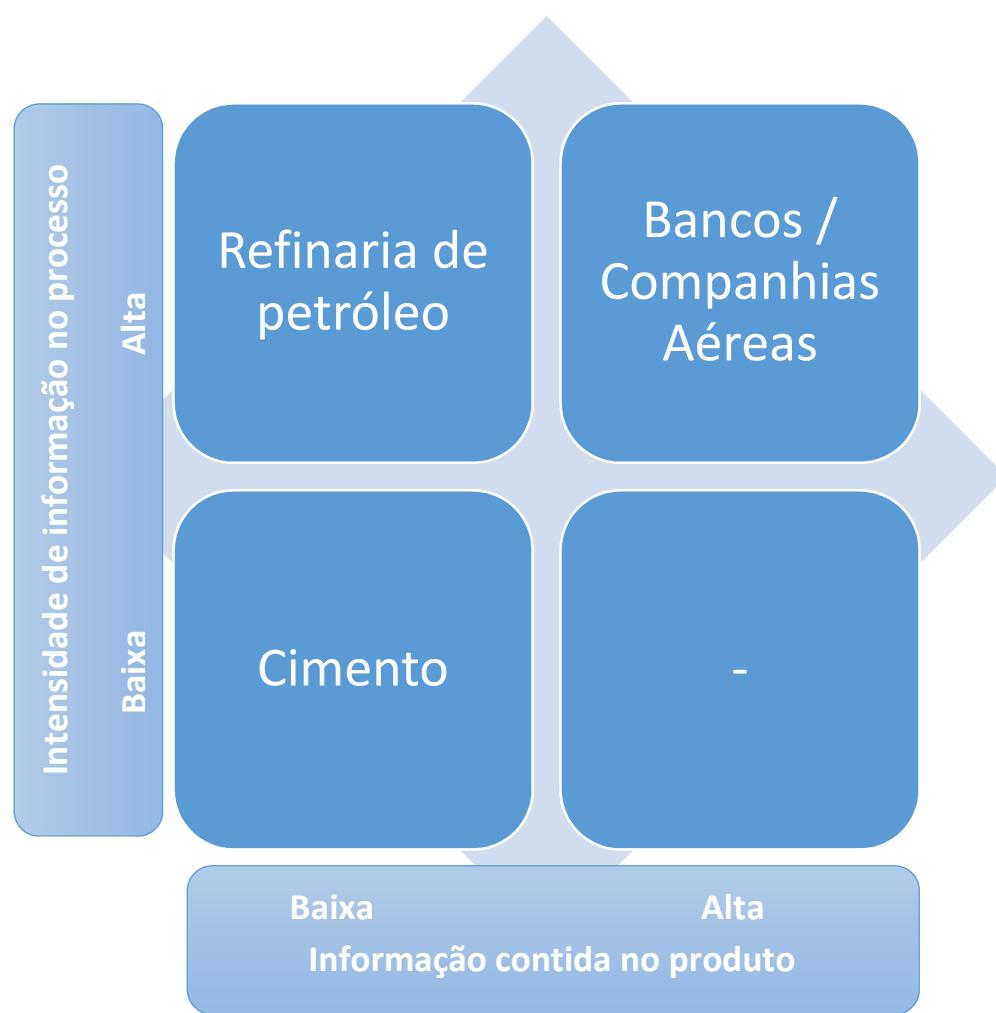


Figura 8: Intensidade de informação no processo e produto adaptado de Porter e Millar (1985)

Nesse cenário, em empresas tradicionais, como a produção de cimento, o TI possui um papel de suporte, já que a produção em si não seria grandemente afetada pela ausência do setor. Já

em setores de serviços, como Bancos, o TI está diretamente ligado com o negócio da empresa, e toda a operação e portfólio de produtos estão intrinsecamente ligados aos sistemas de informação.

2.7.2. Alinhamento estratégico das aplicações de TI

O modelo de alinhamento estratégico proposto por Henderson e Venkatraman (1993), diz que tanto fatores internos como externos a empresa tem influência sobre a importância do TI na estratégia. Nesse modelo o as estratégias do negócio e TI são relacionados com a infraestrutura da organização e do setor de TI, de forma a determinar o tipo de alinhamento. Existem quatro modelos clássicos, descritos nas figuras 9, 10, 11 e 12:

Execução da Estratégia

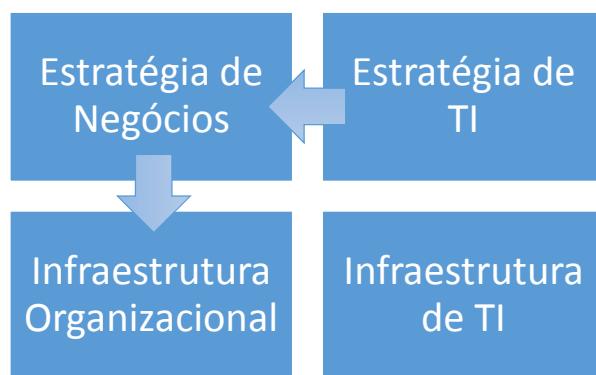


Figura 9: Alinhamento de Execução de estratégica adaptado de Henderson e Venkatraman (1993)

Essa é a perspectiva mais difundida e tradicional, pois aplica a hierarquia clássica da administração estratégica. Nela o setor de TI é avaliado através de fatores financeiros, focado na redução de custos. A definição da estratégia e sua aplicação levam a necessidade de sistemas de informação, que possibilitem a implementação da estratégia (LAURINDO, 2002).

Transformação Tecnológica

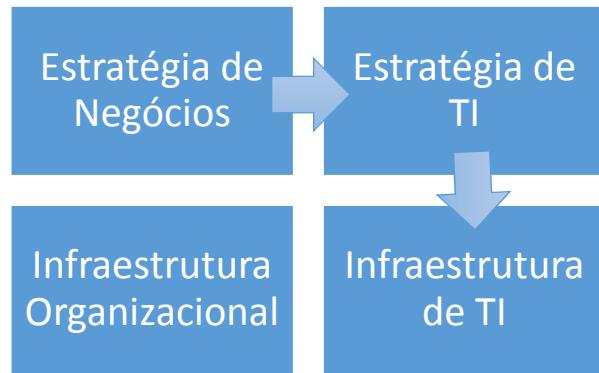


Figura 10: Alinhamento de Transformação tecnológica adaptado de Henderson e Venkatraman (1993)

Nesta perspectiva, a estrutura de TI não é restrinida somente pela estratégia. Aqui o desempenho é medido através de liderança tecnológica. São exemplos empresas que investem ativamente em atividades de informatização, seja para criação de diferenciação ou atendimento das necessidades dos clientes, como sistemas de autoatendimento (LAURINDO, 2002).

Potencial Competitivo

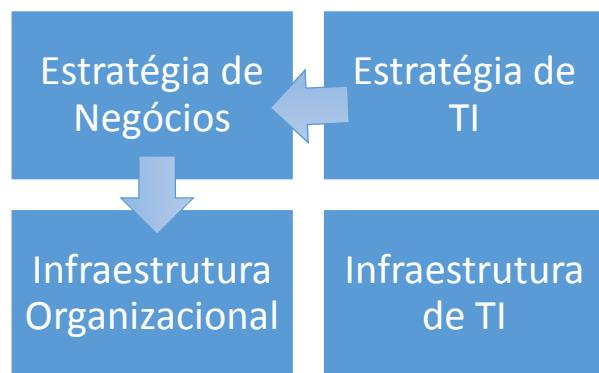


Figura 11: Alinhamento de Potencial competitivo adaptado de Henderson e Venkatraman (1993)

A estratégia de negócios nesta perspectiva decorre de uma estratégia de TI previamente adotada, visando o maior impacto nos produtos e serviços. O desempenho do TI, por ser um ponto central na empresa, baseia-se na liderança no mercado, seja pelo *market share*, taxa de crescimento e novos produtos inseridos no mercado. Empresas tecnológicas normalmente aplicam esse modelo, visando ampliar as aplicações de TI e expandir seus negócios (LAURINDO, 2002).

Nível de Serviço

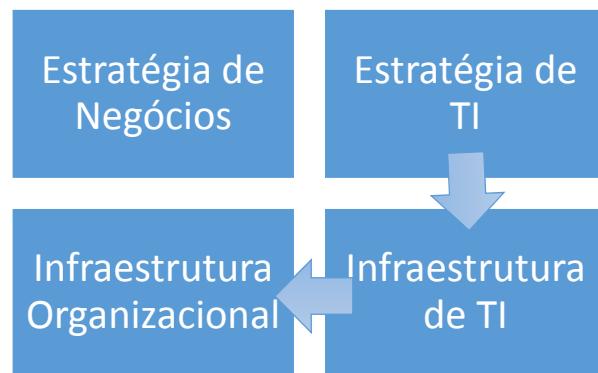


Figura 12: Alinhamento de Nível de serviço adaptado de Henderson e Venkatraman (1993)

Nesta perspectiva o principal foco é a construção de uma empresa com sistemas de informação de ponta. A estratégia de negócios tem papel indireto, atendendo à demanda dos clientes. A meta principal é a satisfação do cliente, seja ela por fatores quantitativos ou qualitativos. (LAURINDO, 2002).

2.7.3. Estágios de Informatização das empresas

Segundo Nolan (1979), alguns estágios de crescimento da informatização em relação com o negócio da empresa podem ser desenvolvidos. No modelo da figura 13, a empresa pode ser enquadrada em seis estágios:

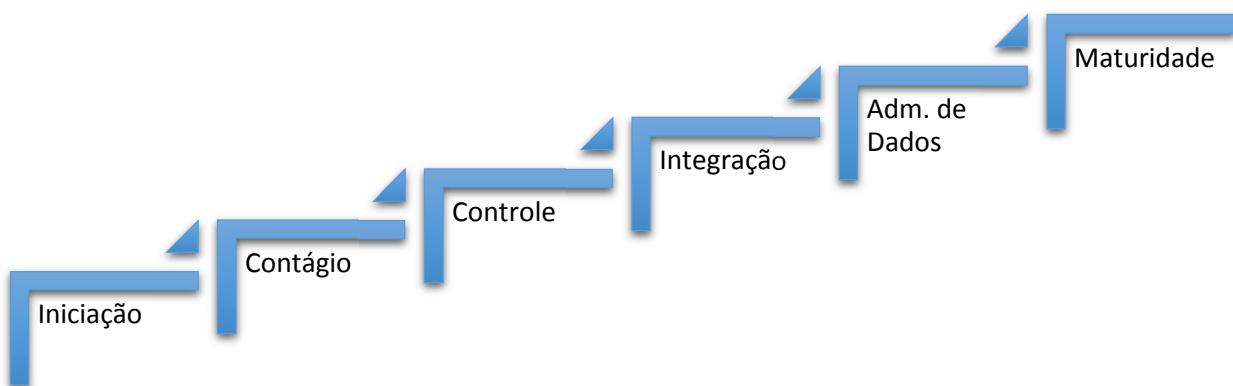


Figura 13: Estágios de informatização adaptado de Nolan (1979)

Segundo Laurindo (2002), os estágios têm as seguintes características:

- Iniciação: Nesta etapa ocorre somente a mecanização de processos com sistemas simples, visando redução de custos e redução da mão-de-obra. Não existe uma função de TI e participação do usuário
- Contágio: Ainda há pequeno controle do TI nesse estágio, e o usuário já participa do processo. Surge um setor de TI, com orçamento flexível que possibilite a disseminação na empresa.
- Controle: A área de TI já é consolidada dentro da empresa, havendo controle e planejamento formal. Já se utilizam ferramentas e sistemas online e de apoio a decisão. O orçamento passa a ser planejado, porém o usuário ainda não recebe muitos resultados provenientes dessa maior utilização.
- Integração: Para alcançar esse estágio, a empresa passa a administrar seus dados, aplicando plataformas de banco de dados, com maior participação do usuário e aperfeiçoamento de planejamento e controle.
- Administração de Dados: neste estágio, o processamento online predomina, com aplicações centralizadas e descentralizadas na empresa. Os sistemas passam a ser integrados, o que possibilita um alto nível de planejamento e controle.
- Maturidade: Neste estágio final, a empresa tem sistemas de informação que refletem a estrutura da organização e também sua estratégia. A responsabilidade pelos sistemas de TI recai tanto sobre o setor como sobre os usuários, através de um amplo portfólio de aplicações.
- Conforme ocorre a evolução da empresa, o uso de banco de dados e transações online aumenta, a diversificação de aplicações para usuário, empresa e banco de dados é maior, e o usuário passa de um estágio mais reativo para um papel de participação e parceria (LAURINDO, 2002).

2.8. O *Balanced Scorecard*

O *Balanced Scorecard* surgiu como uma forma de construir capacidades competitivas baseadas não somente através de medidas financeiras tradicionais, mas também considerando a orientação da empresa a longo prazo na era da informação e a geração de valor através dos diversos *stakeholders* envolvidos. O desempenho organizacional deste modo é visto sobre quatro diferentes perspectivas: financeira, do cliente, dos processos internos e de aprendizado e crescimento (KAPLAN; NORTON, 1997).

Assim a seguinte estrutura, descrita na figura 14 é utilizada para traduzir e estruturar a estratégia de uma empresa:

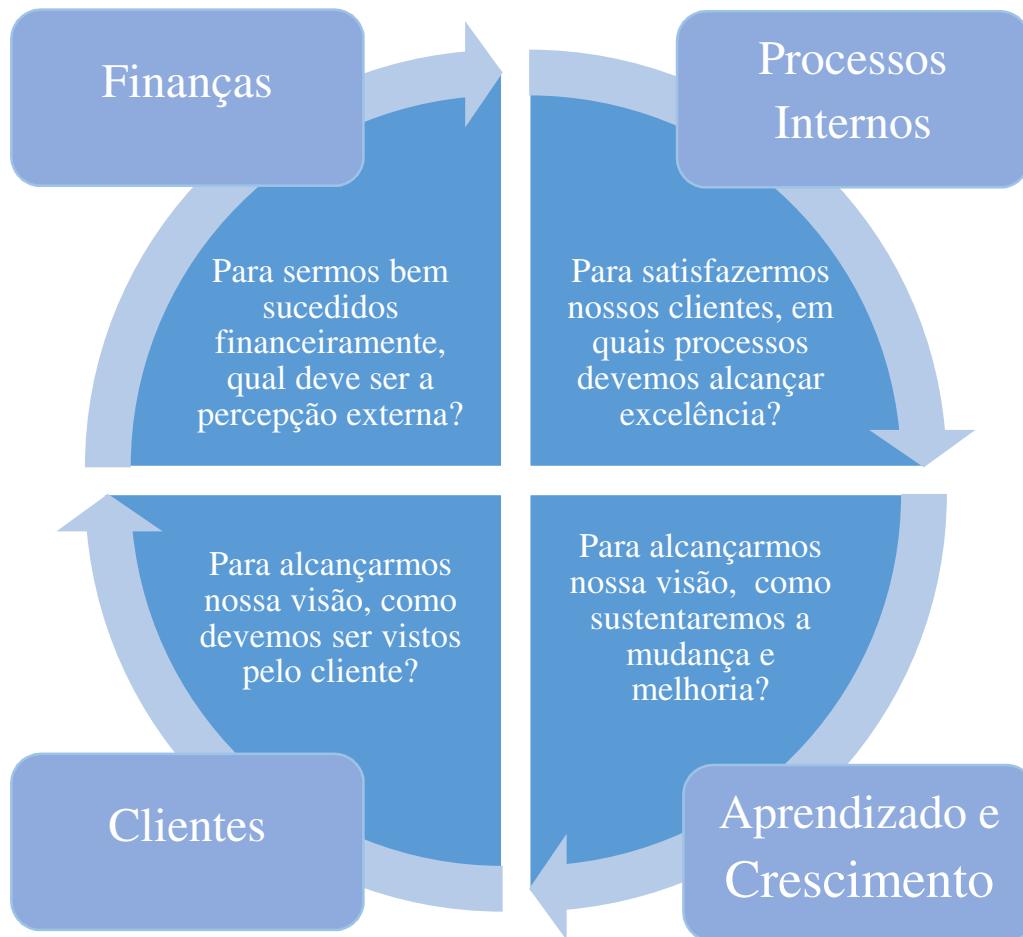


Figura 14: Quadrantes do Balanced Scorecard adaptado de Kaplan e Norton (1997)

Além disso, segundo Kaplan e Norton (1996), o *Balanced Scorecard* pode ser utilizado para administrar a estratégia a longo prazo, viabilizando quatro processos gerenciais críticos:

- Esclarecer e traduzir a visão e estratégia, através de uma comunicação clara e criação de um consenso.
- Comunicar e associar objetivos e medidas estratégicas, através de educação dos *stakeholders*, estabelecimento de metas além da vinculação de recompensas e medidas de desempenho.
- Estabelecimento de metas e alinhamento de iniciativas estratégicas, alocação de recursos e estabelecimento de marcos de referência.

- Fornecer *feedback* estratégico, articular uma visão compartilhada e facilitar a revisão e aprendizado na empresa.

Com essas amplas dimensões, o *Balanced Scorecard* preenche uma lacuna na maioria dos sistemas gerenciais, criando um processo sistemático para implementar e obter *feedback* sobre a estratégia (KAPLAN; NORTON, 1997). Abaixo cada uma das dimensões será detalhada.

2.8.1. Perspectiva Financeira

Os objetivos financeiros servem de base para todas as outras perspectivas do *Scorecard*. Eles ditarão posteriormente as ações necessárias a serem tomadas nas dimensões financeiras, de clientes, processos internos e funcionários e sistemas. Temas como aumento de receita, redução de custos, melhoria de produtividade, redução de riscos e incremento da utilização de ativos servem como integração para as quatro perspectivas (KAPLAN; NORTON, 1997).

Segundo Kaplan e Norton (1997), existem três fases pelas quais as unidades de negócios de uma empresa pode se enquadrar. Na fase de crescimento, os produtos ainda estão em desenvolvimento, e muitas vezes é preciso comprometer recursos para aperfeiçoar produtos, serviços, sistemas e relacionamento com o cliente. Na fase de sustentação, onde a maioria das empresas se encontra, os investimentos e reinvestimentos ainda ocorrem porém são voltados para obtenção de retorno sobre o capital investido, mantendo seu *market share*. Finalmente, na fase de colheita, a empresa busca recuperar os investimentos feitos, sem interesse em expansão de capacidade, mas sim em diminuir a necessidade de capital de giro e aumento do caixa operacional.

Além disso, três temas estratégicos são aplicáveis. No crescimento de *mix* e receita, algumas ações são possíveis, como a inserção de novos produtos e aplicações, novos clientes e mercados, novas relações com os clientes e estratégias de preços. Na redução de custo e melhoria de produtividade, pode-se reduzir custos unitários, melhorar a distribuição e canais, reduzir as despesas operacionais e aumentar a produtividade das operações. A estratégia final é a utilização de ativos, com estratégias de melhoria de ciclo de caixa, e uso de novas estratégias de investimentos.

Considerando essas duas dimensões, é possível utilizar esses temas estratégicos para construir a primeira perspectiva do *Balanced Scorecard*, conforme o quadro 1:

Quadro 1: Métricas financeiras do Balanced Scorecard adaptado Kaplan e Norton (1997)

Métricas para a o BSC na Perspectiva Financeira	Temas Estratégicos		
	Aumento e Mix de receita	Redução de custos e aumento de produtividade	Utilização de Ativos
Estratégias das Unidades de negócio	Crescimento	Aumento da taxa de vendas por segmento; Percentual de receita gerado por novos produtos, serviços e clientes	Receita proveniente por funcionário Quanto o investimento e a pesquisa e desenvolvimento (P&D) representam da receita da UN
	Sustentação	Market share de clientes alvo Percentual de receita gerado por novas aplicações Lucratividade por clientes e linhas de produtos	Custos comparado aos custos dos concorrentes Taxa de redução de custos Despesas indiretas comparadas a receita da UN Índices de capital de giro (ciclo de caixa a caixa) ROCE por categoria chave de ativo Taxa de utilização dos ativos
	Colheita	Lucratividade por cliente e linha de produto Percentual de clientes não lucrativos	Custos unitários por unidade de produção e por transação Retorno e rendimento

2.8.2. Perspectiva dos clientes

Nessa perspectiva, a empresa precisa identificar quais segmentos do mercado ela deseja focar. É a partir desse foco que a empresa irá produzir o componente de receita dos objetivos financeiros da empresa. Nesse quadrante é possível que a empresa alinhe suas medidas com resultados relacionados aos clientes, como satisfação, fidelidade, retenção, captação e lucratividade (KAPLAN; NORTON, 1997).

Segundo Kaplan e Norton (1997), algumas métricas são essenciais para medição de resultados para os clientes, como pode ser visto na figura 15:

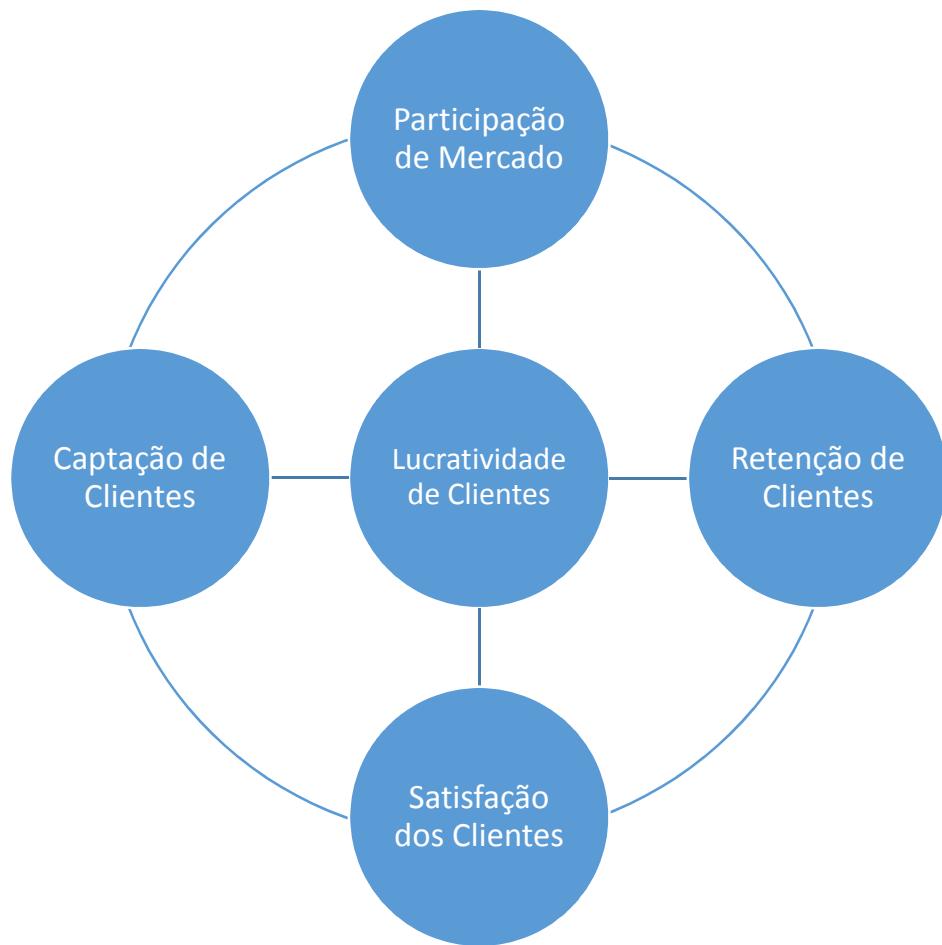


Figura 15: Métricas dos clientes no Balanced Scorecard adaptado de Kaplan e Norton (1997)

- Participação de Mercado: Reflete a proporção de negócios num determinado mercado, desde que seja conhecido, em termos de clientes, valores gastos ou volume unitário vendido.
- Captação de Clientes: Mede em termos absolutos ou relativos, a atração ou conquista de novos clientes em determinado segmento alvo. Aqui se pode medir o custo de captação e também o número de novos clientes por volume de vendas.
- Retenção de Clientes: Controla a intensidade de manutenção de relacionamentos contínuos com seus clientes. Nesse ponto é importante entender todos os clientes e também entender a como a fidelidade impacta o percentual de crescimento dos negócios.
- Satisfação dos Clientes: Indicadores de satisfação dão a empresa um *feedback* sobre seu desempenho. Somente quando a experiência é total ou extremamente satisfatória é que ocorre a repetição no consumo.
- Lucratividade dos Clientes: Mede o lucro líquido de segmentos de clientes, descontadas as despesas necessárias para mantê-los. Medindo se um segmento é lucrativo, e se ele é atualmente ou futuramente um alvo pode determinar a necessidade de retenção, monitoração ou mesmo eliminação, para aqueles segmentos não prioritários que não são lucrativos.

Segundo Kaplan e Norton (1997), além da métricas essenciais, a medição das propostas de valor também é importante. São fatores que através de produtos e serviço geram fidelidade e satisfação aos segmentos alvos. Três categorias são comuns a todos os setores de mercado, segundo a figura 16:

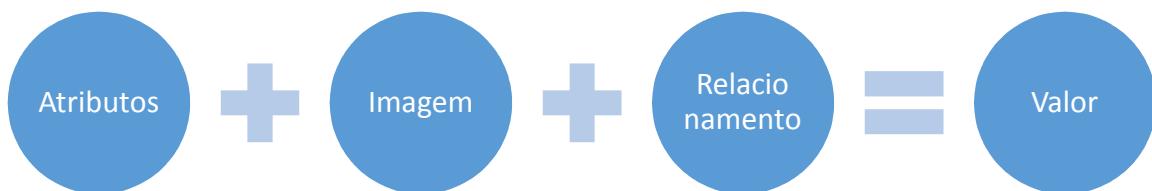


Figura 16: Proposta de valor adaptado Kaplan e Norton (1997)

- Os atributos abrangem a funcionalidade, preço e qualidade do produto e serviço.
- A imagem e reputação reflete fatores intangíveis que atraem os clientes.

- Relacionamento com os clientes são as pessoas que atendem, acesso facilitado e capacidade de resposta rápida às necessidades do cliente.

Com essas duas abordagens, é possível construir indicadores para a segunda perspectiva do *Balanced Scorecard*.

2.8.3. Perspectiva dos processos internos da Empresa

Nessa perspectiva, é necessário identificar os processos mais críticos para a realização dos objetivos dos clientes e acionistas. Geralmente as empresas pensam somente em processos operacionais, porém no *Scorecard* é necessário pensar na cadeia de valor como um todo, incluindo atividades de inovação, desenvolvendo novas soluções para as necessidades futuras e atuais, e atividades de pós-venda, que complementem o valor proporcionado ao cliente (KAPLAN; NORTON, 1997).

Desta maneira, três processos principais surgem, conforme a figura 17:

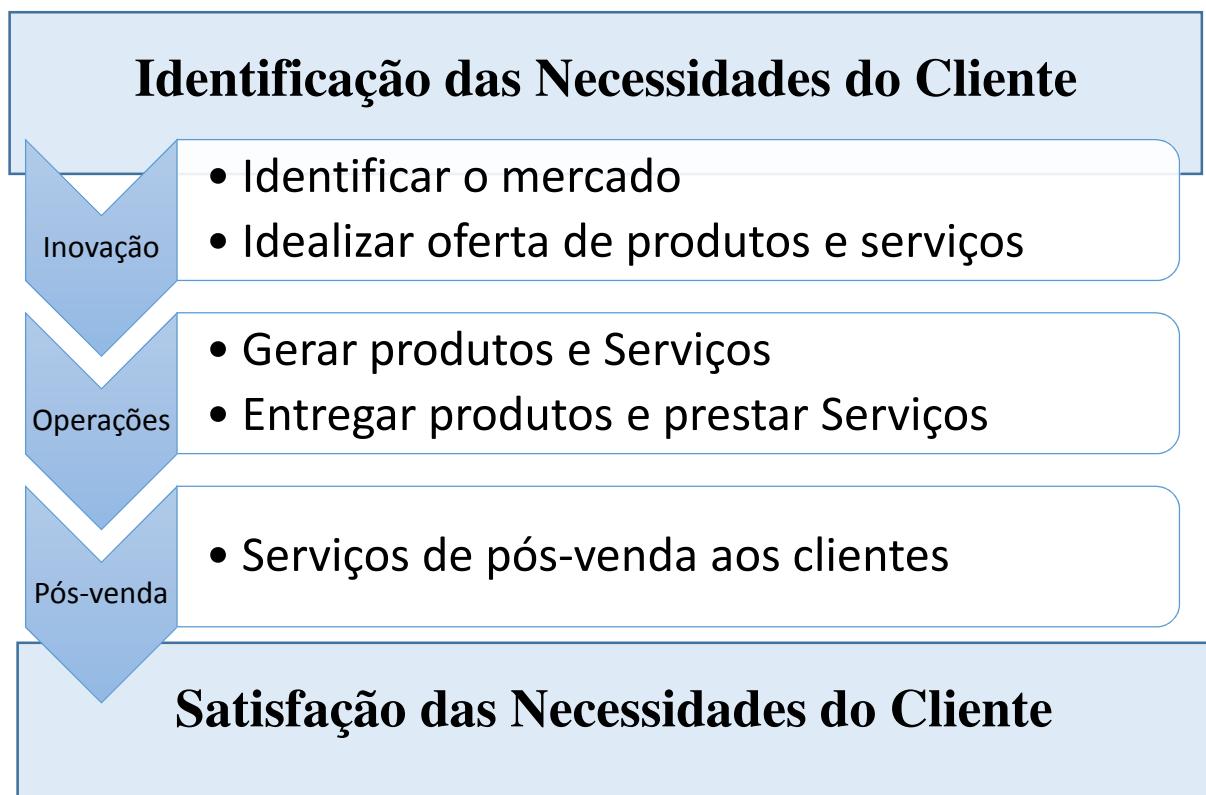


Figura 17: Atendimento das necessidades dos clientes adaptado Kaplan e Norton (1997)

- Inovação: É a onda de criação de valor a longo prazo, onde se cultivam novos mercados, clientes e necessidades latentes. Nessa dimensão se buscam os benefícios que serão valorizados pelos clientes nos produtos e serviços de amanhã, além de conseguir oferecer através da inovação esses benefícios antes dos concorrentes. Assim, algumas medidas são importantes, como as tecnologias, iniciativas e pesquisas básicas de forma a entender o processo de desenvolvimento de novos produtos e serviços que agreguem valor para os clientes.
- Operações: Nesse processo, o foco é a entrega eficiente, regular e pontual dos produtos e serviços da empresa. O foco reside em medir o tempo, qualidade e custo desenvolvido, com metas em redução de custo e aumento de eficiência. Entretanto, a empresa deve entender e concentrar suas energias em flexibilidade e nas características diferenciadoras no *Balanced Scorecard* como forma de criar vantagem competitiva.
- Pós-venda: Nessa dimensão, os aspectos de tempo, qualidade e custos também são aplicáveis. Em algumas indústrias, as questões de faturamento, cobrança, eliminação segura de dejetos e minimização de resoluções de problemas são pontos onde indicadores de pós-venda são importantes nesses aspectos.

2.8.4. Perspectiva de Aprendizado e Crescimento

A última perspectiva ajuda na construção de uma infraestrutura que possibilita a execução de objetivos das outras três perspectivas. Além disso, é importante investir no futuro, e não apenas em áreas produtivas e de pesquisa. Assim, investimentos em infraestrutura, como pessoal, sistemas e procedimentos são importantes para as empresas. Três principais categorias são importantes para essa perspectiva: capacitação de funcionários, capacitação dos sistemas de informação, e atividades de motivação, *empowerment* e alinhamento (KAPLAN; NORTON, 1997).

Segundo Kaplan e Norton (1997), a capacitação dos funcionários se baseia em três pontos: a satisfação, retenção e produtividade. A satisfação pode ser medida através de pesquisas na empresa, com questionamentos como o envolvimento nas decisões, reconhecimento, acesso a informações de forma suficiente, incentivo ao uso da criatividade, apoio administrativo e níveis de satisfação geral. A retenção é importante devido ao valor que funcionários antigos e leais têm para a empresa, além de seu conhecimento e sensibilidade às necessidades do cliente. Por fim, a produtividade mede a relação entre o nível da produção por funcionários envolvidos.

Medidas como receita por funcionário são utilizadas, porém existem limitações, como a não consideração de custos e incentivos a medidas imediatistas, como o *downsizing*.

O segundo ponto é a capacitação de sistemas de informação. As informações são necessárias para todos os funcionários, sejam sobre os clientes, processos ou desdobramentos financeiros. Assim indicadores de cobertura da informação estratégica, tanto para os funcionários de frente, quanto de retaguarda se torna importante. Esses indicadores podem ser baseados em *feedbacks* de qualidade, tempo e custo provenientes do *front-office* (KAPLAN; NORTON, 1997).

Finalmente, é preciso alinhar, motivar e dar poder aos funcionários. Monitorar e incentivar sugestões de funcionários é outro passo importante. Além disso, criar medidas de melhoria é importante, focando nos processos a serem aperfeiçoados e criação de metas de médio e longo prazo. O alinhamento é um próximo passo, conectando as principais atividades, medidas de sucesso, funcionários, gerentes e metas individuais com o BSC (KAPLAN; NORTON, 1997).

Considerando essas quatro perspectivas, é possível criar um modelo integrado de indicadores que ajudem a empresa a desenvolver e aplicar sua estratégia, conforme o quadro 2:

Quadro 2: Modelo integrado de indicadores adaptado Kaplan e Norton (1997)

Objetivos Estratégicos	Metas e Objetivos	Indicadores estratégicos e vetores de desempenho
Financeiros		
Dos Clientes		
Dos Processos Internos		
Do Aprendizado e Crescimento		

2.9. Business Canvas Model

Segundo Osterwalder (2011), um modelo de negócios tem como função descrever a lógica de criação, captura e entrega de valor. Ele deve ser simples, comprehensível e relevante, tomando o cuidado de não torná-lo muito simples. O modelo se baseia em nove blocos, em quatro áreas diferentes: consumidores, oferta, infraestrutura e viabilidade financeiras. Com esse cenário temos o modelo abaixo:



Figura 18: Business Model Canvas adaptado Osterwalder (2011)

2.9.1. Segmentos dos clientes

Nessa dimensão, são focadas pessoas e empresas que a empresa deseja priorizar e servir. Eles são agrupados em segmentos com necessidades e comportamentos comuns, além de atributos semelhantes. Através da definição desses grupos, é possível desenvolver uma oferta distinta, canais de distribuição diferenciados, relacionamentos construídos de forma diferentes, que levarão a diferentes rentabilidades e interesse em diferentes aspectos do produto ou serviço (OSTERWALDER, 2011).

Alguns segmentos clássicos podem ser desenhados, como:

- Massa, onde não existe distinção, e se foca em todo o mercado. Valores, canais e relacionamentos focam em somente um grupo com necessidades semelhantes.
- Mercado de nicho, são segmentos altamente específicos, com canais, valores e relacionamentos construídos baseado nesse mercado.
- Segmentados: Os segmentos são tratados por possuírem necessidades e problemas ligeiramente diferentes a serem tratados.
- Diversificado: Onde segmentos totalmente diferentes, em relação a necessidades e oferta são atendidos por uma empresa.
- Plataformas multilaterais: A empresa foca em segmentos totalmente diferentes e interdependentes, como por exemplo, clientes finais, intermediários ou parceiros em serviços de distribuição e financiamento.

2.9.2. Proposição de Valor

Nessa dimensão são descritos a forma como o conjunto de produtos e serviços gera valor para os segmentos de clientes. É através desse valor que o consumidor resolve um problema existente e atende suas necessidades. Assim a proposição de valor são os conjuntos de benefícios que levam a esse cenário e a escolha do cliente. Elas podem ser radicais, trazendo uma oferta totalmente diferenciada, ou incrementais, trazendo oferta semelhante ao que atualmente existe no mercado, adicionando somente alguns novos atributos (OSTERWALDER, 2011).

Os seguintes elementos podem contribuir para a criação de valor para o consumidor: novidade, customização, desempenho, atendimento, design, marca ou status, preço, redução de custos e riscos, acessibilidade, conveniência e usabilidade. Através deles a empresa pode adicionar valor ao que é oferecido ao cliente.

2.9.3. Canais de distribuição

Segundo Osterwalder (2011), essa dimensão permite a empresa alcançar os segmentos desejados, além de comunicar sua proposição de valor. Através da comunicação, distribuição e venda a empresa constrói a interface com o cliente, que realiza um importante papel na construção da experiência do consumidor. Os principais papéis dos canais são levar aos clientes

informações sobre produtos e serviços, ajudar na avaliação da proposição de valor, permitir a compra de forma prática, entregar o valor de forma eficiente e permitir um serviço de pós venda prestativo.

A escolha do tipo de canal pode variar conforme o conhecimento e capacidade da empresa, já que apesar de canais diretos serem mais lucrativos, os mesmos são mais complicados e exigem mais recursos para serem implementados. Além disso, pode-se enquadrar os canais em cinco fases diferentes, sejam eles diretos ou indiretos, próprios ou de parceiros, conforme a figura 19:



Figura 19: Fases dos canais de distribuição adaptado de Osterwalder (2011)

2.9.4. Relacionamentos com os clientes

Nesta dimensão, é definido o tipo de relacionamento que a empresa deseja criar com seus clientes. Essas relações podem ser pessoais ou automatizadas, seguindo as seguintes motivações: aquisição, retenção ou aumento de vendas. Por ser um importante fator de interface, tem grande influência na experiência geral dos clientes.

Segundo Osterwalder (2011), alguns tipos de relacionamentos podem ser encontrados no mercado:

- Assistência pessoal, baseada em interação humana, seja no processo de compra ou pós-venda. Pode ser realizado por telefone, *e-mail*, *call centers* ou outros meios. Essa assistência pode ser inclusive exclusiva, como em clientes altamente rentáveis.
- Autoserviço e serviços automáticos: Utilizam a tecnologia como forma do cliente realizar o atendimento por conta própria. Podem ser mais sofisticados, inclusive trazendo customizações conforme o acesso do cliente.
- Comunidades, onde os clientes compartilham em grupos modos de resolução de problemas de outros clientes, além de oferecer sugestões a empresa.
- Co-criação: Os consumidores nesse caso não somente participam de uma rede de compartilhamento, mas também ajudam em conjunto com a empresa na criação de valor, seja através de revisão de conteúdo ou contribuição de material.

2.9.5. Fontes de renda

Essa dimensão representa o dinheiro que a companhia gera através de cada segmento. É preciso então descobrir por quais valores o cliente está desposto a pagar. Entretanto, alguns fatores devem ser determinados em cada fonte, como tabela de preços, barganha, dependência de volume ou de mercado, gestão de rendimento. Existem dois tipos principais de receita: provenientes de um pagamento único do cliente, ou pagamentos recorrentes decorrentes da entrega de valor ou do serviço pós-venda (OSTERWALDER, 2011).

Existem alguns meios principais de obtenção de renda: através da venda de ativos, taxa de utilização pelo tempo, taxa de assinatura, empréstimo, aluguel ou leasing, licenciamento, taxas de corretagem e propaganda. No quadro 3, vê-se que os preços são definidos da seguinte maneira:

Quadro 3: Precificação do produto/serviço adaptado de Osterwalder (2011)

Precificação baseada em variáveis estáticas	Precificação baseada no de mercado
Fixos baseados em produtos ou serviços individuais, ou outra proposição de valor.	Preço negociado entre parceiros, balanceado por poder ou habilidades de negociação.
Preço dependente da quantidade ou qualidade das proposições de valor.	Preço depende do inventário e da sazonalidade.
Preço dependente do tipo e característica dos segmentos.	Preço estabelecido dinamicamente através de oferta e demanda.
Preço dependente da quantidade comprada.	Preço determinado através de leilão.

2.9.6. Recursos chave

Segundo Osterwalder (2011), esta dimensão abrange os bens necessários para fazer o modelo de negócio funcionar. Eles ajudam a oferecer uma proposição de valor, alcançar mercados, manter relacionamentos garantir receitas. Os recursos necessários podem variar conforme o tipo de negócio em que a empresa se encontra. Eles são categorizados nos seguintes grupos:

- Físicos: São as dependências da empresa, prédios, maquinários, veículos, sistemas, redes de distribuição e pontos de venda, por exemplo.
- Intelectual: Recursos como marca, propriedade intelectual, patentes, parcerias e bases de consumidores. São difíceis de serem desenvolvidos, mas trazem alto valor agregado.
- Humano: Essencial em qualquer empresa, porém em alguns modelos de negócio representam um fator crítico de sucesso, como em empresas criativas e de alto contato com o cliente.
- Financeiro: São recursos necessários para financiamento da empresa, como empréstimos, crédito, ações, ou garantias financeiras.

2.9.7. Atividades chave

São as ações mais importantes que uma empresa deve realizar para operar de forma bem sucedida. Elas ajudam a oferecer uma proposição de valor, alcançar mercados, manter clientes e garantir receita. Segundo Osterwalder (2011), elas podem ser caracterizadas da seguinte maneira:

- Atividades produtivas: relacionadas ao design, produção e entrega do produto em escala e/ou qualidade superior. São predominantes em empresas manufatureiras.
- Atividades de resolução de problemas: são realizadas de forma a trazer soluções para os problemas dos clientes. Alguns modelos de negócios, como consultorias e hospitais tem essas como suas principais atividades.
- Atividades de plataforma e rede: são realizadas de forma a manter a plataforma ativa, realizando manutenção, promoção e provisionamento.

2.9.8. Parceiras Chaves

Empresas procuram parceiros por diversas maneiras, e eles trazem diversos benefícios quando bem empregados, como otimizar os modelos de negócios, reduzir os riscos ou adquirir recursos. Elas podem ser construídas entre não competidores e competidores, de forma estratégica, joint-ventures para desenvolver novos negócios e comprador-fornecedor para garantir confiabilidade na entrega de suprimentos (OSTERWALDER, 2011).

Existem três principais motivações para o desenvolvimento de parceiros:

- Otimização e economia de escala: Comum na relação entre compradores e fornecedores, é baseada na alocação de recursos visando a redução de custos. Normalmente algumas atividades podem ser passadas para parceiros, seja por terceirização ou compartilhamento de infraestrutura.
- Redução de riscos e incertezas: Não é incomum para competidores em certa área criarem alianças estratégicas em áreas distintas. É uma forma de reduzir riscos em ambientes de alta incerteza.
- Aquisição de recursos e atividades: Empresas muitas vezes passam as responsabilidades de atividades e gestão de recursos a parceiros, seja como forma de aquisição de conhecimento, licenças, ou para acessar novos consumidores.

2.9.9. Estrutura de Custos

Nessa dimensão vemos todos os custos incorridos na operação da empresa. Alguns negócios são mais baseados em custos do que outros, dependendo do modelo de negócio. A estruturas de custos podem ser divididas em duas maneiras diferentes. Na estrutura liderada por custos, o foco é minimização em todas as vertentes possíveis, criando a estrutura de forma mais enxuta possível, com alta automação e terceirização extensa. Já na estrutura liderada pelo valor, a prioridade é a criação de valor, com serviço personalizado e preço elevado em comparação aos concorrentes (OSTERWALDER, 2011). Algumas características são notadas nessa dimensão:

- Custos fixos: não variam conforme o volume de produtos ou serviços produzidos. Empresas manufatureiras são conhecidas por seus elevados custos fixos.
- Custos variáveis: variam proporcionalmente com o volume de produtos e serviços produzidos. Produções onde matéria prima e insumos são grandes partes dos custos se enquadram nessa categoria.
- Economias de escala: redução de custo decorrente da produção em grandes volumes por grandes empresas, reduzindo o custo unitário do produto e serviço.
- Economia de escopo: redução de custo decorrente de empresas com amplos escopos de produção. Ele decorre do compartilhamento de atividades e recursos, como marketing, canais de distribuição e vendas, por exemplo.

2.9.10. Modelo consolidado

Após considerar as nove dimensões descritas, Osterwalder (2011) criou um modelo de fácil compreensão, onde a empresa analisada pudesse enquadrar todas as características em um framework único, como na figura 20:



Figura 20: Template do Business Model Canvas adaptado de Osterwalder (2011)

2.10. Planejamento estratégico

Segundo Oliveira (2001) o planejamento estratégico representa as providências tomadas para compreender e encarar situações onde o futuro tende a ser diferente do passado. Ele fornece ferramentas e meios de ação sobre as variáveis que trazem essas mudanças. O planejamento deve ser um processo contínuo, que mesmo com novas mudanças em andamento deve ser mantido. Se espera com o processo uma mudança em pessoas, sistemas e tecnologias.

Existem três tipos principais de planejamento, conforme figura 21:



Figura 21: Níveis de planejamento adaptado de Oliveira (2001)

Após considerar o planejamento estratégico como um ponto chave, Oliveira (2001) desenvolveu uma metodologia para elaboração e implementação do planejamento estratégico, junto com outras ferramentas estratégicas, como a análise *SWOT* e forças competitivas. A metodologia é baseada em 4 fases, conforme a figura 22:

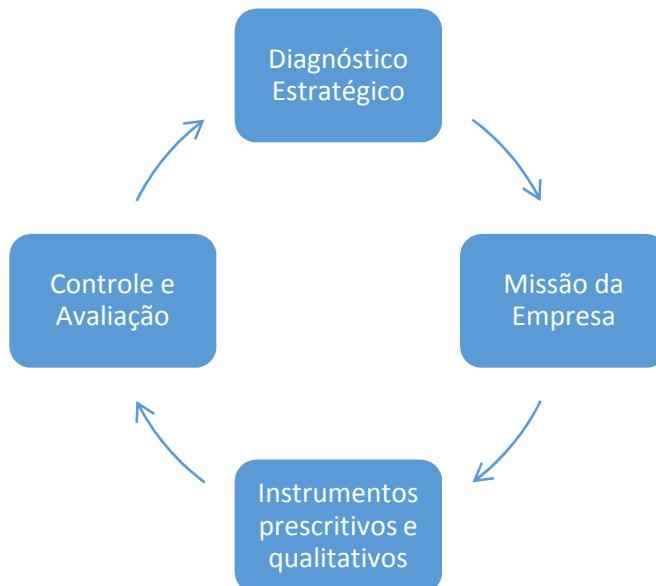


Figura 22: Metodologia do planejamento estratégico adaptado de Oliveira (2001)

Abaixo será detalhada cada uma das fases. A metodologia de Oliveira (2001) servirá como mais uma ferramenta para análise e planejamento estratégico de empresas em estágio de mudança.

2.10.1. Diagnóstico estratégico

Nesta fase, é realizada a verificação do estado atual da empresa. Quatro pontos principais são importantes para a compreensão do cenário presente:

A) Identificação da visão:

Aqui são identificadas as expectativas e desejos dos sócios e alta administração da empresa, já que eles serão um importante norte dos limites e escopo necessário para o desenvolvimento do planejamento estratégico. A visão pode ser considerada como os limites que os responsáveis pela empresa conseguem enxergar em um período de tempo mais longo.

Pode ser uma situação irrealista ou de difícil alcance, mas que não deve ser ignorada, pois com a análise de fatores internos e externos, oportunidades e riscos a viabilidade poderá ser melhor avaliada.

B) Análise externa: Nessa etapa é analisado ameaças e oportunidades do ambiente da empresa e a melhor forma de aproveitá-las. Essa etapa tem grande semelhança com a análise *SWOT*, e alguns pontos podem ser levantados, como o mercado regional e internacional, fornecedores e compradores, entidades de classes e órgãos governamentais.

A empresa pode influenciar parte do ambiente, considerado direto, porém existem partes do ecossistema que a empresa não consegue identificar claramente o tipo e modo de influência. Esses são os ambientes indiretos, que tem tanta importância e não devem ser negligenciados no momento da análise.

C) Análise interna: Esta etapa verifica os pontos fortes, fracos e neutros da empresa. É importante considerar todas as dimensões, pois um posicionamento interno neutro pode se tornar um ponto forte, se bem explorado, ou fraco, se a empresa negligenciá-lo.

Essa análise também tem grande semelhança com as dimensões da análise *SWOT*. Alguns fatores para análise são as linhas de produtos, comercialização, sistemas e processos da empresa, capital humano e tecnológico, além de outros recursos e ferramentas.

D) Análise dos concorrentes: Essa etapa é um desdobramento da análise externa, e tem grande semelhança com as forças competitivas de Porter (1987). Nele são identificadas as vantagens competitivas e riscos na participação em certa indústria. Tanto informações internas, como

externas são necessárias para compreender como os principais participantes do mercado exploram suas respectivas diferenciações (OLIVEIRA, 2001).

2.10.2. Missão da Empresa

Na segunda fase são empregadas ferramentas e ideias para a elaboração e implementação do planejamento. O primeiro passo é a elaboração da missão da empresa, que representa sua razão de ser, determinando seu negócio. Nela é possível traduzir valores e crenças básicas, considerando tradições e filosofia da empresa.

São definidas as áreas prioritárias de atuação, e o modo como os recursos da empresa serão dispendidos. Assim, a missão fornece uma função de orientação e delimitação, definindo o horizonte de atuação, e visibilidade na atuação em novos negócios, além das habilidades da empresa, e como ela deve explorá-las.

Alguns critérios são importantes para definir a missão de uma empresa:

- Grande impacto sobre o comportamento da empresa, de forma empreendedora.
- Atender as necessidades dos clientes em detrimento de somente produzir um produto ou serviço.
- Refletir as habilidades essenciais (genéricas e amplas).
- Compreensível, realista, flexível e motivadora
- Definida em termos amplos e genéricos, porém facilmente traduzida em áreas específicas.

Após a definição da missão, é necessário definir cenários em que a empresa se posiciona, seja no passado, presente e futuro. Para isso, as variáveis que atuam devem ser analisadas, bem como o tempo de reação e os recursos necessários. Com isso algumas posturas da empresa podem ser definidas, de acordo com o ambiente externo e interno da empresa, como na figura 23:

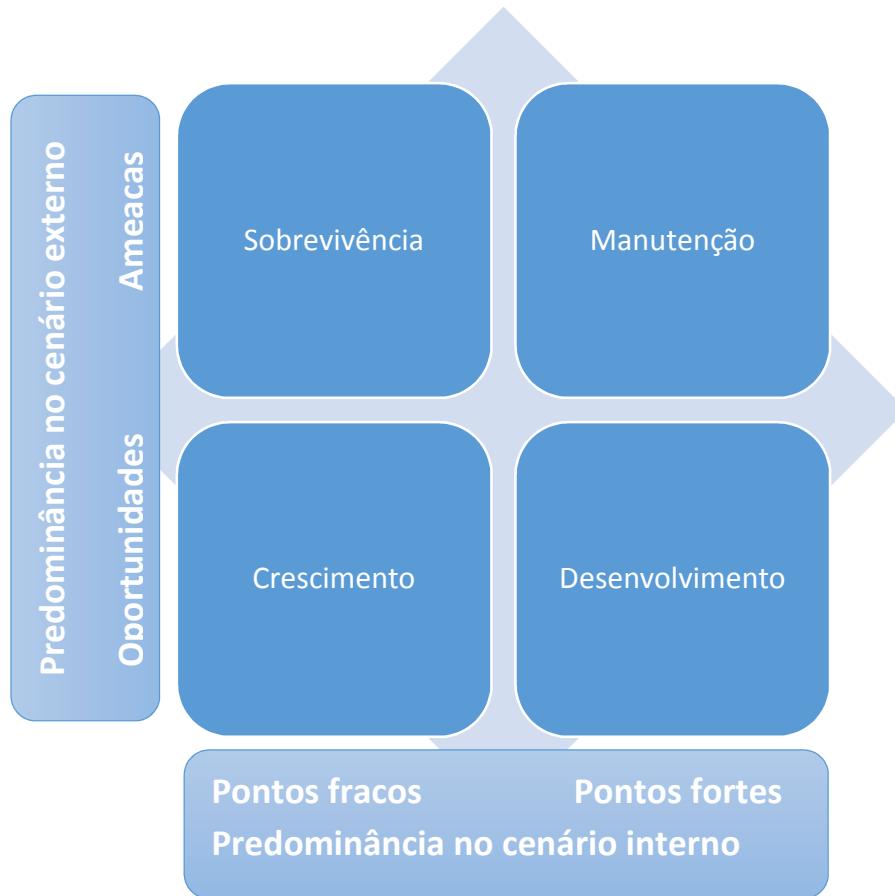


Figura 23: Predominância ambiental adaptado de Oliveira (2001)

Através desse quadro é possível entender a necessidade de compreender as forças internas e externas, além de explorar os cenários em que a empresa se encontra no presente, para ação imediata, no passado, para compreender a evolução do mercado e da companhia, e do futuro, para definir ações estratégicas (OLIVEIRA, 2001).

2.10.3. Instrumentos prescritivos e quantitativos

Esses instrumentos ajudarão a empresa alcançar as metas traçadas. Dois instrumentos principais e interligados são citados:

A) Instrumentos prescritivos: proporcionam uma instrução do que deve ser feito pela empresa de forma a alcançar os propósitos definidos pela missão, respeitando macro políticas e macro estratégias. O primeiro passo é definir objetivos, desafios e metas. Assim é preciso determinar

os esforços e prazos necessários, quantificando os passos e etapas necessários para alcançar o propósito final.

O próximo passo é estabelecer estratégias e políticas funcionais. Se define o caminho mais adequado a ser executado, além de planos de contingência para o caso de alteração do cenário da empresa e novas ações a serem tomadas. Quanto à política, ela é necessária para definir os níveis de delegação e abrangência das estratégias, assim como os parâmetros e orientações para a tomada de decisão. Com isso, diretrizes podem ser desenhadas, unindo objetivos estratégias e políticas em um processo interativo.

A etapa final é a definição dos projetos, programas e planos de ação para alcançar as metas desenhadas. Através delas é possível executar de forma única, ou consistente ao longo do tempo atividades que levarão a empresa a situação que deseja.

B) Instrumentos quantitativos: são as projeções econômicas e financeiras do planejamento orçamentário, associada ao desenvolvimento dos projetos, planos e atividades previstas. Nessa etapa os recursos financeiros necessários são mesurados, criando uma estrutura de interligação entre a parte estratégica e operacional do planejamento (OLIVEIRA, 2001).

2.10.4. Controle e Avaliação

Nesta etapa final são avaliados os resultados dos projetos, planos de ação e programas em detrimento dos objetivos e metas desenhados. Alguns passos devem ser seguidos para realizar esse controle e avaliação:

- Estabelecimento de padrões de medida de avaliação, que servirão como base para a comparação com os resultados obtidos.
- Medida dos desempenhos apresentados, usando critérios de qualidade, quantidade e tempo, que devem ser homogêneos e integrados.
- Comparação do realizado com o esperado. Utilizar uma margem de segurança e coerência na dimensão do desvio para determinar as ações a serem tomadas.
- Ação corretiva, que são as medidas e providências a serem tomadas para eliminar os desvios significativos, ou mesmo para reforçar e ampliar os resultados positivos.

Alguns pontos devem estar em mente no momento de controle e avaliação: Foco em pontos críticos, evitando perda de tempo e recursos, estar bem explicitado e preciso, além de realista e

operacional. O custo deve ser menor do que o benefício, além de ser ágil e objetivo (OLIVEIRA, 2001).

2.10.5. Planejamento estratégico consolidado

Oliveira (2001), após desenhar a metodologia descrita, criou um modelo para o melhor entendimento do planejamento estratégico, conforme a figura 24:

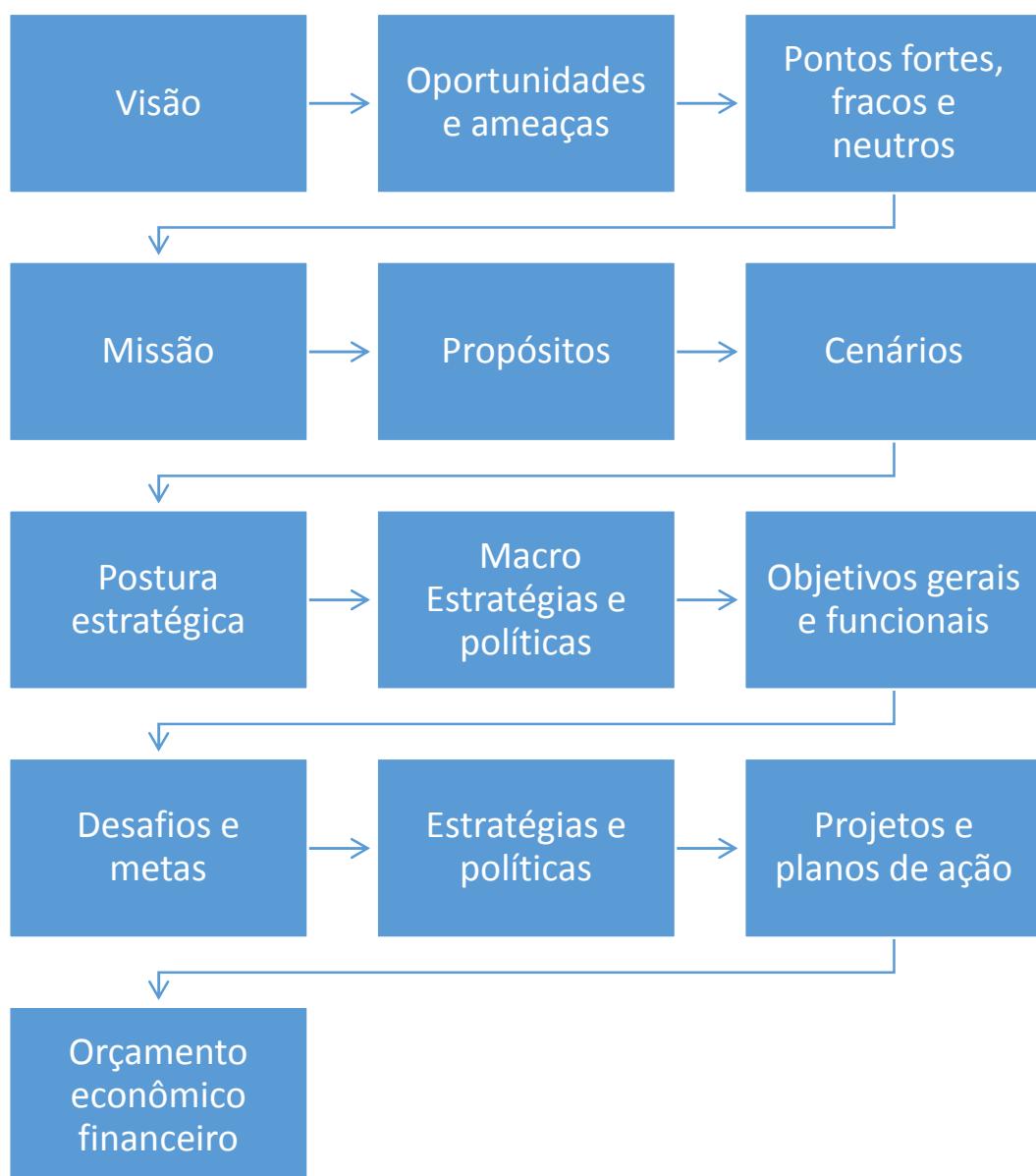


Figura 24: Etapas do planejamento estratégico adaptado de Oliveira (2001)

3. Diagnóstico da Empresa

3.1. Descrição da empresa e características:

A empresa estudada é a KLZ uniformes, uma empresa que fabrica e gerencia uniformes corporativos e personalizados para uma carteira de clientes diversificada.

A empresa tem um escritório presente em São Paulo, no bairro do Tatuapé, além de uma loja de fábrica no mesmo endereço. A empresa também possui uma fábrica localizada na região de Campinas, e diversas parceiras terceirizadas que realizam a manufatura e serviços.

A fábrica própria realiza serviços de maior valor agregado, além de concentrar a fabricação de peças de maior valor e peças de maior personalização de clientes de grande volume. Entretanto, essa fábrica se encontra em capacidade máxima, e com a recente diversificação do portfólio de peças e aumento da demanda, a necessidade de ampliar a parceria com terceiros foi inevitável.

O restante da produção é repassado para poucos parceiros, que concentram operações específicas de costura e corte. A KLZ também realiza dentro desses parceiros o controle de estoque através de um sistema integrado e que controla a demanda de clientes e também a capacidade de cada uma das plantas. Outra característica da parceria é a realização conjunta de compra de tecidos, utilizando descontos provenientes de economias de escala.

O complexo de São Paulo possui três funções principais:

- A parte administrativa se encontra no andar superior, onde o controle de produção, compras e vendas, jurídico e financeiro se encontram.
- O andar inferior concentra o controle de estoque de produto acabado e semiacabado.
- A loja de fábrica se encontra ao lado, e é responsável por vendas de varejo, que representam apenas um pequeno volume de vendas, além de acabamento final e personalização de peças para alguns clientes. A dinâmica do sistema é a seguinte

Com isso, a figura 25 representa um fluxo dos vestuários dos setores produtivos até os consumidores finais:

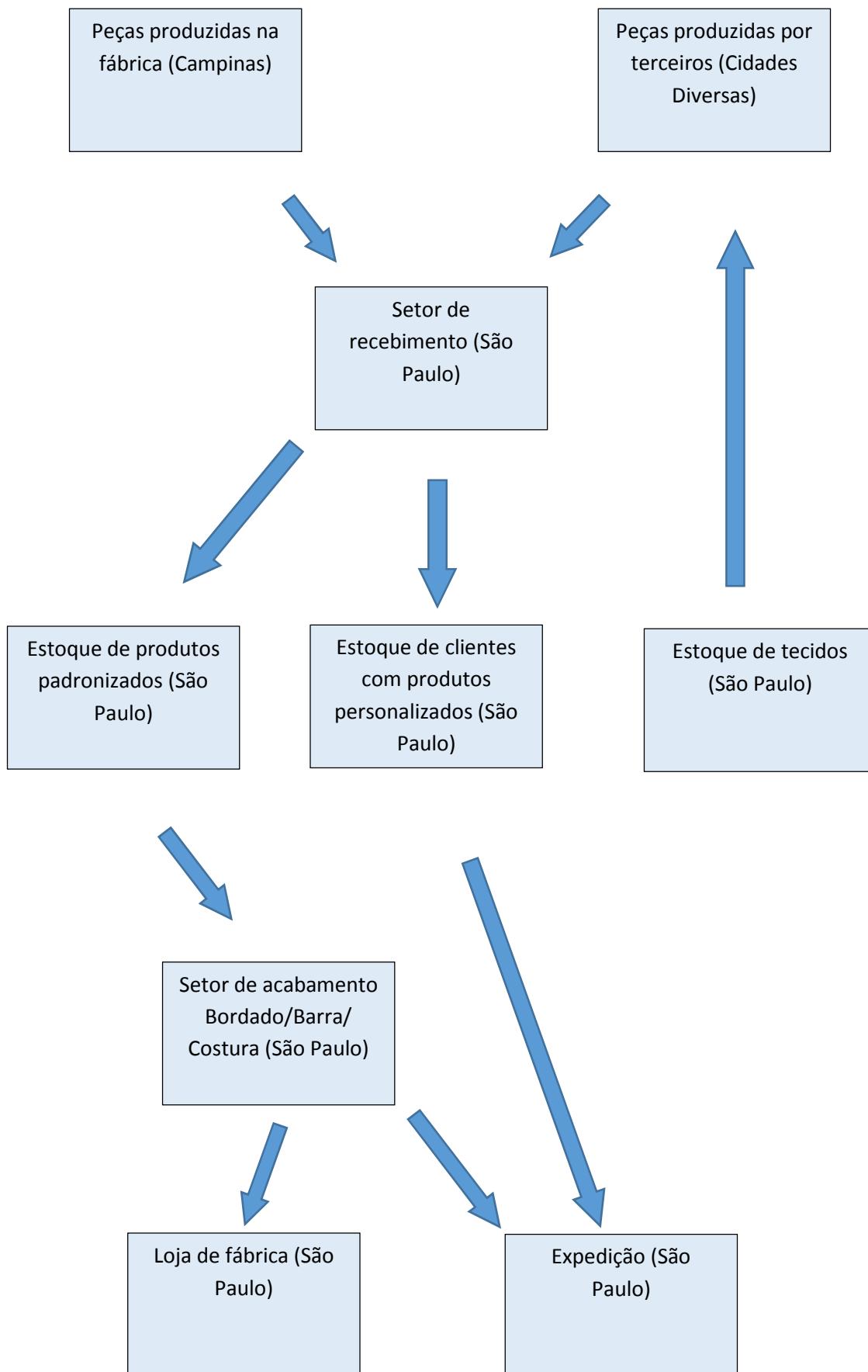


Figura 25: Fluxo de produtos da KLZ uniformes, elaborado pelo autor

3.2. Resultados financeiros:

Nos últimos 10 anos a empresa manteve taxas de crescimento anual agressivas, e baseada nestes números, espera fechar o ano de 2015 com um faturamento acima de R\$ 30 milhões. Abaixo uma progressão do faturamento da empresa na tabela 1:

Tabela 1: Faturamento histórico anual da KLZ (R\$), elaborado pelo autor

2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015 (Jan-Abr)
R\$							
10.361.353	10.371.451	13.536.737	14.523.609	16.726.123	19.250.672	20.533.610	4.742.129

O faturamento de 2015 leva em conta somente quatro meses. Entretanto, é encontrada uma tendência de aumento de faturamento nos últimos trimestres do ano. O faturamento mensal está descrito na tabela 2:

Tabela 2: Faturamento histórico mensal da KLZ em 2014(R\$), elaborado pelo autor

Janeiro	Feverei ro	Março	Abril	Maio	Junho	Julho	Agosto	Setem bro	Outu bro	Novem bro	Dezem bro
R\$											
1.060.0 96,61	1.427,3 39,35	1.102,5 18,93	1.194,3 72,21	1.641,7 75,16	1.149,6 91,56	2.705,4 63,95	2.490,3 59,68	2.117,9 69,10	2.005,5 39,52	1.755,2 63,85	1.883,2 20,40

Em 2015, o número de peças vendidas indica essa tendência de crescimento, fato que deve levar a empresa a mais um crescimento de receita, mesmo no cenário de crise do ano. Essa tendência pode ser descrita na tabela 3:

Tabela 3: Faturamento mensal da KLZ em 2015(R\$), elaborado pelo autor

Mês de referência	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai
Quantidade de peças	27.638	22.485	24.768	39.985	104.245

A empresa possui um lucro líquido registrado de em média 6% do faturamento total, registrando uma boa saúde financeira.

3.3. Estrutura Organizacional

A KLZ uniformes possui uma estrutura administrativa enxuta, com 47 pessoas no escritório em São Paulo, incluindo compras, comercial, produção, financeiro, jurídico e TI, além dos setores no andar inferior de recebimento, controle de estoque e expedição. Na loja de fábrica 10 pessoas trabalham em tarefas como atendimento e vendas, e no *back office* existem pessoas responsáveis por receber e organizar o estoque e costureiros responsáveis por adaptações finais em peças.

Na fábrica 29 existem pessoas contratadas, além de 340 pessoas terceirizadas trabalhando nos parceiros produtivos.

Uma breve descrição dos setores da empresa é feita na figura 26:



Figura 26: Principais setores da KLZ uniformes, elaborado pelo autor

Algumas peculiaridades de alguns setores:

- O estoque de todos os clientes é retido na unidade de São Paulo, além de estoque de tecidos para as fábricas.
- O setor comercial é o responsável pela negociação com novos clientes. Os representantes somente apresentam as características dos produtos e diferenciais de fornecimento.

- Um dos diferenciais citados é a assessoria no desenvolvimento, como indicações de design, tipo de material indicado para a tarefa, desgaste e vida útil esperado conforme o uniforme desenvolvido.
- Quanto ao setor de TI, a empresa utilizou alguns sistemas de gestão empresarial e estoque. Em ordem cronológica, foram usados o “*Logical Choice*”, “*Quadrant*”, “*Softvest*”, da IBC, para gerenciamento. Entretanto, o setor de TI é ainda é primitivo. A empresa está adotando duas novas iniciativas em 2015:
 - A) *A criação de um software para uma interface mais amigável entre cliente e produção, onde pedidos realizados já são conectados a todos os setores responsáveis.*
 - B) *Criação de um site para vendas B2B, que não será aberto ao público, mas somente para realização de pedidos de clientes ativos.*

Durante as visitas, a diretoria da empresa explicitou a necessidade do redesenho do organograma da empresa. Desta forma, após as análises realizadas, será desenvolvido um novo organograma baseado no desenho estratégico desejado para a empresa,

Devido a esse desejo, na figura 27 abaixo está representado somente um organograma setorial da empresa, que dá uma maior visibilidade sobre a conexão dos setores da empresa. Posteriormente, em 4.10, será explorado com maior detalhe o organograma atual da empresa, e também as mudanças sugeridas conforme as mudanças estratégicas a serem implementadas na empresa.

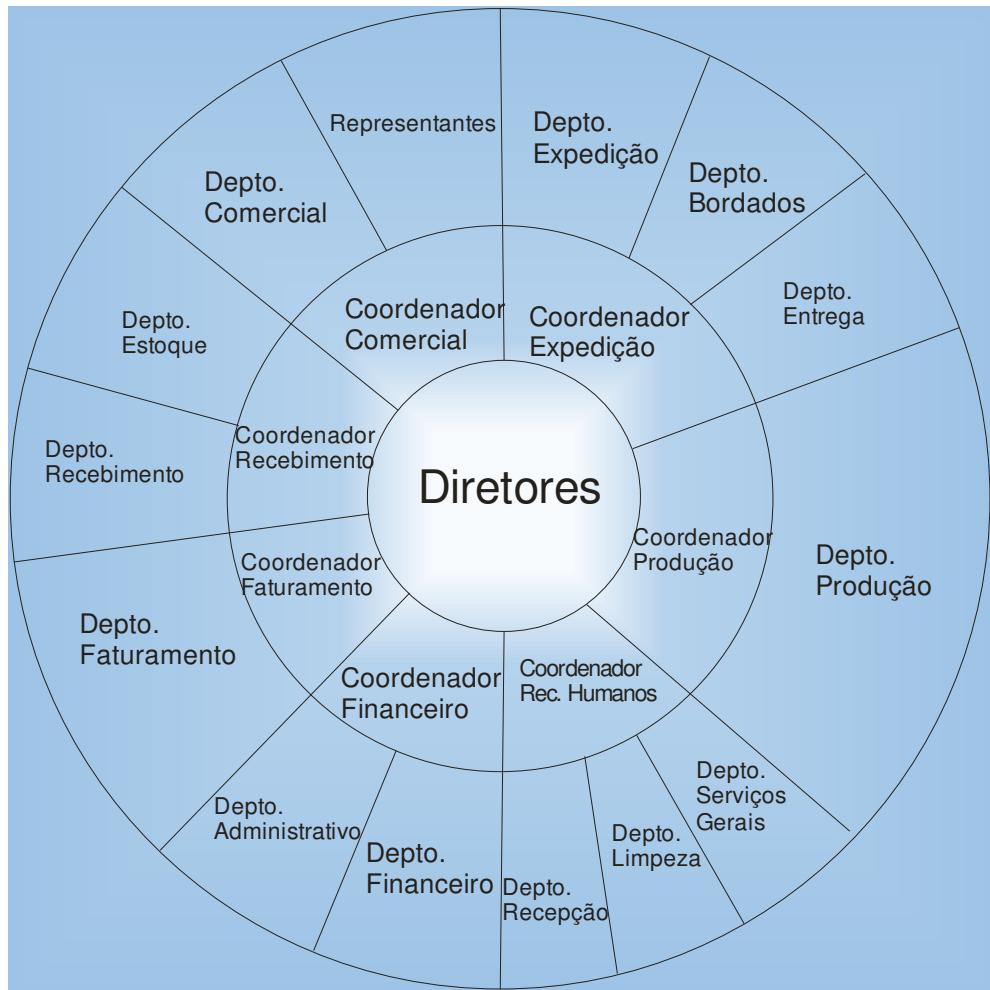


Figura 27: Organograma setorial da KLZ uniformes, elaborado pelo autor

3.4. Produtos, serviços e clientes

A KLZ uniformes possui atualmente uma grande diversidade de peças, que são personalizadas conforme o nível de exigência dos clientes, preço associado e volume exigido.

Nossos principais clientes hoje são condomínios, empresas de segurança, empresas alimentícias, hospitais, clínicas de estética, estacionamentos, escolas de idioma, empresas aéreas, operadoras, e prestadores de serviços em múltiplas áreas. Hoje a empresa atende, entre outros, Vivo, Lojas Cem, Casas Bahia, Azul Linhas Aéreas, Óticas Carol, Farmais, Drogaria Raia, Fort Knox Segurança, Verzani & Sandrini Segurança Patrimonial, Salomão Zoppi Serviços Médicos, Allianz Seguros, Poupatempo, Casa Militar, Gocil Serviços, GP Guarda Patrimonial, Protege Transporte de Valores, Armarinhos Fernando, Brookfield, Embrase, ISS Servisystem,

Master Security Segurança Patrimonial, Metrô, Proforte Transporte de Valores, Provise Segurança, Grupo RA Catering, Ricardo Eletro, Salomão e Zoopi.

Existem dois tipos principais de clientes, que definem o modo de gerenciamento do produto e serviço oferecido, como pode ser visto na figura 28:

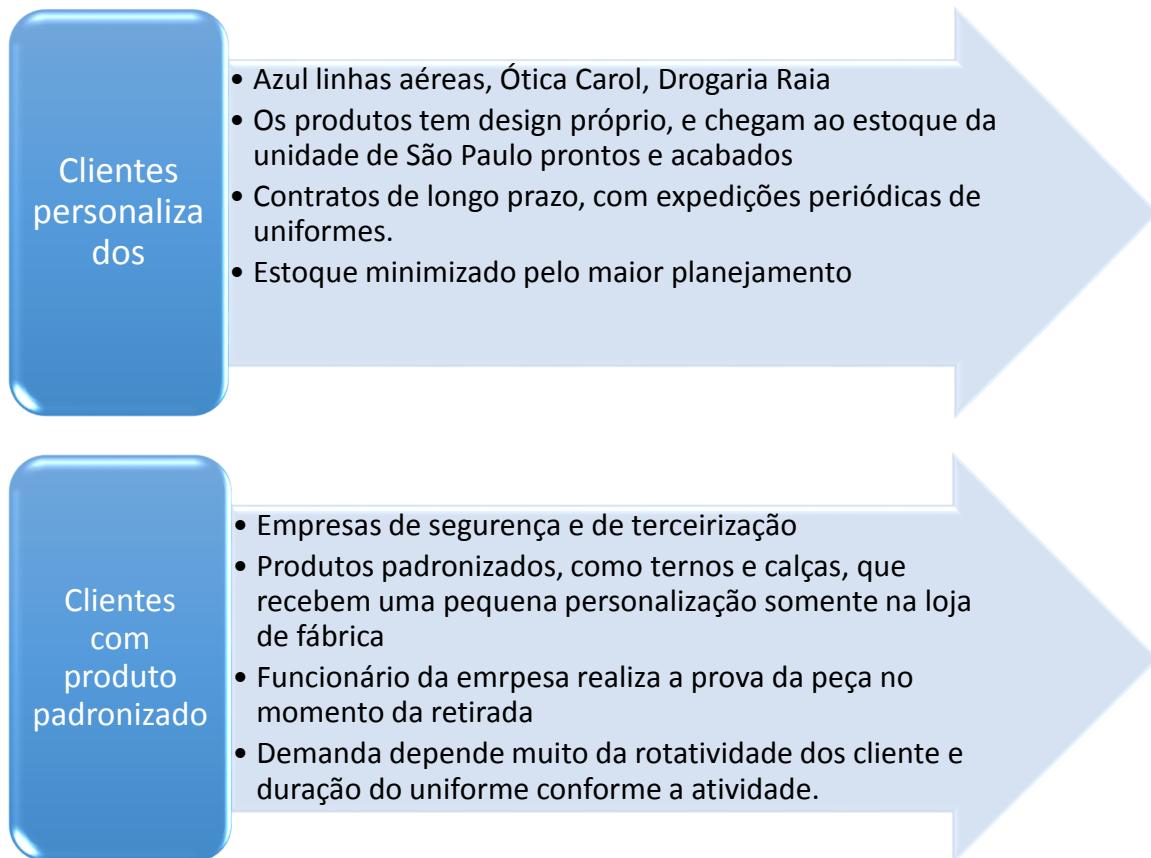


Figura 28: Segmentos de clientes da KLZ uniformes, elaborado pelo autor

A empresa possui três grupos principais de produtos, que possuem diferentes níveis de personalização, além de origem de materiais conforme as necessidades específicas de cada cliente, conforme o quadro 4:

Quadro 4: Tipos de produtos da KLZ uniformes, elaborado pelo autor

LINHA DE PRODUTOS			
UNIFORMES FEMININOS		UNIFORMES MASCULINOS	UNIFORMES UNISSEX
Bata Gestante	Meia	Blazer 3 botões	Avental de Cintura
Blazer	Sapatos	Blazer com Zíper	Avental de Frente
Calças	Sapatilhas	Calça Jeans	Colete
Camisetas	Botas	Calça Social 2 pregas	Jaleco
Camisetas	Cinto	Calça Social sem Pregas	
Coletes	Echarpe	Camisa Manga Curta	
Coletão	Lenços	Camisa Manga Longa	
Corpete	Blusas	Camisa Polo Manga Curta	
Jaqueta com Zíper	Pochetes	Camisa Polo Manga Longa	
Saias	Cartucheiras	Camiseta Manga Curta	
Suéter Gola V	Polos	Jaqueta barra com elástico	
<i>Suplex</i>	Gravatas	Jaqueta barra em canelado	
Touca com Redinha	Presilhas	<i>Parka</i>	
Vestido Tubinho sem Manga	Faixas	Pulôver	
Bandana	<i>Manteaux</i>	Suéter Gola V	
<i>Parka</i>	Sobretudos		
Cardigã	Moletons		

Quanto aos serviços, a principal especialidade da empresa é o gerenciamento de pedidos e estoques, seguindo as seguintes condições:

- Estipula-se um estoque mínimo, com separação por produto, cor e tamanho. O nível padrão usado pela KLZ é de três meses.
- Após a determinação desse nível, a empresa pode fazer uma solicitação de pedidos através de dois meios: por unidade ou loja própria ou por região ou arranjo adotado pela empresa.
- Entrega de mercadorias para cada unidade de negócio, ou diretamente para a filial, operador logístico ou CD indicado pela empresa, que realizarão a entrega para os clientes finais.

- A entrega também pode ser realizada por operadores logísticos, com o custo do frete a cargo do cliente.
- A rotatividade de estoque tem variação média de +/- 20%.
- Em relação a matéria prima para a produção de produtos exclusivos, a empresa armazenará 50% da quantidade para a produção necessária acordada.
- Toda reposição, manutenção, estocagem, armazenamento, manuseio e seguro dos estoques são de inteira responsabilidade e custo exclusivo da KLZ, o cliente tem como responsabilidade apenas 3 regras básicas: Comprar mensalmente 30% do valor do estoque pré-acordado, ou seja o equivalente a 1 mês; em caso de eventual rescisão, assumir a compra do estoque (produto acabado e matéria prima) de uso exclusivo dele dentro dos limites pré-acordados no anexo; e Manter a KLZ informada sobre abertura/fechamento de unidades, contratações/demissões, ou quaisquer alterações que influenciem o volume de compra tanto para mais como para menos.

Outro serviço da empresa, além da consolidação de estoque e preparação de pedidos, é o atendimento pronta-entrega. Com a autorização da empresa, os funcionários fazem a retirada das peças, já com a personalização e ajustes necessários.

3.5. Definição do cenário atual

Analizando a empresa, alguns pontos surgiram durante o diagnóstico como passíveis de serem explorados:

- A empresa possui uma política de fornecedores e clientes a longo prazo, e essa situação deve ser mais bem compreendida.
- Investimentos em novas ferramentas, como desenho CAD/CAM para desenvolvimento de designs para clientes, e novos canais de contato, como website e um sistema *ERP* personalizado. Com a diversificação de canais de contato, a empresa enfrentará novos desafios de adaptação.
- A empresa está em processo de aquisição de uma nova planta maior, passando parte do processo produtivo de terceiros para produção própria.
- A empresa está em expansão da carteira de clientes e diversidade de produtos desenvolvidos, fator que traz novos desafios

4. Panorama no setor de Uniformes Profissionais

4.1. O Setor

O setor têxtil e de confecção reúne mais de 32 mil empresas, das quais 80% são empresas de pequeno e médio porte. É um setor que emprega 1,7 milhões de brasileiros, sendo que 75% são integrantes do setor de confecção. (ABIT, 2013). O setor faturou US\$ 56,7 bilhões em 2012, porém teve um declínio de 15% em receita se comparado a 2011 (IEMI, 2012).

Dentro deste amplo mercado se encontra o mercado de uniformes profissionais. Ao contrário da tendência do mercado têxtil, é um mercado que vem crescendo com a maior aceitação de uniformes e seu alto valor de venda (Sebrae, 2011).

O setor, em estudo de 2008, contava com 1700 empresas e possuía movimentação de R\$ 3,5 bilhões no ano, com crescimento de 80% na produção e 50% no valor de mercado na última década (Sebrae, 2011). É um setor em franca expansão, porém ainda é necessária uma maior regulamentação desse setor.

4.2. Tendências do setor

Segundo estudo realizado por ABDI (2010), sete vertentes principais indicam tendências nesse mercado.

4.2.1. Tendências do uso de novos materiais no vestuário

- Tecidos que mudam de cor; são resistentes a chamas; invulneráveis a manchas, dobras e líquidos; que liberam fragrâncias, absorvem odores e bloqueiam raios UV;
- Fibras manufaturadas com propriedades características das fibras naturais;
- Roupas integradas a sistemas óptico-eletrônicos;⁵
- “Smart textiles” capazes de sentir e de reagir de acordo com instruções.

4.2.2. Tendências de integração com Tecnologias de Integração e Consumo

- Inteligência coletiva;
- Interatividade (B2B, B2C, Cadeia-Cadeia...);

- Personalização;
- Ambientes colaborativos;
- Cultura de redes.

4.2.3. Tendências de tecnologia para o vestuário

- Capacitação;
- Engenharia de projetos;
- Engenharia de produto.

4.2.4. Tendências de meio ambiente para o vestuário

- Equipamentos que promovem redução dos consumos de água e energia;
- Processos que reduzem o consumo de água e energia, a produção de efluentes e emissões de ruídos nocivos;
- Matérias-primas sintéticas recicláveis, fibras naturais orgânicas e naturalmente coloridas que propiciam a redução da carga orgânica no tratamento;
- Insumos e produtos auxiliares mais eficientes, desenvolvidos em conjunto com fabricantes de equipamentos, visando à redução da carga orgânica e melhoria do controle de parâmetros ambientais.

4.2.5. Tendências de mercado

- Novos símbolos introduzidos na moda pela ampliação e diversificação da base de consumo (aspectos étnicos e socioeconômicos);
- Consumidor monitorado por “*Radio Frequency Identification*” (RFID) e integrado pela roupa à cadeia de valor⁷;
- Lojas/clubes reais/virtuais para geração de experiências de consumo;
- Compra *on-line* viabilizada pelo “*body-scanner*” (equipamento de mensuração de medidas em três dimensões, utilizando laser e estereofotogrametria).

4.2.6. Tendências de *design*

- Acesso das classes menos favorecidas: *design* para todos;
- Redução das escalas com forte apelo cultural e personalização;
- Formas simples e funcionais amplificadas por tecnologias incorporadas;
- Mudanças nas relações entre pessoas e objetos, interferindo no *design*: real, virtual, irreal.

4.2.7. Tendências de cadeia produtiva

- Integração íntima com outras cadeias;
- Produção enxuta (*lean production*) coordenada pelo varejo;
- Cadeia de valor controlada por sistemas de indicadores socioeconômicos e ambientais;
- Integração global com ênfase na identidade nacional.

4.2.8. Tendências a longo prazo

- Forte relação da funcionalidade com o comportamento do consumo;
- Utilização de tecidos práticos (não amarrote, não suje, bactericida);
- Produtos multifuncionais, inteligentes, descartáveis, reutilizáveis e não agressivos ao meio ambiente. Ênfase: – Tecidos que não degradem o meio ambiente;
- Utilização de vestimentas que permitam a redução do consumo de água, energia e, principalmente, substâncias químicas sintéticas em seus processos de fabricação;
- Produtos que melhorem a qualidade de vida da população, correlacionados com a medicina e indústria farmacêutica. Ênfase: – monitoramento, proteção e conservação da saúde;
- Compatibilidade ecológica integrada;
- Facilidade de compra, impactando na disponibilidade do produto no momento, na forma e no tempo que desejo;
- Roupas para captação e armazenamento de energia para abastecer os dispositivos eletrônicos;

- Alteração do projeto das roupas íntimas para privilegiar o aumento da funcionalidade (mudança para artigos de higiene);
- Questão estética e sensual/erótica. Ênfase: – A liberdade de ser diferente;
- Roupas como abrigo. Ênfase: – Roupas microclimáticas, visando conforto térmico
- Vontade de ser mais jovem. Ênfase: – Atendimento ao idoso, com uma nova visão;
- Substituição da área de plantio de fibras naturais para energia e alimentos;
- Agilidade representada por estruturas (produtiva e física) muito leves, com comportamento de rede e poucos departamentos (inteligentes);
- Ciclo de produção extremamente reduzido;
- Recursos humanos altamente competentes, equipes multidisciplinares e flexíveis;
- Grau de pertencimento a uma estrutura intensiva em conhecimento, assim como a de outros setores altamente inovadores;
- Maior reconhecimento da potencialidade, riquezas naturais, financeiras, humanas e outras pertinentes ao território.

4.3. Requisitos do Setor

Neste mesmo estudo de ABDI (2010) citada no tópico anterior, os requisitos de produtos e processos são levantados.

4.3.1. Requisitos do produto

- Intensivo em higiene, saúde e proteção (Antissujidade / autolimpante)
- Facilidade de manutenção;
- Tecidos que não degradem o meio ambiente;
- Padronização: certificação do produto e customização em massa;
- Funcionalidade quanto à atividade do usuário (atendimento aos requisitos legais): Ergonomia (determinação das dimensões), normas técnicas dos mercados relevantes, retardantes de chamas dissipador de eletricidade estática, antimicrobiano, proteção contra produtos químicos, vestuário para salas limpas (impedir a passagem de partículas), multifuncionalidade.
- Reduzem o consumo de água, energia e substâncias químicas em sua fabricação, uso e manutenção;

- Conforto, beleza e durabilidade;
- Portadores de inovação;
- Custo;
- Facilidade de armazenamento e deslocamento;
- Multiusuário;
- Inteligente (conectado, ajustável e autor recuperável);
- Procedência do produto / marca (sentido tecnológico).

4.3.2. Requisitos de processo

- Estrutura produtiva intensiva em conhecimento;
- Agilidade frente à demanda: logística de distribuição ágil;
- Ciclo de produção extremamente reduzido;
- Integração com as instituições de pesquisa, desenvolvimento e informação;
- Participação dos recursos humanos com nível de pós-graduação;
- Inserção das empresas nas regiões de arranjo produtivo local: plataformas de alto desempenho;
- Equipamentos adequados e dispositivos de monitoramento e medição da produção (tecnologias de informação e comunicação);
- Uso intensivo de fibras manufaturadas de alta tecnologia;
- Produção mais limpa no processo: responsabilidade social no processo produtivo;
- Crescimento em escala;
- Gestão profissional;
- Integração do processo produtivo e da rede valor por meio de tecnologias de informação e comunicação;
- Manufatura enxuta.

5. Análise diagnóstica do setor e da empresa

Após o levantamento de uma base teórica e informações sobre o mercado de uniformes corporativos e a situação da KLZ uniformes, serão aplicadas ferramentas de forma a compreender melhor os desafios a serem enfrentados pela empresa e um alinhamento de como a empresa deve desenhar sua estratégia.

5.1. Análise estrutural da indústria

O mercado de uniformes corporativos, visto através do modelo de Porter (2005) das forças competitivas, tem cinco grupos principais:

- Quanto ao relacionamento com os fornecedores, existe uma grande variedade de pequenos fornecedores. Itens como zíper e botões e tecidos são commodities, sendo muitas vezes de origem no mercado Asiático, com baixo custo e alta oferta, tanto em quantidade como em variedade. Já o fornecimento de produtos acabados, como lenços, ternos e peças confeccionadas por terceiros são em sua maioria feitas por pequenos fornecedores. Em geral, esses fornecedores são dependentes das empresas para a quais fornecem. Assim, essa é uma força competitiva fraca nesta indústria.
- Em relação aos clientes, existem dois grupos. O primeiro, composto por pequenas empresas, como segurança e limpeza, compram em pequenas quantidades, e não possuem conhecimento produtivo. Entretanto, o produto fornecido é padronizado, com pequena personalização. Já o segundo grupo são de grandes empresas e conglomerados, como franquias e multinacionais. Essas empresas compram em grandes quantidades, porém possuem um produto com uma personalização maior, que normalmente é realizada pelas empresas da indústria. Como os clientes do mercado possuem características mistas, essa é uma força média na indústria.
- Quanto aos entrantes potenciais, o mercado não possui muitas barreiras de entrada, como necessidade de capital, imobilizado ou grande investimento. Entretanto, a indústria concentra algum conhecimento em design e tecidos, além de depender de relacionamento a longo prazo com os clientes. Assim, existe uma força competitiva média de novos concorrentes.

- Quanto a produtos substitutos, no horizonte de médio prazo da empresa o único risco é de empresas realizarem sua produção *in-house*. Entretanto, devido a complexidade de produção e design, além de administração logística, esse risco é pequeno se comparado as outras dimensões.
- O mercado atual possui muitos concorrentes com pequenas fatias do mercado. A indústria se encontra em um período de baixo crescimento, com custo de mudança e saída baixos. Com isso, existe grande concorrência, com crescimento limitado a captura de *market share*, o que torna essa força como forte no mercado.

O quadro 5 traz um resumo das forças aplicadas no mercado de uniformes corporativos:

Quadro 5:Cinco forças competitivas aplicadas na KLZ uniformes, elaborado pelo autor

Tipo de força	Intensidade	Características
Fornecedores	Baixa	Pequenos fornecedores, itens commodities
Clientes	Média	Quantidade comprada e personalização dispersas
Novos entrantes	Média	Baixas barreiras de entrada, necessidade de conhecimento técnico
Produtos substitutos	Baixa	Produção <i>in-house</i> com baixa probabilidade
Concorrentes atuais	Alta	Grande concorrência, mercado estagnado

5.2. Competências Essenciais

No mercado de uniforme corporativos, algumas competências essenciais criam vantagens competitivas, considerando os três testes citados por Prahalad e Hamel (1990), de acesso a vários mercados, agregando valor para o consumidor final e de difícil replicação:

- Tecnologias de desenho CAD/CAM para o desenvolvimento de designs de uniformes diferenciados.

- Desenvolvimento de sistema de gerenciamento de estoques para grandes empresas, seja na quantidade de uniformes necessários, controlando a demanda, ou na customização final dos produtos.
- Customização de vestuário conforme o tipo de atividade da empresa, introduzindo um tecido específico conforme a resistência necessária na atividade do cliente.

5.3. Estratégias competitivas genéricas

Considerando as estratégias competitivas de Porter (2005), é necessário analisar as duas dimensões na KLZ Uniformes. Quanto ao alvo estratégico, a empresa não possui um foco específico, já que atende os mais diversos setores do mercado de vestuário corporativo, além de produzir uma variedade de peças para os clientes. Já em relação a vantagem estratégica da empresa, a empresa possui dois grupos principais de clientes, o que determina duas estratégias competitivas diferentes.

Inicialmente, a estratégia principal da empresa era de custos, produzindo peças padronizadas. Entretanto, a empresa vem mudando sua estrutura para oferecer serviços diferenciados, o que para certos tipos de clientes, significa uma mudança para uma estratégia de diferenciação. Com isso, a empresa possui as seguintes estratégias genéricas:

- Para as grandes empresas e redes de franquia, como a Azul Linhas Aéreas, óticas Carol e Drogaria Raia, a empresa tem a estratégia de diferenciação, focando em produtos únicos, com menor preocupação em custo e habilidades em desenho industrial e gerenciamento de estoque. A empresa também tem uma maior preocupação em manter relacionamentos próximos com seus clientes.
- Já para o segundo grupo, são oferecidos produtos padronizados, como paletós e uniformes padrão, como por exemplo para empresas terceirizadas. Para esse segmento de clientes, a estratégia principal é a de redução de custos, principalmente de forma a manter o produto competitivo em relação aos concorrentes. Nesses clientes existe menor esforço de design do produto, além de gerenciamento do estoque menos sofisticada.

Atualmente, a empresa se encontra em um processo de migração cada vez maior de pequenas empresas e terceirizadoras para grandes empresas, oferecendo produtos e serviços personalizados, em detrimento as antigas soluções padronizadas. Desta maneira, a empresa deseja focar cada vez mais em somente uma estratégia genérica e um tipo específico de solução.

5.4. Análise SWOT

Considerando a indústria de uniformes corporativos e a situação atual da KLZ uniformes, a figura 29 representa um resumo da situação da empresa

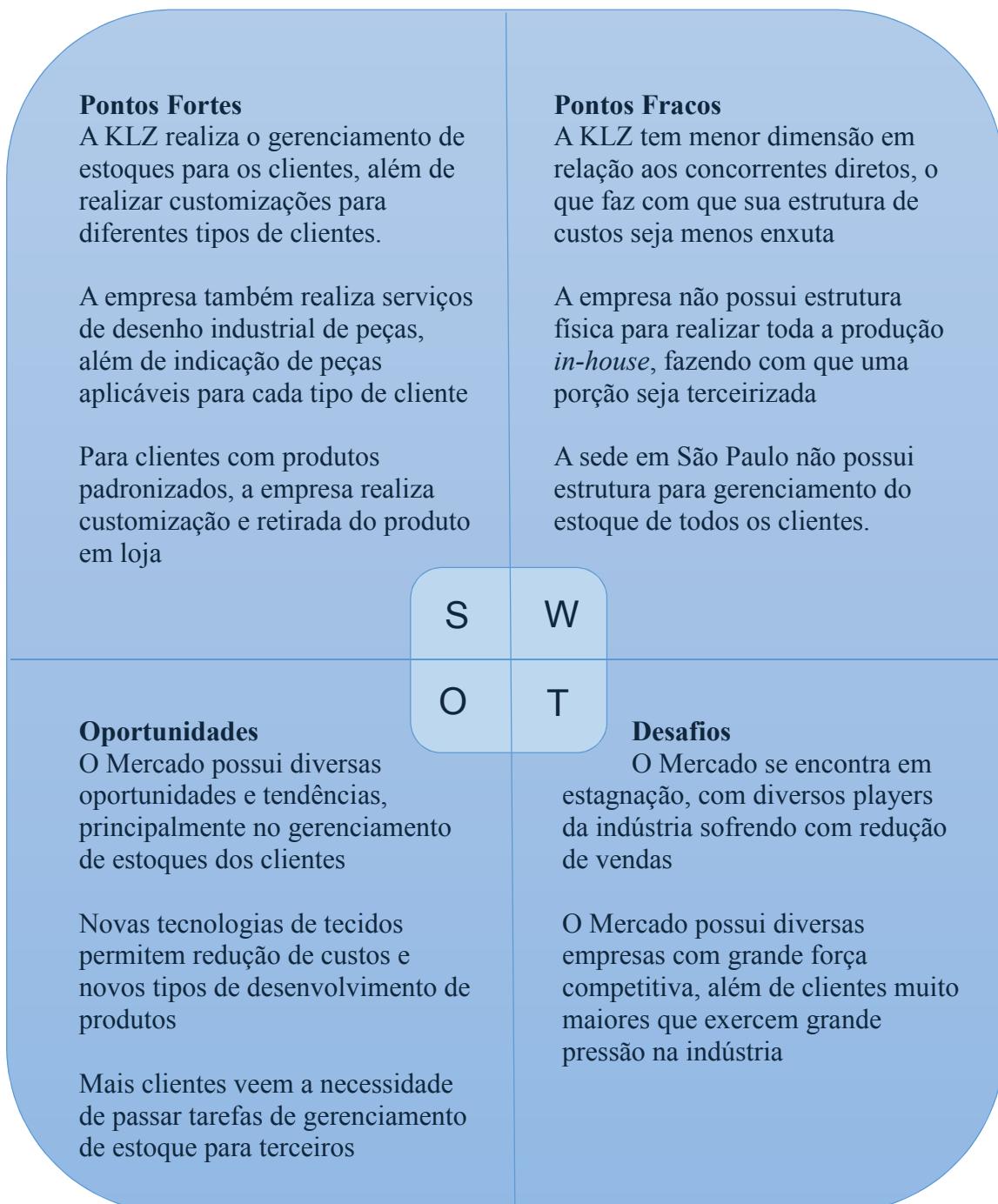


Figura 29: Análise SWOT da KLZ uniformes, elaborado pelo autor

5.5. Análise estrutural dentro da indústria

Após a análise das forças competitivas e estratégia essencial da empresa, a análise das dimensões estratégicas indica como a KLZ uniformes se encontra dentro do mercado de uniformes corporativos. Para tal, é preciso primeiramente selecionar as dimensões que serão utilizadas para a definição do grupo estratégico em que a empresa se encontra.

Conforme o mercado de uniformes, uma grande característica é o grau de customização oferecida, e consequente posição de custo. Algumas empresas fornecem produtos padronizados e em larga escala, tornando a estrutura de custo enxuta, enquanto outras investem em um alto nível de customização e variabilidade dos vestuários, o que torna a estrutura de custos da empresa maior.

A segunda dimensão nesse mercado é o grau de integração. Cada vez mais empresas estão focando como um diferencial a realização de serviços pré e pós venda. Os serviços pré-venda são os de gerenciamento de estoque e desenvolvimento de peças exclusivas para cada cliente. Já os serviços pós venda são ajustes de uniformes na retirada dos produtos, além da distribuição dos uniformes para as diversas unidades dos clientes.

Considerando essas duas dimensões, o mercado de uniformes corporativos tem o seguinte cenário, descrito na figura 30:

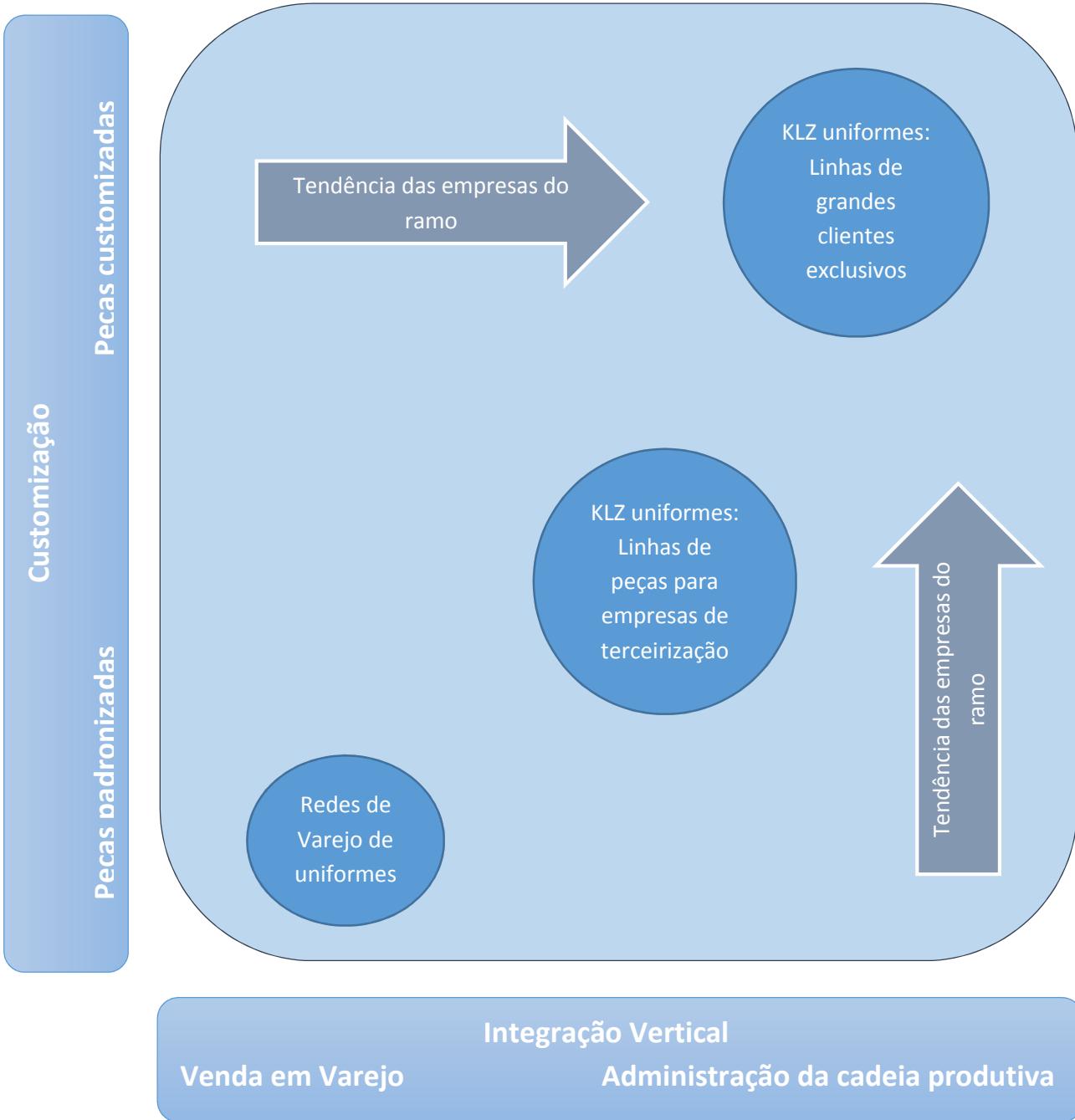


Figura 30: Grupos estratégicos da KLZ uniformes, elaborado pelo autor

Considerando essas dimensões, a KLZ uniformes possui duas unidades de negócios, que apesar de terem suas operações realizadas conjuntamente, possuem características diferentes.

Para a produção de uniformes padrão para empresas de terceirização, o nível de customização se restringe a ajustes de costura, bordado e estampas, e a integração vertical é menor, pois apesar de gerenciamento de estoques e serviço pós venda, grande parte da produção é empurrada,

sendo produzida conforme uma projeção da quantidade de peças que será necessária para cada mês para esse tipo de cliente.

Já para clientes exclusivos, principalmente a Drogaria Raia, Azul Linhas Aéreas e Óticas Carol, a empresa realiza uma customização de peças, além de desenvolver modelos e selecionar tecidos que serão utilizados nas peças dos clientes. Ademais, outros serviços como prever a quantidade de cada tipo de peça necessária, controlando a distribuição para esses clientes específicos.

Em relação ao mercado, duas características são marcantes. A primeira é a presença de algumas grandes empresas varejistas, que fornecem peças padronizadas a baixo preço, porém sem envolvimento de serviços de pré ou pós venda. Entretanto, cada vez mais o mercado deseja um maior valor agregado no serviço envolvido, e não somente uma peça de qualidade. Por isso, esse mercado, com muitas empresas atuando de forma pulverizada, está produzindo peças de forma mais customizada para seus clientes, além de oferecer serviços suporte. Essa mudança é marcante na atuação da KLZ uniformes, porém alguns concorrentes, em diferentes graus de intensidade também estão realizando esse redirecionamento estratégico.

Algumas outras dimensões de menor relevância também podem ser aplicadas a atuação da KLZ uniformes:

- Marca: É um fator de pouca importância, visto que o mercado possui diversas empresas pulverizadas, com pouca expressão e escala.
- Política e seleção de canal: Esse é um fator importante, visto que diversas empresas optam por utilizar canais diferentes. A diferenciação aqui ocorre pela flexibilização. Empresas que conseguem se adaptar ao modelo de planejamento preferencial do cliente, seja ele por telefone, e-mail, plataforma online ou sistema *ERP* tem uma vantagem competitiva.
- Qualidade do produto: É um fator secundário de diferenciação das empresas no mercado, concentrada principalmente na seleção de tecidos de qualidade e de parceiros que tenham conhecimento produtivo.
- Liderança tecnológica: A liderança tecnológica não é um grande fator neste mercado atualmente, mas devido as diversas mudanças no setor, e surgimento de novas tecnologias, ela está se tornando cada vez mais importante. Tecnologias como tecidos mais resistentes e adaptáveis e também métodos de produção mais eficientes são tendências e irão alterar a configuração do mercado.

- Política de preço: A política de preço está alinhada com o nível de customização e integração vertical que a empresa oferece. Quanto maior essas duas dimensões, maior será a estrutura de custo e consequentemente o preço do serviço/produto da empresa nesse setor.
- Relacionamento com órgãos governamentais: Apesarmente um fator de menor importância, é na verdade relevante nessa indústria. Alguns órgãos de suporte de pequenas e médias empresas, como o Sebrae e a Fapesp fornecem não somente fomento para as empresas desse ramo, como também experiência produtiva e empresarial. Desta forma, empresas que sabem aproveitar essas parcerias possuem uma vantagem competitiva.

5.6. Análise do papel de TI nas organizações

Apesar de não fazer parte diretamente da análise estratégica da KLZ uniformes, entender o papel do TI servirá como suporte para entender o funcionamento da estratégia da empresa e também como essa mudança irá alterar as ferramentas tecnológicas necessárias para a empresa atingir seus objetivos a médio e longo prazo.

5.6.1. Impacto estratégico das aplicações de TI

Considerando a matriz de McFarlan (1984), pode-se avaliar o impacto do TI atualmente e no futuro.

Atualmente, o TI tem baixo impacto para a empresa, sendo apenas um setor de suporte, seja no gerenciamento do recebimento e expedição ou como ferramenta para os diversos usuários internos da empresa. Entretanto, para o futuro, tanto da KLZ como do mercado de uniformes corporativos é esperado um alto impacto do TI, através de duas frentes principais: canais de contato com o cliente e ferramentas de gestão de recursos, sejam elas técnicas/produtivas ou para a cadeia de suprimentos/valor.

Assim, a KLZ se encontra no quadrante de Transição segundo o modelo. Atualmente, o TI não tem grande impacto na empresa. Entretanto, a empresa atualmente está implementando ferramentas de TI que farão o setor se tornar estratégico na atuação da empresa, listadas no quadro 6:

Quadro 6: Ferramentas Tecnológicas da KLZ uniformes, elaborado pelo autor

Ferramentas	Características
CAD/CAM	<p>Sistema para desenvolvimento de modelos e novas peças para clientes estratégicos.</p> <p>Também utilizado como diferencial para a atração de novos clientes.</p>
ERP Customizado	<p>Sistema de gerenciamento customizado para cliente Drogaria Raia e Drogasil.</p> <p>Após o sistema ser consolidado com esse cliente, será oferecido para outros clientes chaves</p> <p>Acesso acontecerá em níveis para esses clientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ 1º nível: Acesso aos uniformes pedidos nas unidades, compreendendo a quantidade programada. Não pode realizar pedidos. ➤ 2º nível: Realização de pedidos para cada núcleo/unidade pelos gerentes de loja, conforme limite pré-programado pela matriz. ➤ 3º nível: Realização de pedidos extraordinários fora da programação, além de acesso a quantidade, valores e prazos. Será dado ao setor de planejamento central do cliente. <p>A KLZ não poderá realizar alterações, ficando totalmente a cargo do cliente os pedidos.</p>
Site para gerenciamento de pedidos e vendas	<p>Sistema de compras B2B para clientes pré cadastrados, como Unimed e Revenda Vivo, utilizando um catálogo de produtos customizado para cada cliente.</p> <p>Está sendo oferecido a todos os clientes atuais, possibilitando a realização de pedidos de forma dispersa nas diversas unidades dos clientes, de forma organizada, prática e segura.</p>

Considerando agora o modelo de Porter e Millar (1985), uma importante análise é entender a intensidade de informação no produto e no processo. Quanto ao produto, pela customização e

também variabilidade de tipos de produto, existe uma grande intensidade de informação. Já em relação ao processo, a complexidade na produção, gerenciamento e serviços de suporte é média para grande. Com isso, as operações produtivas e de portfólio de produto estão intrinsecamente ligadas aos sistemas de informação.

5.6.1. Alinhamento estratégico das aplicações de TI

Segundo o modelo de alinhamento estratégico, proposto por Henderson e Venkatraman (1993), pode-se definir como se encaixam TI e estratégia no alinhamento da KLZ uniformes. Para a KLZ, o alinhamento parte da estratégia de negócios, focada na produção e venda de uniformes corporativos. Focado nessa ideia, a empresa criou uma estrutura organizacional hierárquica, onde o TI é somente uma parte importante da organização. Finalmente, existe uma infraestrutura de TI operacional, ligada a fatores financeiros e operacionais, como a redução de custos da empresa e também flexibilização e acessibilidade dos clientes aos produtos vendidos.

Com isso, temos um alinhamento de execução da estratégia, com os sistemas de informação e setor de TI sendo ferramentas para a implementação da estratégia da empresa, conforme o modelo da figura 31:

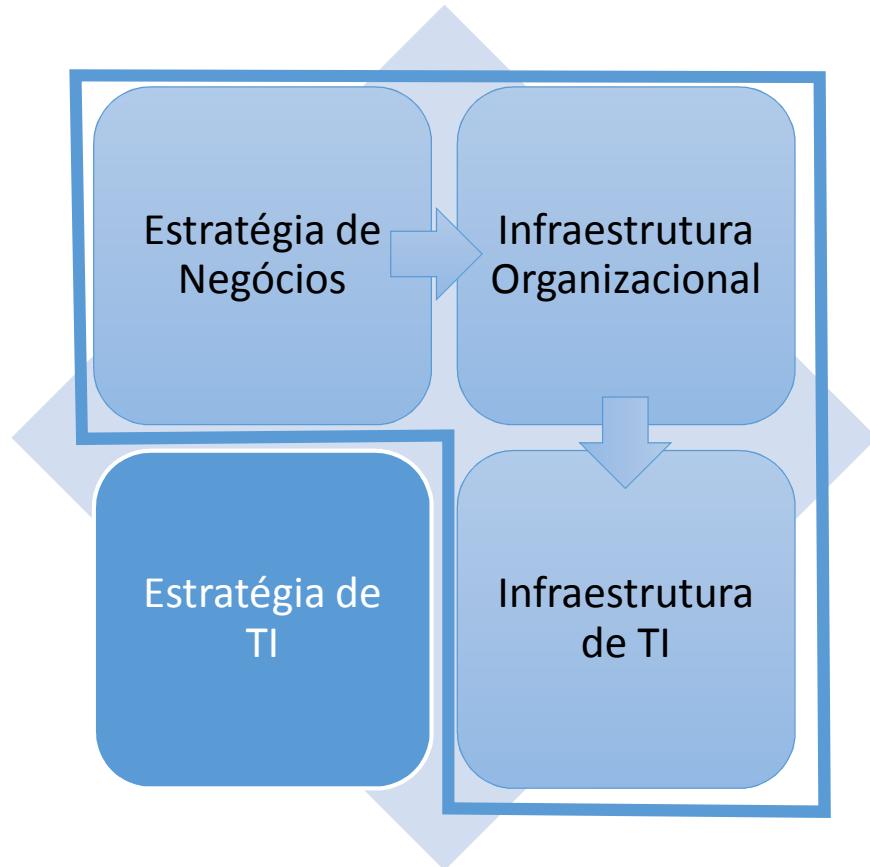


Figura 31: Alinhamento estratégico de TI da KLZ uniformes, elaborado pelo autor

5.6.2. Estágios de informatização da empresa

Segundo Nolan (1979), as empresas podem ter alguns estágios de informatização. A figura 32 mostra o estágio atual da KLZ:

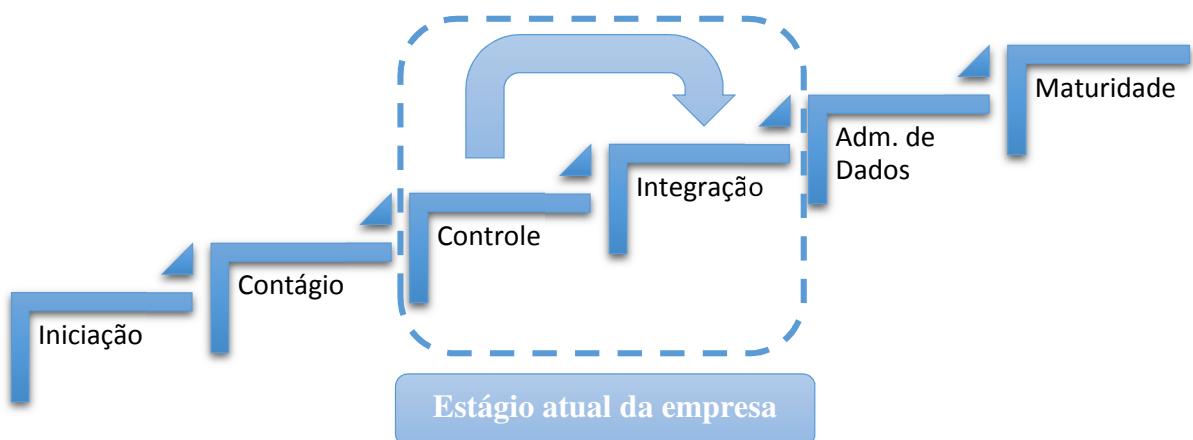


Figura 32: Estágio de informatização da KLZ uniformes, elaborado pelo autor

Quanto maior o maior o estágio onde a empresa se encontra, maior sua dependência e complexidade de sistemas de informação. A empresa inicialmente parece se encontrar no estágio de Controle, já que o setor de TI já se encontra consolidado na empresa, com controle e planejamento formal. Algumas ferramentas são utilizadas, porém o usuário ainda não recebe resultados do uso das ferramentas de TI.

Entretanto, a empresa, através dos sistemas de gerenciamento de peças dos clientes, seja pelo *ERP* customizado ou site de vendas B2B, está desenvolvendo banco de dados, onde os usuários internos administrarão pedidos de clientes e aperfeiçoamento de pedidos e compras realizadas. Desta forma, a empresa passará a um estágio de Integração.

5.7. *Balanced Scorecard*

Após a realização de análises iniciais na KLZ uniformes, o próximo passo é a definição inicial de medidas não somente financeiras, mas considerando a geração de valor para o cliente a longo prazo para todos os participantes. Assim, quatro perspectivas serão analisadas para traduzir o desempenho organizacional da empresa.

5.7.1. Perspectiva Financeira

A perspectiva financeira servirá como base para as demais dimensões do *Balanced Scorecard* na KLZ uniformes. Desta forma, o primeiro passo é compreensão da fase pela qual a empresa se encontra, de forma a construir indicadores adequados.

Existem três fases pela qual as empresas podem ser enquadradas: Crescimento, sustentação e colheita. Atualmente, a empresa se encontra em uma fase de expansão, investindo de forma a buscar novos clientes e também oferecer serviços diferenciados para os clientes atuais. Com isso, a empresa está realizando investimentos e comprometendo recursos. Apesar de estar a algum tempo no mercado, a empresa ainda não se encontra em fase de sustentação, pois nos últimos anos, a necessidade de oferecer serviços customizados e atender a grandes clientes trouxe a necessidade de investir em aperfeiçoamento de produtos, sistemas para oferecer serviços complementares e atendimento ao cliente. Com essas informações, a empresa se encontra na fase de crescimento.

Após a definição da fase da empresa, serão utilizados três cenários para definição de métricas: Aumento de *mix* e receita, redução de custo e melhoria de produtividade e utilização de ativos. Destes cenários, a empresa atualmente tem maior foco no primeiro, principalmente devido à necessidade de adquirir novos clientes e oferecer serviços complementares ao que a empresa atualmente oferece. Os outros dois cenários ainda são necessários para a empresa, porém em menor intensidade.

Considerando a fase da empresa e as intensidades dos cenários analisados, é possível construir a primeira perspectiva, conforme quadro 7:

Quadro 7: Métricas financeiras da KLZ uniformes, elaborado pelo autor

Temas Estratégicos (Baseado na estratégia de crescimento)		
Aumento e Mix de receita (maior intensidade)	Redução de custos e aumento de produtividade	Utilização de Ativos
Aumento de vendas por segmentos: Feminino, masculino e misto Distribuição da receita pelos segmentos citados, clientes personalizados e padronizados Percentual de receita proveniente por novos clientes Distribuição de receitas por canais (loja, tradicionais e plataformas online) Concentração de receita nos maiores clientes	Receita por funcionário produtivo e não produtivo Margem de contribuição por segmentos, canais de venda e clientes Custo fixo da planta produtiva, parceiros e setor administrativo	Investimento em Pesquisa e Desenvolvimento e novas plataformas para expansão de serviços aos clientes Aquisição de novos ativos para expansão produtiva

Considerando a métrica de aumento de *mix* e receita, é esperado que a empresa comprehenda prioritariamente como a distribuição de receita ocorre por segmentos, tipos de clientes e canais de venda. Além disso, é necessário entender a concentração de receita, a diferenciar pontos de concentração de renda e pontos dispersos, de forma a analisar a necessidade de manutenção de esforços, investimento ou mesmo decisão de abandonar uma dimensão específica da empresa.

Quanto as outras duas dimensões, é importante rastrear a estrutura de custos e manter a eficiência de investimentos da melhor maneira possível, de forma a oferecer suporte para o crescimento da receita da empresa, seja de clientes atuais ou novos clientes.

5.7.2. Perspectiva dos clientes

Nessa perspectiva, é importante entender quais os atributos necessários para atender os clientes que a KLZ uniformes deseja focar. Algumas métricas são importantes, e serão aplicadas no contexto da KLZ uniformes e vistas na figura 33:

Participação no Mercado

- Market share da empresa no mercado de uniformes corporativos customizados
- Rentabilidade da empresa comparada a suas principais concorrentes

Captação de Clientes

- Número de novos clientes nos últimos doze meses, e o quanto eles representam de acréscimo de market share da empresa

Retenção de Clientes

- Número de clientes perdidos nos últimos doze meses, e o quanto eles representam de perda na market share
- Tempo médio de relação com os principais clientes em comparação ao anos anteriores

Satisfação dos Clientes

- Nível de satisfação pode ser medido verificando quantitativamente o produto, o serviço de gerenciamento e entrega e os serviços complementares, como customização e desenho de peças

Lucratividade dos Clientes

- Verificar a margem líquida dos clientes, de forma a manter os clientes lucrativos e cortar os clientes de baixa lucratividade

Figura 33: Métricas para clientes na KLZ uniformes, elaborado pelo autor

O próximo passo nessa perspectiva é definir a proposta de valor da KLZ uniformes. Para isso, três pontos principais são importantes: Atributos, imagem e relacionamento.

- Como atributos, a KLZ possui a produção de uniformes, a qualidade diferenciada de produtos e serviços e também os serviços oferecidos como suporte, como desenho de peças, gerenciamento de estoque e de fornecimento e serviços pós venda.
- Como imagem existe a reputação da empresa com os clientes atuais e o mercado, o que através de representantes de venda e comunicação boca a boca atrai novos clientes e mercados.
- Como o relacionamento a KLZ possui todo o seu corpo de atendimento ao cliente, seja eles representantes de venda, gerentes da carteira de clientes, time da loja de fábrica, além dos funcionários responsáveis pelas plataformas de gerenciamentos de uniformes para os clientes.

5.7.3. Perspectiva dos processos internos da Empresa

Na perspectiva de processos internos, é preciso considerar não somente os processos produtivos da KLZ uniformes, mas também toda a cadeia de valor. Desta forma, três dimensões são consideradas para a definição das métricas:

- Inovação: É necessário mensurar as inovações realizadas pela empresa que agregam valor ao cliente. Para isso, será monitorado o dinheiro gasto em inovações desenvolvidas pela empresa, seja no produto, serviço ou processo. Além disso, é preciso considerar de alguma maneira o número de novos clientes adquiridos devido a inovações fornecidas pela empresa.
- Operações: É preciso nessa dimensão medir a produtividade da empresa, seja por número de peças produzidas, custo unitário médio por peça, número de funcionários necessários para o processo produtivo, distribuição entre produção interna e terceirizada e também custo da empresa com imobilizado, como maquinário.
- Pós-venda: Aqui são monitorados o número de reclamações de clientes devido a produtos, serviços e processos. Além disso, é preciso considerar o atendimento pós venda, como a qualidade de customização e atendimento na loja de fábrica e na plataforma online de gerenciamento de peças, que são dois dos principais pontos de contato com o cliente.

5.7.4. Perspectiva de Aprendizado e Crescimento

A perspectiva de aprendizado e crescimento serve como base para o desenvolvimento das outras perspectivas e o futuro da empresa. Três principais categorias são importantes para essa perspectiva: capacitação de funcionários, capacitação dos sistemas de informação, e atividades de motivação, *empowerment* e alinhamento. Com isso temos o seguinte cenário, conforme quadro 8:

Quadro 8: Métricas de aprendizado da KLZ uniformes, elaborado pelo autor

Métricas de aprendizado		
Capacitação de Funcionários	Capacitação de Sistemas	Motivação e <i>Empowerment</i>
<p>Mensuração de satisfação através de questionário sobre liberdade criativa, apoio da direção, acesso a informações de outras áreas e nível de satisfação geral.</p> <p>A retenção pode ser medida pelo <i>turnover</i> de funcionários e migração entre funções</p> <p>Medida de receita e lucro por funcionário, além de aumento de peças produzidas em relação ao investimento necessário</p>	<p>Compreensão do uso de sistemas de informação, como número de funcionários no <i>front-office e back -office</i>, além de questionário direcionado aos funcionários sobre a qualidade, tempo e custo envolvido no uso dos sistemas de gerenciamento da empresa</p>	<p>Monitoramento de novas ideias sugeridas por todos os funcionários</p> <p>Caixa de sugestões, reuniões de alinhamento mensais onde os funcionários têm conhecimento sobre os desenvolvimentos estratégicos da KLZ, e também sessões de <i>brainstorming</i> sobre novas ideias a serem aplicadas na empresa</p>

Com as quatro perspectivas alinhadas, é preciso iniciar um plano de implementação para a KLZ uniformes. Após a definição inicial de métricas e indicadores, será desenvolvido um plano de implementação com o detalhamento das métricas no tópico 5.10.

5.8. *Canvas Business Model*

Após o desenvolvimento de indicadores, o modelo *Canvas* fornece um modo resumido de compreender as diversas dimensões de uma empresa. Com ele é possível guiar as decisões estratégicas da empresa. Assim, as nove dimensões abaixo dão suporte a essas decisões.

5.8.1. Segmentos do cliente

Considerando as características da empresa, é possível entender quais os segmentos que a empresa deve priorizar. A KLZ uniformes possui dois segmentos diferenciados de clientes, que são segmentados por possuírem características distintas. Entretanto, é preciso lembrar do foco cada vez maior da empresa em clientes que desejem soluções personalizadas, em detrimento dos uniformes padronizados produzidos para segmentos antigos de clientes. Esses dois segmentos podem ser vistos na figura 34:

Massa: Clientes de empresas terceirizadoras

- Esses clientes possuem necessidades semelhantes
- Os uniformes são padronizados, com mesmo desenho e padrão.
- O gerenciamento de estoque ocorre de forma consolidada, já que os produtos são os mesmos até a chegada a loja de fábrica.
- A retirada do produto é feita na loja de fábrica por todos os clientes desse segmento.
- O produto recebe uma pequena personalização e ajuste quando necessário, porém esse serviço é fornecido da mesma maneira a esses clientes.

Nicho: Clientes com uniformes personalizados

- Esses clientes possuem necessidades diferenciadas, sejam nos canais de gerenciamento e distribuição, tipos e qualidade do produto e também relacionamento.
- Cada cliente desenvolve em parceria com a KLZ peças diferenciadas. A Azul linhas aéreas, por exemplo, tem lenços para comissárias e ternos especialmente confeccionados para comandantes. Já a Drogasil possui camisetas e pólos criadas especialmente para funcionários das franquias.
- O gerenciamento ocorre por canais diferentes, e conta com controle de produção e entrega diferenciados, com uso de softwares e website para controle de pedidos.
- A entrega é realizada por veículos para diversas localidades, e esses clientes possuem um relacionamento de confiança com a KLZ uniformes.

Figura 34: Segmentos de clientes da KLZ uniformes, elaborado pelo autor

5.8.2. Proposição de Valor

A proposição de valor é a maneira da empresa gerar valor para o cliente. A KLZ possui alguns elementos que permitem essa criação de valor.

- Customização: grande parte dos uniformes comercializados possuem algum grau de customização. Ele é pequeno para empresas de segurança e limpeza, por exemplo, mas

para grandes parceiros, essa customização permite a criação de peças únicas e sob medida.

- Redução de custos: para alguns clientes, o foco ainda é a redução de custos. Ela é alcançada pela parceria com fornecedores de peças, onde a empresa atua na melhoria de eficiência, que ajuda na redução do preço pago. Além disso, a empresa compra tecido em escala, mantendo estoques de meses de produção. Outra estratégia é a produção *in-house* de cada vez mais peças, de forma a reduzir custos e diminuir a dependência de mercados menos competitivos.
- Conveniência e atendimento: A KLZ tem como um de seus maiores diferenciais o gerenciamento de toda a cadeia de uniformes de seus clientes, desde a produção e desenho até serviços pós venda. A empresa atualmente realiza uma integração vertical da cadeia, realizando por exemplo, controle dos pedidos para franquias dos clientes, design de peças diferenciado e também a desenvolvimento de novas peças sob a demanda dos clientes.

5.8.3. Canais de distribuição

A empresa possui alguns canais, basicamente concentrados na avaliação, compra e entrega.

Na parte de pré-venda, a empresa possui representantes de venda que abordam clientes de diversos ramos, mostrando a expertise da KLZ e também os serviços oferecidos, de forma a expandir a carteira de clientes. Eles atuam sobre comissão, e são o primeiro ponto de contato com clientes potenciais.

Em compra, os produtos são vendidos por quatro meios diferentes, conforme visto no quadro 9:

Quadro 9: Canais de venda da KLZ uniformes, elaborado pelo autor

Canal	Característica
Tradicional	E-mail ou telefone, e que foi durante muito tempo o maior volume de pedidos da empresa.
Loja de fábrica	Venda direta de ternos. Representa um pequeno volume de vendas da empresa.
ERP software	Utilizado pelos clientes Drogasil e Drogaria Raia. As franquias realizam pedidos planejados, e a matriz controla as quantidades de peças disponíveis
Website	Oferecido para clientes Unimed e Revenda Vivo, mas será aberto para outros. Clientes têm plataforma personalizada onde realizam pedidos conforme necessário, e a KLZ administra a produção e estoque dos produtos das empresas

Finalmente, a empresa possui dois canais de entrega. Para os clientes com produtos padronizados, eles são armazenados na loja de fábrica, e a retirada ocorre pelo funcionário da empresa, somente das peças a serem utilizadas pelo mesmo. Já para os clientes com peças personalizadas, a entrega é realizada em remessas, seja para a matriz ou para franquias, utilizando veículos da KLZ uniformes.

5.8.4. Relacionamentos com os clientes

Na KLZ uniformes, os seguintes relacionamentos com os clientes ocorrem, em diferentes níveis de intensidade, conforme o quadro 10:

Quadro 10: Canais de venda da KLZ uniformes, elaborado pelo autor

Relacionamento	Intensidade	Característica
Assistência Pessoal	Alta	Interação de venda e negociação por telefone, ou mesmo presencial na loja de fábrica.
Autosserviço	Média	Ocorre em sistemas como o <i>ERP</i> , onde pedidos são colocados, e no site, onde empresas podem realizar compras sem contato humano.
Co-criação	Baixa	A criação de valor pode ocorrer no processo de desenho de peças e administração de peças necessárias anualmente.

5.8.5. Fontes de renda

A KLZ tem basicamente uma fonte de renda, baseado em variáveis estáticas. Os clientes pagam pelas peças de roupas compradas, porém embutido neste preço está toda a gama de serviços oferecidos pela KLZ, de pré-venda, produção, gerenciamento, distribuição, atendimento e pós venda.

Esses pagamentos ocorrem de forma recorrente, conforme tabela de preços previamente negociada entre a empresa e seus clientes. Além disso, o preço varia conforme o segmento de cliente, já que as peças de clientes customizados são mais caras do que clientes padronizados, devidos aos serviços extras oferecidos a primeira categoria. Além disso, diferentes peças possuem diferentes preços, dependendo da especialização das peças.

5.8.6. Recursos chave

Utilizando os grupos definidos em Osterwalder (2011), é possível verificar os seguintes recursos na KLZ uniformes:

- Físicos: A empresa possui uma fábrica em Sumaré, um escritório/ centro de distribuição em São Paulo, e uma loja de fábrica próxima à sede em São Paulo. Além disso, a empresa possui equipamentos de costura e produção de vestuários, além de estruturas para organização dos estoques.

- Intelectual: A empresa possui uma base de consumidores de longo prazo que representam a maioria de seu faturamento, além de parcerias a longo prazo com fornecedores estratégicos, onde a empresa atuou no desenvolvimento de infraestrutura produtiva.
- Humano: A maioria dos funcionários da empresa atuam desde sua criação, criando uma estrutura sólida para o desenvolvimento da empresa.
- Financeiro: A empresa evita a realização de empréstimos e créditos, já que não possui grande imobilizado. Entretanto, existe uma possibilidade de expansão da planta fabril de Sumaré, o que acarretará em um investimento para a empresa e possível necessidade de crédito para tal mudança.

5.8.7. Atividades chave

A KLZ uniformes se foca basicamente em atividades produtivas, sejam elas para desenhar as peças, produzir, transportar e entregar ao cliente. Também existem algumas atividades de rede, como gerenciamento dos estoques de diversos clientes, além de serviços de manutenção da cadeia de valor.

5.8.8. Parceiras Chaves

A empresa possui dois grupos principais de parceiros:

- Os fornecedores são parceiros importantes da empresa, sejam eles de tecidos, peças semiacabadas ou finalizadas. A empresa manteve poucos fornecedores estratégicos, que foram desenvolvidos ao longo do tempo, inclusive com parceiras de investimentos para reduzir custos e aumentar a produtividade. Isso foi realizado de forma a otimizar a cadeia de valor e reduzir os riscos na produção da empresa.
- Os clientes são outros parceiros importantes para a empresa, já que existe uma concentração de grande parte do faturamento em poucas empresas, com relacionamento com a KLZ a longo prazo. Através dessas parcerias, a empresa reduz os riscos já que torna boa parte de seu faturamento previsível, além de otimizar sua produção devido à maior previsibilidade da demanda

5.8.9. Estrutura de Custos

A empresa possui a seguinte estrutura de custos:

- Custos fixos: Custo de manutenção de maquinário, salários da mão de obra produtiva não direta, custo de manutenção da sede e da fábrica, salários do administrativo, além de insumos não produtivos utilizados.
- Custos variáveis: matéria prima, energia, mão de obra produtiva direta e transporte logístico.

Além disso, a empresa se utiliza de economias de escopo, utilizando os produtos semelhantes produzidos para aproveitar sinergias e reduzir custos.

5.9. Planejamento estratégico

Após a análise de aspectos estratégicos e de ferramentas de implementação inicial, como o *Canvas* e O *Balanced Scorecard*, o próximo passo é aplicar todas essas informações em um modelo de planejamento estratégico. Desta forma, utilizando as análises até aqui feita, será aplicado o modelo de Oliveira (2001) na KLZ uniformes, passando por um diagnóstico, definição da missão, instrumentos prescritivos e quantitativos e controle e avaliação.

5.9.1. Diagnóstico estratégico

Nesta fase, é verificado a situação atual da KLZ uniformes. Quatro pontos são importantes nessa etapa:

A) Identificação da visão:

A KLZ tem como visão ser a maior empresa no ramo de uniformes corporativos, oferecendo todos os serviços suporte no fornecimento de vestuário, desde do desenvolvimento, produção, entrega e pós venda. Além disso, a empresa almeja adquirir mais clientes estratégicos que diversifiquem seu faturamento, sejam eles dentro do ramo corporativo, ou em qualquer área que a empresa pode atender.

Apesar de ser uma visão arrojada, ela foi definida como uma forma de definir as fronteiras da empresa, além de fornecer um norte para as possibilidades de crescimento da empresa.

B) Análise externa:

Na análise externa, serão utilizadas algumas análises para entender o a indústria onde a KLZ se encontra:

- Cinco forças competitivas de Porter (2005), feita no tópico 5.1.
- Quadro *SWOT* para compreender ameaças e oportunidades, feita no tópico 5.4
- Análise dos grupos estratégicos considerando dimensões relevantes, no tópico 5.5.

C) Análise interna:

Na análise interna, serão utilizadas algumas análises para entender as características da KLZ no mercado de uniformes:

- Competências essenciais, feita no tópico 5.2.
- Estratégias competitivas genéricas nos dois principais grupos de produtos, no tópico 5.3.
- Quadro *SWOT* para compreender pontos fortes e fracos, feita no tópico 5.4

D) Análise dos concorrentes:

Conforme visto nas forças competitivas, o mercado de uniformes corporativos é altamente pulverizado, com custos de entrada e saída baixos, o que acirra a concorrência e também dificulta o crescimento no mercado. Além disso, essa indústria atualmente se encontra estagnada, o que torna o crescimento de *market share* possível somente através de clientes de concorrentes.

5.9.2. Missão da Empresa

Para definir a missão da KLZ, é preciso definir limites e setores a serem priorizados, além das habilidades da empresa.

No atual momento da empresa, os principais setores da empresa são o setor de planejamento e vendas. Eles são importantes pois servem como base para a aquisição e manutenção de novos clientes. O setor de Planejamento é responsável por desenvolver e gerenciar os pedidos dos clientes, além de trabalhar em conjunto com áreas como o TI, de forma a desenvolver sistemas que facilitem o controle de peças. Com isso, é possível realizar a integração vertical de novas

tarefas da cadeia de valor e também ajudar na aquisição de novos clientes. Já o setor de Vendas é importante por também ser chave na aquisição de novos clientes, principalmente aqueles interessados no serviço personalizado que a KLZ oferece.

Quanto aos recursos e habilidades, a empresa deve explorar seus pontos fortes: Alto nível de customização, sistemas de gerenciamento adaptados para tipos de clientes, estruturas de distribuição flexíveis, parceria com fornecedores a longo prazo e estrutura enxuta, que permite mudanças rápidas em cenários adversos.

Assim, chega-se a seguinte missão de empresa:

“A missão da KLZ uniformes é oferecer a longo prazo uniformes de qualidade para todos os clientes atuais e potenciais, administrando o tempo de entrega e oferecendo todos os serviços necessários para a completa satisfação do cliente”

Definida a missão, o próximo passo é analisar as predominâncias de cenários, tanto interno como externo. No cenário externo apesar de se encontrar em um mercado estagnado e de grande competitividade, a empresa vem crescendo em faturamento nos últimos anos. Com isso, existe uma predominância de oportunidades. Já no cenário interno, a empresa ainda trabalha no desenvolvimento de pontos fortes sólidos, porém ainda existem diversos pontos fracos a serem trabalhados. Com isso, existe uma predominância de pontos fracos. Com isso, a empresa se encontra em uma fase de crescimento.

5.9.3. Instrumentos prescritivos e quantitativos

No desenvolvimento de instrumentos prescritivos e quantitativos, será utilizado o material e indicadores definidos na construção do *Balanced Scorecard*, em 5.7. Com a base desenvolvida na análise do *BSC* da KLZ uniformes, o tópico de implementação, controle e avaliação (5.10) desenvolverá com base no cenário de 2015 os indicadores e métricas da empresa.

5.9.4. Controle e Avaliação

Para a etapa de controle e avaliação, o próximo tópico (5.10) será o desenvolvimento de um plano de ação, além de como os indicadores serão utilizados no processo de implementação da KLZ uniformes corporativos.

5.10. Plano de implementação, controle e avaliação

Após as análises realizadas na KLZ uniformes, foi verificado a necessidade de um direcionamento estratégico de forma a abranger as duas estratégias que a empresa atua, oferecendo serviços padronizados para empresas pequenas, de limpeza, segurança e terceirização, e serviços customizados e de gerenciamento para grandes empresas do mercado.

Devido a essa dualidade, a empresa passa por dificuldades em definir foco e processos condizentes. Desta forma, o alinhamento para os próximos anos é uma atuação cada vez maior no desenvolvimento de serviços com alta integração vertical para os clientes, seja fabricando e gerenciando o estoque de uniformes, realizando entrega e desenvolvimento de novas peças, além de integração com os sistemas da empresa, de forma a fornecer dados sobre os volumes e distribuições de pedidos por franquia. Com isso, a empresa atuará cada vez menos em peças padrões, oferecendo para todos os clientes o pacote de benefícios e serviços acima citados.

Após a consideração desse direcionamento, o próximo passo será o desenvolvimento de alguns indicadores e medidas de monitoramento iniciais, de forma a avaliar as dimensões financeira, de clientes, operacional e de aprendizado da empresa. Além disso, será redesenhado o organograma da empresa, baseado nessas iniciativas, além de uma matriz de responsabilidade, contabilizando os riscos, recursos, processos e funcionários responsáveis pelas iniciativas citadas e também por iniciativas que serão suporte para a definição da estratégia a longo prazo da empresa.

5.10.1. Indicadores e monitoramento financeiro

As primeiras análises de faturamento vêm das bases de faturamento mensal desde 2008, que nos fornecem alguns indicadores que podem ser acompanhados, compilados nos seguintes dados da tabela 4:

Tabela 4: Faturamento anual histórico da KLZ uniformes, elaborado pelo autor

Ano	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Faturamento (R\$ mil/ano)	10.357	10.365	13.530	14.482	16.721	19.242	20.528	22.636

Analisando os números, durante os 7 anos analisados, houve um crescimento de 119% no faturamento, o que indica um crescimento médio de 12% ao ano, que foi altamente influenciado pelos resultados dos anos de 2010 e 2013, quando a empresa teve a entrada de novos clientes importantes atualmente, como Drogaria Raia e Azul Linhas Aéreas.

Quanto à sazonalidade de vendas, as seguintes características são descritas na tabela 5:

Tabela 5: Sazonalidade mensal da KLZ uniformes, elaborado pelo autor

Mês	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Faturamento médio (R\$ mil/ mês)	852	1.182	1.073	1.290	1.464	1.295	1.495	1.379	1.451	1.314	1.364	1.659

Quanto à sazonalidade, a KLZ apresenta resultados diferentes em relação aos meses do ano. Durante o período analisado, o faturamento de Dezembro é em média 95% maior do que em Janeiro, que é o mês de menor resultado. Os primeiros meses do ano concentram um resultado menos expressivo se comparado aos últimos meses do ano, o que está correlacionado ao volume de pedidos de peças, muito maior nos últimos meses do ano, além da aquisição de novos clientes neste mesmo período. Com isso, a seguinte tendência pode ser visto na figura 35 abaixo:

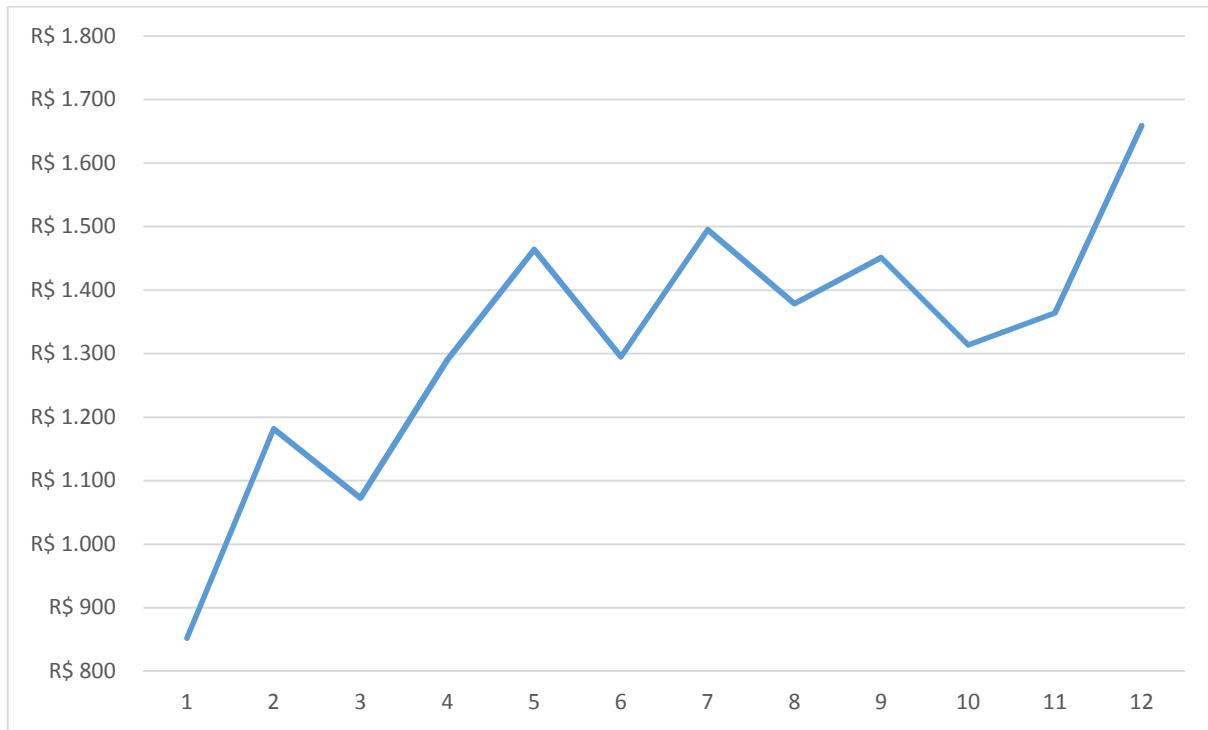


Figura 35: Gráfico de sazonalidade mensal da KLZ uniformes, elaborado pelo autor

É importante para a empresa monitorar o comportamento da sazonalidade, pois ele indica tendências de mercado, comportamentos de compra dos clientes e também como o processo de aquisição de novas carteiras está sendo conduzido. Ao mesmo tempo, uma flutuação nesse padrão pode indicar alguma mudança, seja ela desejável ou não que precisa ser endereçada.

Além disso, a empresa pode monitorar outras segmentações adaptando suas bases, como faturamento por tipo de peça, por plataforma de venda, como *website*, sistema integrado, loja de fábrica, representantes e setor comercial. Como a empresa não tem essa visibilidade de dados em sua base atualmente, essas métricas estarão nos próximos passos a serem tomados.

5.10.2. Indicadores e monitoramento de clientes

O primeiro passo é o monitoramento da distribuição da receita em relação aos principais clientes. Foi feito um levantamento da representatividade do faturamento pelos principais clientes da KLZ, conforme a tabela 6:

Tabela 6: % de faturamento dos principais clientes da KLZ em 2015, elaborado pelo autor

Cliente	VIVO S/A	Raia/ Drogasil	Azul Linhas Aéreas	Revenda VIVO	Unimed	Verzani Sandrini	Lojas Cem
% do Faturamento	24,0%	12,0%	9,1 %	5,4%	4,7%	3,6%	3,0%

Existem uma boa diversificação de clientes (farmacêuticas, empresas de segurança, linhas aéreas, revendedoras e comercio), tipos de uniformes (ternos, uniformes padrões e personalizados).

Esse padrão pode ser visto com maiores detalhes nas vendas realizadas em 2015:

- Houveram vendas para 230 clientes diferentes em 2015;
- Desses, 18 clientes representam 80% do faturamento, com a maioria sendo grandes empresas, como Vivo, Drogasil, Azul e Unimed;
- Do faturamento, mais de 80% ocorre puramente pelo setor comercial, e menos de 20% sendo vendido na loja de fábrica em São Paulo;

Outra análise é a variedade de tipos de clientes. Apesar da diversificação, apenas a Verzani Sandrini, uma parceira de longa data da empresa, possui produtos padronizados, como ternos. As demais empresas possuem uniformes personalizados, com peças desenvolvidas em parceria com a KLZ uniformes, além de processo de administração de quantidade de peças armazenadas e produzidas gerenciadas pela KLZ uniformes. Empresas como a Fort Knox, que realiza serviços de terceirização e foi durante muito tempo um grande cliente, atualmente representa menos de 5% do faturamento da empresa.

5.10.3. Indicadores e monitoramento de processos

Na parte de processos, é possível monitorar inicialmente o número de pedidos realizados.

Conforme bases da empresa, os seguintes dados são fornecidos no quadro 7:

Tabela 7: Análises de pedidos em 2015 na KLZ uniformes, elaborado pelo autor

Mês (2015)	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maio	Junho	Julho	Agosto	Setembro
Total de Pedidos	638	404	527	548	645	1025	547	566	511
Dias Úteis (mês)	20	17	23	20	20	21	22	21	21
Faturamento (R\$ mil)	938	1.108	1.178	1.519	3.653	2.416	2.371	1.622	2.172
Média Diária de pedidos	32	24	23	27	32	49	25	27	24
Valor médio de pedido (R\$)	1.470	2.743	2.235	2.772	5.664	2.357	4.335	2.866	4.250

Analizando os números de pedidos diários em média, uma flutuação é vista durante 2015, com um pouco no mês de Junho, devido ao cliente Drogaria Raia, que realizou um grande volume de pedidos, testando a plataforma desenvolvida conectando o *ERP* da empresa e o sistema da KLZ uniformes. Essa flutuação pode ser vista na figura 36:

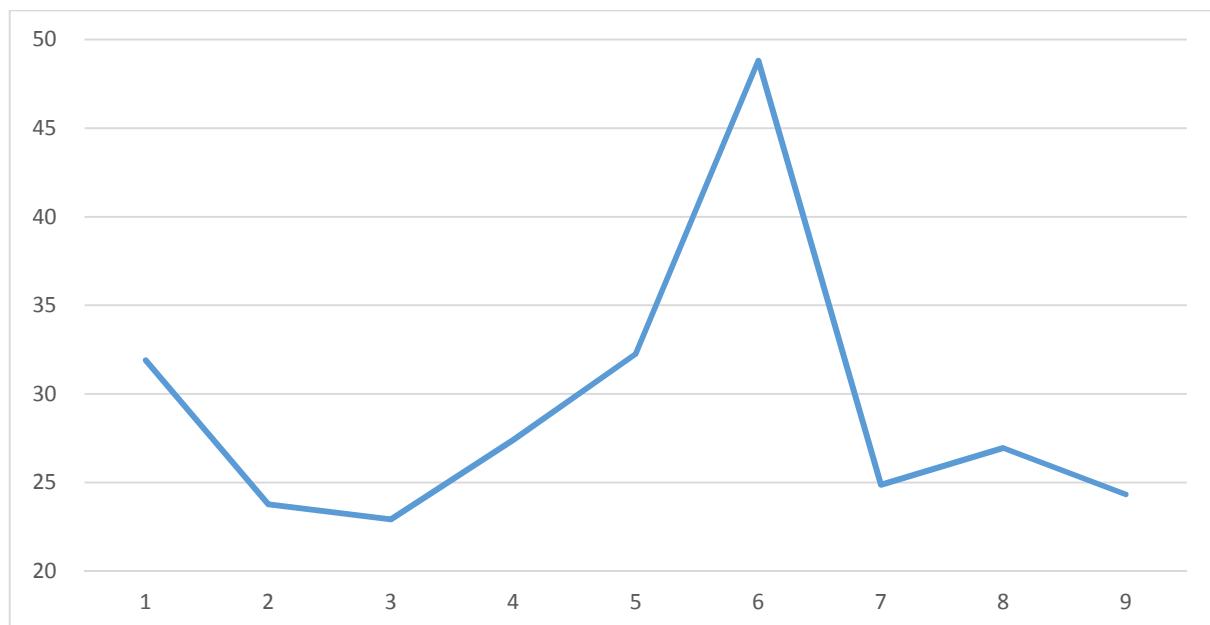


Figura 36:Número de pedidos diários nos meses de 2015

Já em relação ao valor médio de pedido, vemos uma flutuação interessante. Durante o ano, houve um crescimento considerável do valor médio de um pedido, tendo como base o faturamento. Isso pode ser explicado pela quantidade de novos serviços oferecidos pela empresa, como o suporte no desenho de novas peças, além das ferramentas de gerenciamento de pedidos e compras, como o website que está sendo lançado e o sistema interligando *ERP* de empresas e o sistema da KLZ. Essa relação pode ser observada na figura 37:

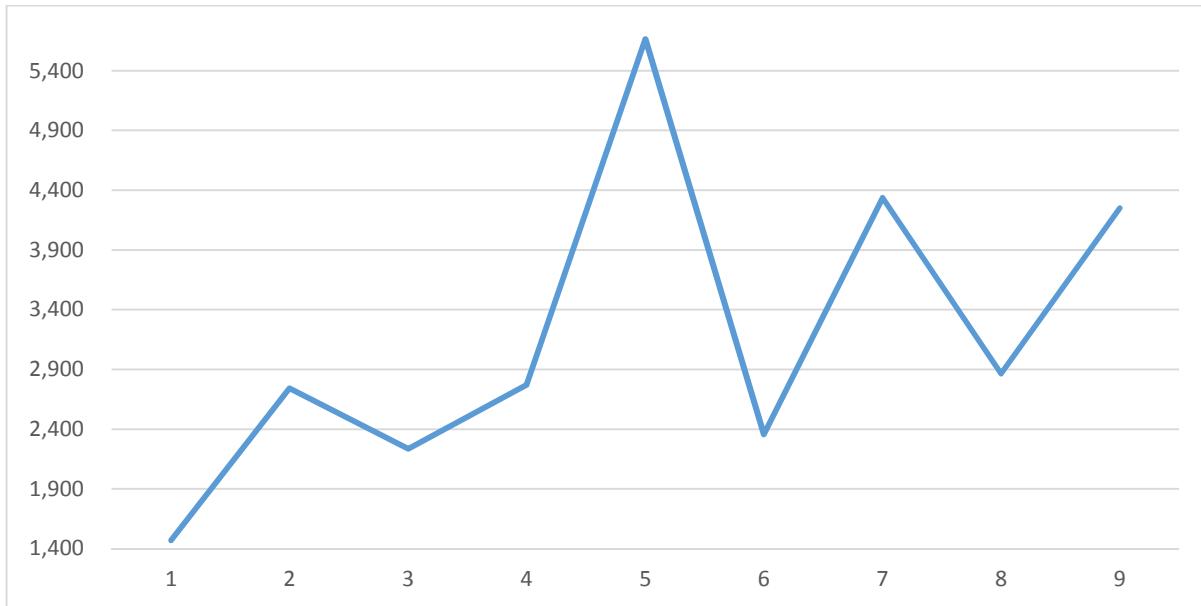


Figura 37:Número de pedidos diários nos meses de 2015

Um outro tipo de monitoramento de processos a ser realizado pela empresa é o de peças produzidas e peças compradas. Esses dados podem ser vistos na tabela 8 abaixo, que considera as compras somente até Setembro:

Tabela 8: Volume de produção anual da KLZ uniformes, elaborado pelo autor

Ano	2013		2014		2015	
Mês	Produção	Compra	Produção	Compra	Produção	Compra
Jan	23875	6258	40746	5104	26312	5347
Fev	59884	26679	40878	21647	30711	5976
Mar	31940	12714	30540	6922	41624	4379
Abr	32524	12727	28685	4674	24366	15234
Mai	26909	6221	21541	4347	45411	23521
Jun	35428	11114	28522	4347	51807	12483
Jul	36773	3561	49405	16794	45255	20305

Ago	48605	4006	43459	12584	43183	9631
Set	34658	11335	39991	14516	41482	10228
Total	330596	94615	323767	90935	350151	107104

Em relação ao crescimento anual, a empresa apresentou somente um crescimento médio de 4% ao ano em número de peças. Desta forma, se comprova que o faturamento cresceu nos últimos anos devido à complexidade e maior gama de serviços oferecidos, o que elevou o preço, e não a quantidade de peças vendidas.

Já em relação a proporção de peças compradas e produzidas, 22% das peças foram compradas, e 78% produzidas internamente ou com parceiros. Grande parte das peças é produzida devido à complexidade dos itens, além do fator de redução de custo.

Quanto ao nível de produção e compra nos meses durante o ano, o seguinte padrão é visto na figura 38:

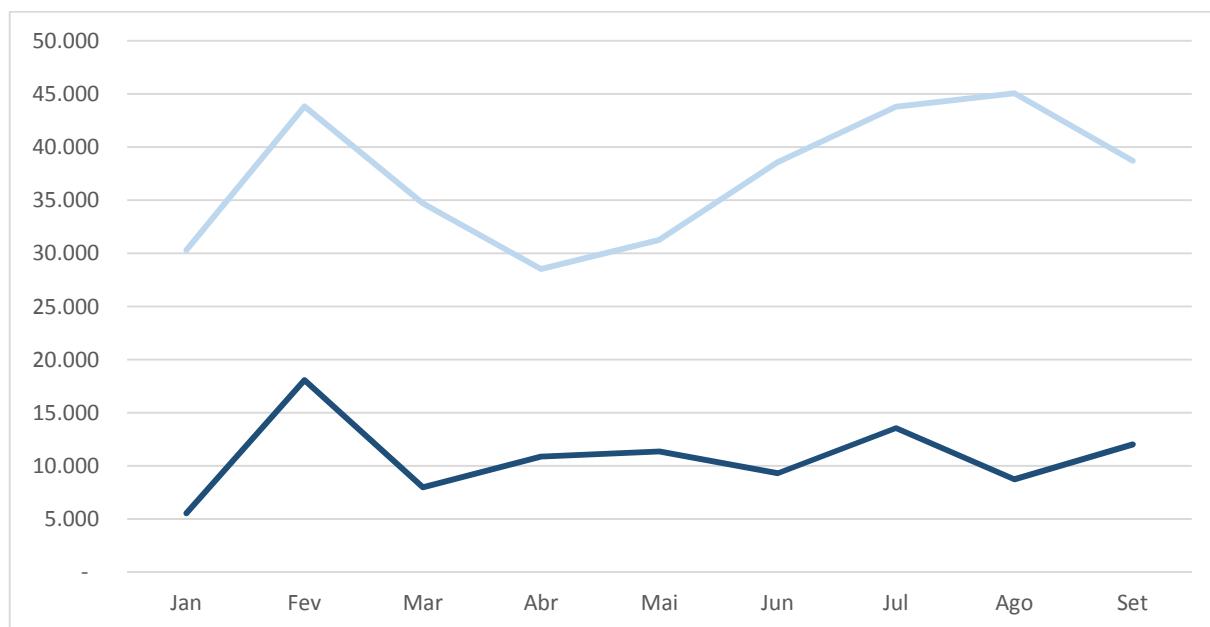


Figura 38: Produção e Compra de peças médio mensal na KLZ uniformes, elaborado pelo autor

Na figura, a linha clara representa itens produzidos, e a linha escura inferior, itens comprados. Como pode-se observar, as curvas seguem uma tendência semelhante, mesmo em picos, indicando que não são itens substitutos e semelhantes que se compensam, mas sim complementares. De fato, itens como lenços, polos e suéteres são comprados pela maior complexidade, enquanto itens como calças, camisas e ternos são produzidos internamente ou através de parceiros.

O próximo passo é o monitoramento da produção feito internamente ou por terceiros, indicando uma estrutura de custos que auxilie na decisão sobre a produção interna ser intensificada ou uma terceirização de serviços no cenário oposto.

5.10.4. Indicadores e monitoramento de aprendizado

Em relação ao monitoramento de aprendizado, atualmente a empresa não realiza nenhum mecanismo formal. Entretanto, a empresa realiza práticas e atividades que incentivam o aprendizado, como rotação de cargos, treinamentos realizados no trabalho e cultura de aprendizado, onde todas as áreas tem certo contato com o que é realizado por todos os setores da KLZ. Com isso, o ideal é aplicar algumas ferramentas que permitirão medir o aprendizado na empresa e também a satisfação dos funcionários com sua participação no dia-a-dia. Algumas estão listadas abaixo, de fácil implementação:

- Uso de questionário semestral de satisfação: Utilizando uma escala *Likert*, as seguintes dimensões serão medidas, de forma a captar a satisfação geral dos funcionários, conforme a quadros 11 e 12 abaixo.

Quadro 11: Escala Likert de satisfação na KLZ uniformes, elaborado pelo autor

(1)	Discordo plenamente	Sem importância	Ruim
(2)	Discordo	Pequena Importância	Abaixo da média
(3)	Não concordo, nem discordo	De alguma importância	Na média
(4)	Concordo	Importante	Acima da média
(5)	Discordo plenamente	Extremante importante	Excelente

Quadro 12: Questionário de Satisfação da KLZ uniformes, elaborado pelo autor

Questionário de satisfação	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Tenho liberdade para oferecer minhas sugestões em problemas do dia-a-dia?					
Meus superiores me ajudam em minhas funções?					
Consigo acessar outras áreas da empresa sem enfrentar grande resistência?					
Minhas sugestões são levadas em consideração nas decisões estratégicas da empresa?					
Eu tenho um escopo definido do meu trabalho e tarefas?					
Tenho conhecimento dos sistemas e plataformas de TI que utilizo em minhas tarefas?					
Tenho vontade de atuar em outras áreas da empresa num sistema de rotação?					
Tenho trabalhado um número de horas satisfatório para conciliar com minha vida pessoal?					
Acho importante a realização de reuniões de alinhamento da estratégia da empresa?					
Tenho oportunidades de aprendizado em minha rotina?					
Tenho um ambiente descontraído e divertido no trabalho?					

Com esse questionário, é esperado entender aspectos de satisfação quanto a aprendizado, escopo, liderança, ambiente, participação em decisões e também uso das ferramentas do dia-a-dia. Após a aplicação dessas ferramentas, caso alguma das dimensões indique possibilidades de melhoria, outras medidas listadas abaixo podem ser tomadas.

- Realização de reunião de alinhamento mensal, onde a diretoria mostra os resultados obtidos no mês, metas a curto e médio prazo, além de ouvir sugestões e pontos que podem ser melhorados.

- Uso de caixa de sugestões para dar aos funcionários uma oportunidade de oferecer opiniões sobre melhorias nos processos e também na rotina na empresa. As sugestões podem ser abertas e exploradas durante a reunião de alinhamento.
- Realização de um dia onde os funcionários conhecem as rotinas e tarefas de outros setores, de forma a compreender outras rotinas, além de oferecerem críticas construtivas e sugestões dentro da empresa.
- Realização de sessões de *brainstorm* que possibilitem explorar ideias e inovações provenientes de funcionários, além de oferecer oportunidades para que todos possam opinar

5.10.5. Quadro resumo do *Canvas*

Após o levantamento dos pontos importantes no *Canvas*, é importante condensar as nove dimensões em um quadro consolidado. Esse quadro pode ser exposto na recepção da empresa, como forma de demonstrar o alinhamento e desejo da empresa, junto com a missão e visão a longo prazo.

Como pontos chaves estão a proposição de valor e os canais de distribuição, que servirão como alicerce para o alinhamento estratégico da empresa. Nessas dimensões, o foco na customização de produtos, oferecimento de outros serviços e também o uso de novas plataformas de venda, como o *website* e também o sistema integrado ao *ERP* dos clientes.

Na figura 39, as nove dimensões são condensadas da seguinte maneira no cenário da KLZ uniformes:

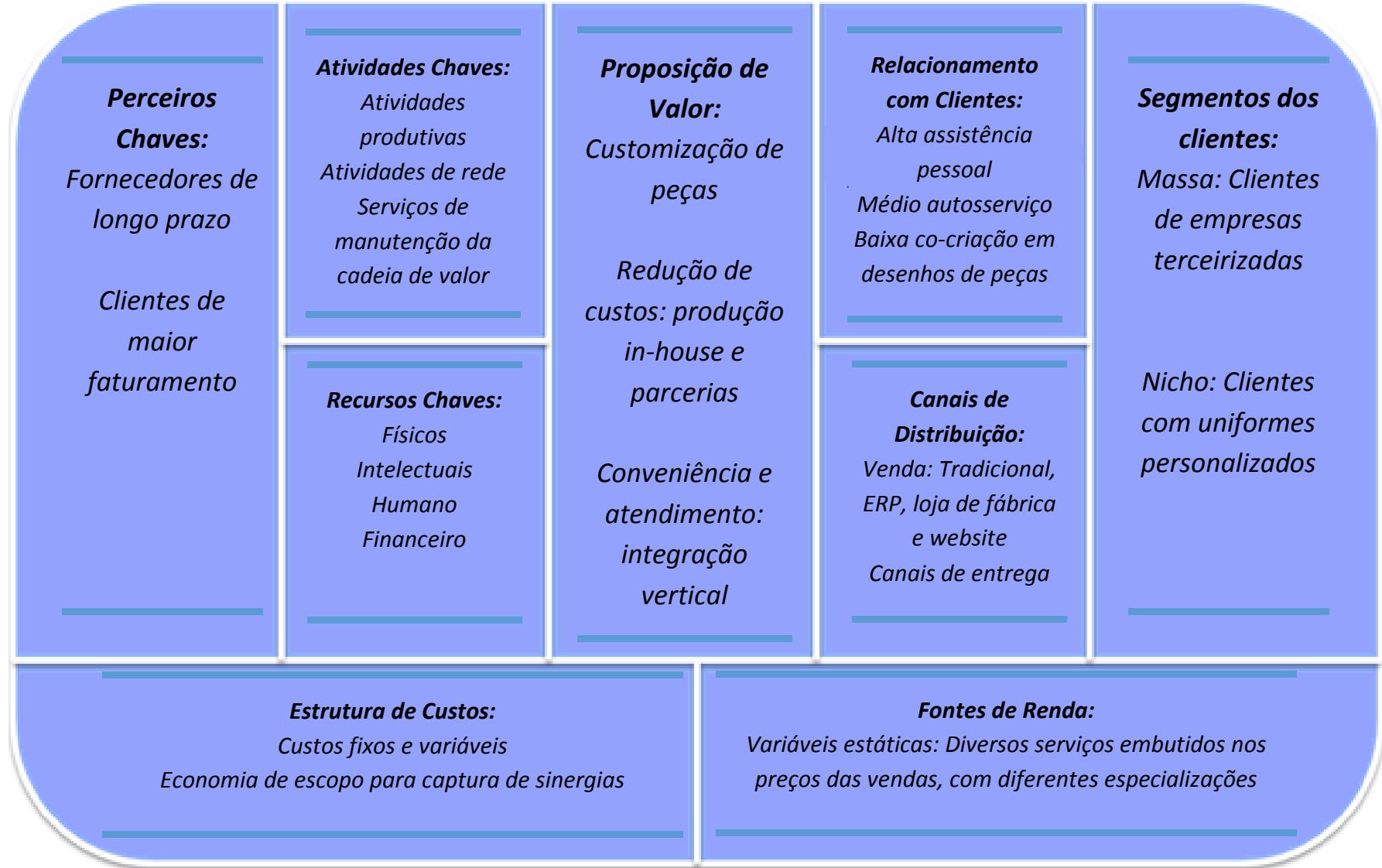


Figura 39 : Canvas Business Model da KLZ uniformes, elaborado pelo autor

5.10.6. Redesenho do organograma

A KLZ uniformes possui o seguinte organograma, conforme a figura 40:

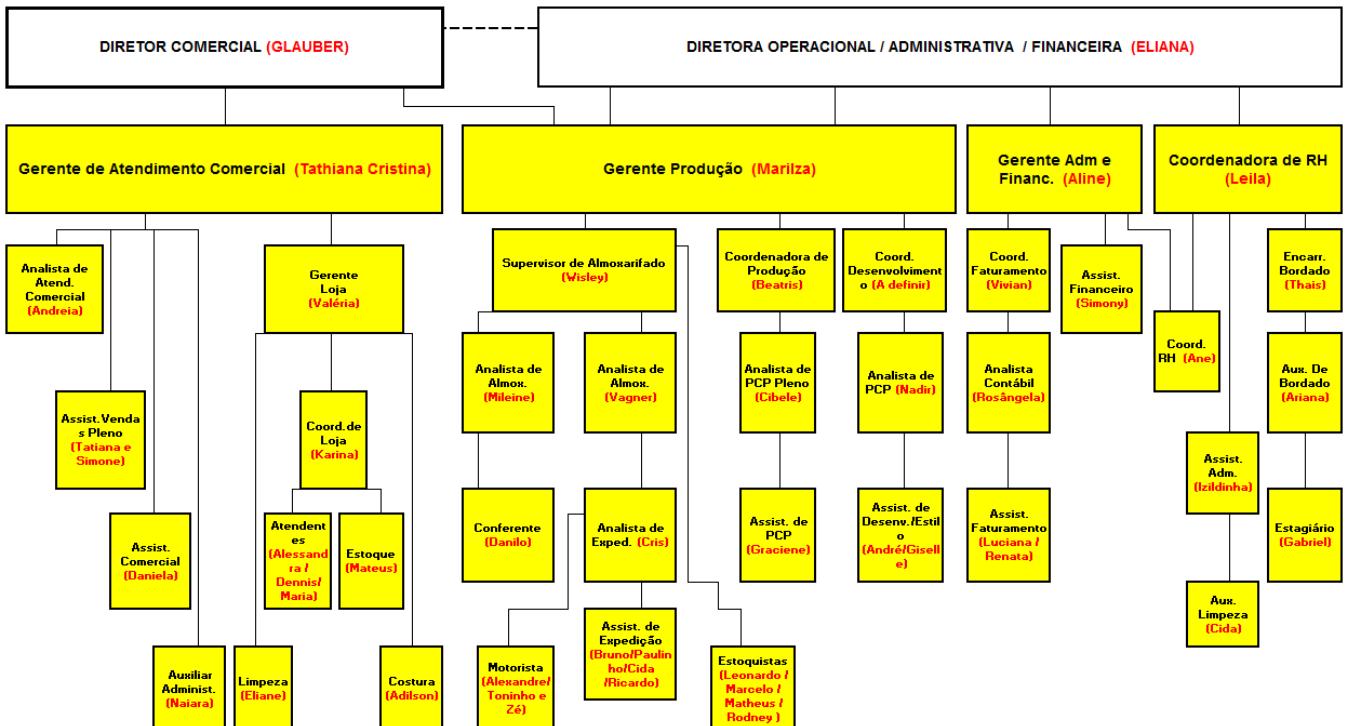


Figura 40: Organograma Inicial da KLZ uniformes, elaborado pelo autor

Após as alterações discutidas com a diretoria e alinhadas com a análise estratégica desenvolvida anteriormente, as seguintes alterações foram sugeridas:

- A gerente administrativa e financeira, Aline, passa a ter somente a segunda atribuição, realizando faturamento, contabilidade e principalmente o controle e análises dos resultados e análises. Ela será responsável pelo controle dos indicadores financeiros e de clientes, validando a estratégia da empresa e também medidas a serem tomadas em caso de alteração dos cenários financeiros. A ideia é a gerente assumir uma função mais estratégica, com menos atribuições operacionais.
- A gerente operacional, Marilza, responderá somente a Gláuber, o diretor comercial. Com isso, é esperado eliminar os pontos de contato diretos em excesso com a Diretoria, que fica sobrecarregada, não conseguindo realizar atividades estratégicas. Além disso, outros funcionários terão maior formalização de pontos de contato e hierarquia. Como

a empresa se encontra em crescimento, é preciso começar a estruturar o modo como a empresa realiza as comunicações verticais.

- A gerente de desenvolvimento, Nadir, passará a responder somente ao gerente comercial e de produção. Como o processo de desenvolvimento de peças se tornou uma etapa que agrega valor para os clientes, essa coordenadora ficará em contato direto com os clientes, tornando sua função muito mais estratégica do que atualmente.
- Finalmente, a empresa no geral estará mais focada em oferecer os serviços customizados, seja com um foco maior nos usos de plataformas de venda, como o *website*, e também como a gestão de estoque é realizada, trazendo uma maior conexão entre setores chaves, como vendas, planejamento e desenvolvimento com o setor produtivo, criando uma rede estratégica de comunicação mais próxima.

Com essas alterações, o novo organograma da KLZ uniformes foi discutido com a empresa, conforme figura 41 abaixo:

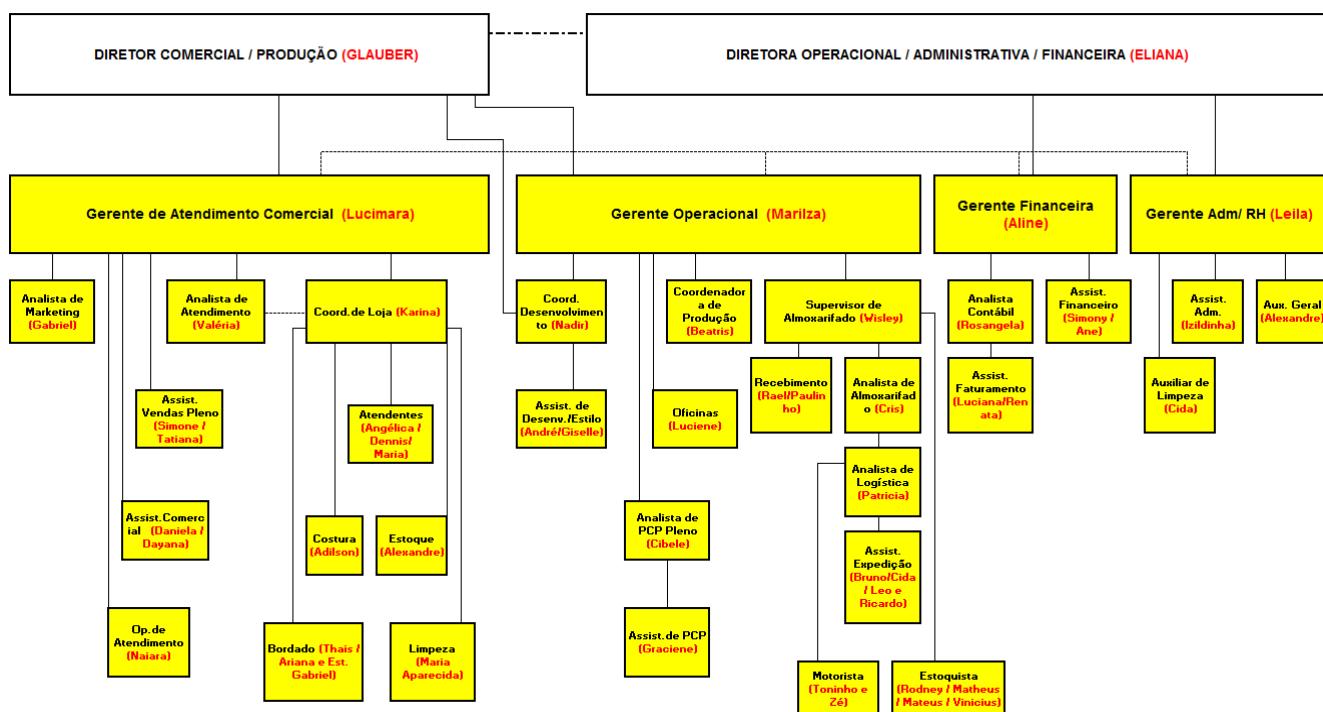


Figura 41: Organograma Adaptado da KLZ uniformes, elaborado pelo autor

5.10.7. Matriz de responsabilidades das iniciativas

Após as análises, métricas, indicadores e ferramentas desenvolvidos, a ideia é desenvolver um plano completo de implementação onde todas as iniciativas, com a devida categorização estejam descritos. Além disso, serão listadas as pessoas responsáveis, o prazo de implementação, recursos necessários e riscos envolvidos.

Neste plano, as seguintes premissas e resultados foram obtidos:

- Para a definição das categorias e subcategorias, foram aplicadas todas as dimensões de análises feitas, considerando tanto aquelas em que o processo de implementação já pode ser iniciado, como o organograma e alguns indicadores base, como as de implementação a médio e longo prazo, onde a implementação é mais complicada, pela necessidade de adaptação de bases de dados, *mindset*, ou coleta de dados para análise.
- Na definição do tempo de implementação, foi levado em conta a dificuldade de implementação, impacto da iniciativa e também necessidade de uso de recursos da KLZ uniformes. Com isso, em conjunto com a Diretoria, foi determinado um tempo meta a ser cumprido pela organização.
- Em relação a responsabilidade, foram determinados dois níveis: as tarefas táticas, de implementação de indicadores e realização de reuniões de alinhamento ficou a cargo do nível gerencial, adequando cada gerente para as alavancas de suas áreas. Já tarefas estratégicas, como o desenvolvimento do organograma e decisões de direcionamento, será responsabilidade do corpo diretivo, já que são decisões que afetarão toda a empresa, e exigem mudança na mentalidade dos funcionários.
- Quanto aos riscos listados, algumas medidas de mitigação serão tomadas: a empresa pode utilizar o especialista em TI que está implementando o *website* e o *ERP* para realizar adaptações nas bases de dado, gerando relatórios que possam ser analisados e migrados para *Excel*. Para mudanças de alinhamento e organograma, a empresa precisa realizar uma comunicação transparente das mudanças para todos os funcionários, seja através de reuniões, comunicações formais e informais. É preciso também alinhar com a gerência a forma a maneira como todas as responsabilidades e novas atribuições operacionais serão cascataadas em cada uma das áreas que estão sendo alteradas.

Desta forma, o quadro 13 descreve essas informações:

Quadro 13: Quadros de implementação de iniciativas da KLZ uniformes, elaborado pelo autor

Categoria	Subcategoria	Tempo de implementação	Responsável	Dificuldade de Implementação	Riscos e dificuldades possíveis
BSC Financeiro	Monitoramento de faturamento mensal e sazonalidade	2 meses	Aline (Financeiro)	Baixa	Atividade pode sobrecarregar gerente financeiro, além de demandar análises constantes
BSC Financeiro	Monitoramento de faturamento por canal de venda e grupos de peças	4 meses	Aline (Financeiro)	Média	Além dos riscos de (1), é preciso adaptar a geração de relatórios para migração em Excel
BSC Clientes	Monitoramento de faturamento por clientes	1 mês	Lucimara (Comercial)	Baixa	Grande número de clientes pode dificultar compilação de dados
BSC Clientes	Segmentação de clientes por plataformas de vendas e indústria	5 meses	Lucimara (Comercial)	Alta	Além dos riscos de (3), relatórios atuais não geram indicadores necessários. Necessária adaptação das bases de dados
BSC Processos	Monitoramento de níveis de produção por pedidos e peças	2 meses	Marilza (Operações)	Baixa	Atividade pode sobrecarregar gerente de operações, além de demandar análises constantes
BSC Processos	Monitoramento entre produção interna, terceirizada e compra de produtos acabados	6 meses	Marilza (Operações)	Alta	Além dos riscos de (5), não existe visibilidade granular dos tipos de peças produzidas
BSC Aprendizado	Desenvolvimento de questionário de satisfação utilizando escala Likert	7 meses	Leila (Adm./RH)	Média	Funcionários podem ter resistência em responder questionário e fornecer respostas utilizáveis

BSC Aprendizado	Realização de reuniões mensais de alinhamento e ferramentas de para aumento de participação dos funcionários	9 meses	Leila (Adm./RH)	Baixa	Reunião pode atrapalhar dia-a-dia e causar acúmulo de tarefas
Misssão e Visão	Aplicação de modelo de missão para definição de diretrizes da empresa	3 meses	Eliana (Diretoria)	Média	Definição de missão e visão ainda deve ser alinhada por todos os stakeholders
Canvas	Fixação de modelo consolidado nos corredores para alinhamento geral	1 mês	Leila (Adm./RH)	Baixa	Identidade visual e tipo de informações exibidas podem ser confidenciais
Organograma	Alteração de comunicação vertical entre diretores e funcionários	5 meses	Eliana/ Gláuber (Diretoria)	Média	Alteração de comunicação vertical pode causar mal-estar pela menor acessibilidade dos diretores
Organograma	Redefinição da função de desenvolvimento de peças	2 meses	Gláuber (Diretoria)	Baixa	Com a coordenadora respondendo diretamente ao diretor, pode haver ressentimento da gerência
Organograma	Realocação de responsabilidades dos gerentes, ficando em atividades estratégicas (Financeiro, gestão e desenvolvimento)	3 meses	Eliana/ Gláuber (Diretoria)	Alta	Mudança depende de alinhamento e comunicação intensa, além de adaptação da cultura da empresa e atuais funções

5.10.8. Receptividade e próximos passos do projeto

Após o desenvolvimento do plano de implementação, definição de indicadores e métricas, redesenho do organograma e definição dos responsáveis pelas mudanças visando o novo plano estratégico, os resultados finais foram apresentados para a diretoria da KLZ uniformes.

Eliana aprovou as diversas mudanças e está inclusive trabalhando em algumas delas. O organograma já está sendo alterado conforme foi acordado, além do alinhamento com todos os funcionários sobre as metas e planos para os próximos anos. Além disso, algumas métricas como clientes estão sendo realizados pela empresa, como forma de monitoramento dos perfis de clientes atendidos.

A empresa espera com os resultados implementados consolidar seu crescimento de receita, além de possibilitar a aquisição de novos clientes em sua carteira, principalmente aqueles que desejam serviços especializados e completos de produção de uniformes corporativos e administração de estoque, além de auxílio no desenho de peças.

Além disso, a empresa deseja alinhar seus funcionários com as mudanças que acontecerão na empresa, de forma a facilitar a implementação da nova estratégia e também evitar que ocorra um aumento do *turnover* e perda de funcionários experientes que auxiliarão neste processo.

Como próximos passos, ficou acordado que o autor deste texto continuará dando suporte nas mudanças que ocorrerão. Na parte de mudança nas bases de dados e análises para a implementação de indicadores, o autor irá trabalhar com o especialista terceirizado em TI e a gerente financeira (Aline). Já no processo de mudanças estratégicas, envolvendo alinhamento e reorganização organizacional, o autor irá trabalhar em parceria com a diretora administrativa (Eliana)

6. Considerações Finais

O trabalho foi iniciado com um estudo bibliográfico, voltado em compreender os conceitos básicos envolvendo a estratégia de empresa, como as cinco forças competitivas, estratégias genéricas, análise *SWOT* e também o modelo de análise estrutural da indústria, que forneceram base para as análises realizadas nesse texto. Posteriormente foi feito um estudo da influência das mudanças de TI na estratégia da empresa, já que a KLZ uniformes passa por uma etapa de readequação de plataformas de venda para seus clientes. Finalmente, ferramentas de implementação como o *Canvas*, *Balanced Scorecard* e o modelo de planejamento estratégico ajudarão a empresa a começar a construir um plano estratégico para os próximos anos, envolvendo uso de indicadores, ferramentas de alinhamento, readequação do organograma e readequação da comunicação horizontal e vertical.

Em seguida, foi realizada um estudo do cenário atual da empresa, descrevendo a linha de produtos, processos, estrutura organizacional e os clientes atendidos. Desta forma, pode-se definir o ponto de partida da empresa, melhores práticas e quais devem ser revisadas visando a revisão estratégica da empresa.

O próximo passo foi a compreensão do mercado de uniformes profissionais. Essa é uma indústria com alta competitividade, fragmentada e com nenhum *player* com grande representatividade. Além disso, esse mercado vem passando por um período de estagnação, o que incentivou ainda mais novas inovações e tecnologias aplicadas em sua matéria prima, processos e serviços oferecidos aos clientes.

No capítulo 5, são realizadas as análises, desenvolvimentos de ferramentas e processos iniciais de implementação da KLZ uniformes. Em 5.1, foram definidas as forças competitivas do mercado, com destaque para a presença dos concorrentes em grande quantidade, em um mercado de baixo crescimento. Já em 5.2 e 5.3, são analisadas as decisões estratégicas atuais da KLZ, baseadas, em novos sistemas e plataformas de vendas, customização de serviços e integração vertical na cadeia de valor.

Em 5.5, a análise estrutura da indústria nos leva a duas dimensões a serem consideradas que já foram citadas, de customização e integração vertical. No capítulo 5.6, as análises nas atividades de TI da empresa nos levaram a algumas conclusões: O desenvolvimento de novos sistemas, como o *website* para vendas e o sistema integrado ao *ERP* de clientes trouxeram novas

ferramentas para atrair novos clientes, e como consequência a necessidade de aprimorar os sistemas para a realização de análises que deem suporte estratégico para decisões na KLZ.

Em 5.7, 5.8 e 5.9, as ferramentas estratégicas de implementação são aplicadas na empresa. As análises indicam que a empresa devem realizar esforços para adequar sua produção, desenvolvimento de peças, venda e pós venda voltada para os clientes customizados, que em um futuro próximo representarão a grande maioria do faturamento da empresa, além de serem os relacionamentos mais estratégicos para a KLZ a longo prazo. Além disso, foi identificada a necessidade de desenvolver uma nova missão para a empresa, focada nesses novos esforços, além de indicadores e métricas que auxiliassem no monitoramento dessa mudança na empresa, e também para trazer *insights* para aumentar a participação da empresa neste mercado.

Finalmente, em 5.10 é iniciado o processo de implementação. Como existe um limitante de tempo envolvido, somente algumas iniciativas serão iniciadas. Entretanto, para todas foi apresentado os responsáveis, dificuldade de implementação, riscos envolvidos e também o tempo necessário estimado para implementação.

O objetivo deste trabalho foi a elaboração de um planejamento estratégico para a KLZ uniformes para os próximos anos, de forma a alinhar todos os funcionários nas mudanças ocorridas na empresa e objetivos a serem alcançados.

Como próximos passos, as iniciativas deste trabalho serão apresentadas para os diretores da empresa, para alinhamento final e passos para implementação. Apesar de não ter sido totalmente aprovado ou implementado ainda, a diretora Eliana já aprovou algumas iniciativas, como as alterações necessárias no organograma e também algumas métricas a serem utilizadas para monitorar os resultados da empresa.

Para a realização deste trabalho, algumas matérias foram de extrema importância dentro da grade curricular da engenharia de produção, como o estudo de estratégia de empresas, organização do trabalho e principalmente gestão de projetos, que nos auxiliou na determinação de uma metodologia adequada. Ademais, o trabalho do autor em uma consultoria ofereceu importante experiência e conhecimento para o desenvolvimento do trabalho, visto que os projetos realizados tiveram semelhanças com o planejamento estratégico realizado, principalmente na etapa de readequação de organogramas e processos, além do estudo de indicadores relevantes para a estratégia da KLZ uniformes.

7. Referências Bibliográficas

ABDI – Agencia Brasileira de Desenvolvimento Industrial. Estudo Prospectivo Setorial Têxtil e Confecção: XVIII, 2010. Disponível em:
<<http://www.abdi.com.br/Estudo/Estudo%20Prospectivo%20Setorial%20T%C3%A3xtil%20e%20Confec%C3%A7%C3%A3o.pdf>>. Acesso em: 27 Aug. 2015

ABIT - ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA TÊXTIL E DE CONFECÇÃO. Indústria têxtil e de confecção brasileira: Cenários, desafios, perspectivas e demandas. Brasília, 2013. Disponível em: <http://www.abit.org.br/conteudo/links/publicacoes/cartilha_rtcc.pdf>. Acesso em: 15 Aug. 2015

CARVALHO, M. M.; LAURINDO, F. J. B. Estratégia Competitiva: dos conceitos à implementação. 2ª ed. São Paulo: Editora Atlas, 2010

HENDERSON, J. C.; VENKATRAMAN, N. Strategic Alignment: leveraging information technology for transforming organizations. IBM Systems Journal, v. 32, n. 1, p. 4-16, 1993

IEMI – INTELIGÊNCIA DE MERCADO. Setores de Vestuário e Calçado enfrentam problemas, 2012. Disponível em: <<http://www.iemi.com.br/na-midia-setores-de-vestuario-e-calculos-enfrentam-problemas/>>. Acesso em: 17 Aug. 2015

KAPLAN, S R. NORTON P. D. A estratégia em ação: Balanced Scorecard. 4ª ed. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1997

MCFARLAN, W. E. Information Technology Changes The Way You Compete. Cambridge: Harvard Business Review, v.62, n.3, p.98-103, May/June 1984

LAURINDO, F. J. B. Tecnologia da informação: eficácia nas organizações. São Paulo: Ed Futura, 2002

OLIVEIRA, D. P. R.; Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas. 16 ed. São Paulo: Atlas, 2001.

OSTERWALDER, A. Inovação em Modelos de Negócio – Business Model Generation. 1^a ed. Rio de Janeiro: Editora Alta Books, 2011

PORTR, M. E. What is Strategy? Cambridge: Harvard Business Review, Nov/Dec. 1996

PORTR, M. E. Competição: estratégias competitivas essenciais. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1999

PORTR, M. E. Estratégia Competitiva. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2005

PORTR, M. E. & MILLAR, V. E. How information gives you competitive advantage. Cambridge: Harvard Business Review, v.63, n.4, p.149-160, Jul/Aug. 1985

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The Core Competence of the Corporation, Cambridge: Harvard Business Review, 1990, 68(3), p. 79-91

SEBRAE – SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICROS E PEQUENAS EMPRESAS. Como montar uma confecção de uniformes profissionais, 2011. Disponível em:

<[http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ideias/Como-montar-uma-confecção -de-uniformes-profissionais](http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ideias/Como-montar-uma-confecção-de-uniformes-profissionais)>. Acesso em: 19 Aug. 2015