

ESCOLA POLITÉCNICA DA UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO

DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

TRABALHO DE FORMATURA

"DESENVOLVIMENTO DE UMA ESTRATÉGIA DE
MANUFATURA PARA UMA EMPRESA FABRICANTE DE
MEIAS"

MARCELO ESTEFANO

ORIENTADOR: HENRIQUE L. CORRÊA

1994

TF 1994
ES 85 d

Agradecimentos

Ao orientador Henrique Luís Corrêa, por toda a atenção dada e por todo conhecimento passado durante a elaboração deste trabalho de formatura. Sua orientação fez com que, sem dúvida nenhuma, este fosse o período em que mais tive prazer em estudar na Poli.

À minha família, por todo o amor, carinho e amizade que sempre me foi dado.

À Fabiana, por ter ajudado a fazer de 1994 um ano muito feliz.

À Poli, pelos grandes amigos que fiz nesses cinco anos.

Ao pessoal da empresa (Antônio Carlos, Airton, Badini, Eduardo, Fúlvio, Guilherme, Marcos e Roberto), pela atenção que me deram, mesmo quando estavam com trabalho até a cabeça.

Aos "Atletas de Cristo" que em muito contribuíram para a minha formação acadêmica.

A meus pais

Sumário

Este trabalho tem o objetivo de desenvolver uma estratégia de manufatura para uma unidade fabril de uma empresa do ramo de materiais esportivos. Também são propostas alterações na metodologia de replanejamento estratégico utilizada pela empresa, para que esta possa renovar o plano de ação.

- Capítulo 1: É feita uma descrição da empresa, fornecendo informações relevantes para o desenvolvimento do trabalho.
- Capítulo 2: Nesse capítulo é revisada a bibliografia básica utilizada para a elaboração do trabalho.
- Capítulo 3: A metodologia atualmente utilizada pela empresa para realizar seu replanejamento estratégico é descrita e criticada.
- Capítulo 4: Avalia-se a importância de um conjunto de critérios competitivos para cada linha de produto da unidade de meias. Após essa avaliação, é feito um agrupamento de linhas de produto que tenham formas semelhantes de competir no mercado.
- Capítulo 5: São identificados pontos prioritários de melhoria para cada um dos grupos definidos no Capítulo 4. O desempenho da empresa nos critérios competitivos é avaliado em relação aos seus principais concorrentes, e é realizada uma análise de "gaps" comparando o desempenho da empresa nos critérios competitivos com a importância dada a esses critérios.
- Capítulo 6: Analisa-se, neste capítulo, a existência de problemas de foco na manufatura, e é proposto um plano de ação de curto, médio e longo prazo para a unidade de meias.
- Capítulo 7: São propostas alterações na metodologia atualmente utilizada pela empresa para elaborar seu planejamento estratégico.
- Capítulo 8: Aqui são feitas considerações finais sobre os resultados obtidos, além de uma proposta de que passos a empresa deve seguir para que sejam implantados os conceitos desenvolvidos ao longo deste trabalho.

Índice

Capítulo 1

1.1. Introdução	1
1.2. A história	1
1.3. A estrutura organizacional	2
1.4 Os Produtos	4
1.5 Os Clientes	4
1.6. O Processo Produtivo	5
1.7 Escolha do tema	8

Capítulo 2

2.1 Introdução	11
2.2 Revisão da bibliografia básica	11

Capítulo 3

3.1 Introdução	16
3.2 O processo de planejamento estratégico	16
3.3 Críticas ao processo de planejamento estratégico atual	20
3.4 Adendos à proposta do trabalho	24

Capítulo 4

4.1 Introdução	27
4.2 A segmentação cliente × produto	27
4.3 Escolha dos critérios competitivos	29
4.4 Clasificação dos critérios	31
4.5 Problemas detectados nas primeiras entrevistas	35
4.6 Visita aos clientes	37
4.8 Agrupamento dos segmentos de mercado	42
4.9 Reagrupamento dos segmentos de mercado	47
• marca A	48
• marca B	51
• marca C	54

• marcas D, E e F	56
4.10 Considerações sobre o reagrupamento em função das marcas	57

Capítulo 5

5.1 Introdução	60
5.2 Participantes	60
5.3 Procedimento	61
5.4 Análise de "gaps"	66
• grupo 6	72
• grupo 7	72
• grupo 8	73
• grupo 9	73
5.5 Comparação entre o sistema de premiação e as prioridades identificadas	74

Capítulo 6

6.1 Introdução	78
6.2 Análise de foco de manufatura	78
• Grupo 6 × Grupo 7	84
• Grupo 7 × Grupo 8	85
• Grupo 9	86
6.3. Verificação da possibilidade de separação das operações	88
6.4 Priorização das áreas de decisão a serem trabalhadas	91
6.5. Práticas atuais da empresa nas áreas de decisão	97
6.6 Contribuição das áreas de ação para os critérios competitivos	103
6.7 Plano de ação para a unidade de meias	108
6.7.1 Medidas conjuntas	108
6.7.2 Medidas para o grupo 6	110
6.7.3 Medidas para o grupo 7	115
6.7.4 Medidas para o grupo 8	119
6.7.5 Medidas para o grupo 9	122

Capítulo 7

7.1 Introdução	128
----------------	-----

7.2 Falhas detectadas na metodologia de planejamento estratégico	128
7.3 Periodicidade inadequada	129
7.4 Pouca atenção estratégica à manufatura e ao cliente imediato	131
7.5 Formalização das diretrizes estratégicas para os gerentes	134

Capítulo 8

8.1 Resultados obtidos	137
8.2 Possível plano de ação para a adoção dos conceitos apresentados	138

Bibliografia

Anexo A

Anexo B

Capítulo 1

Descrição da Empresa

1.1. Introdução

Este capítulo inicial tem por objetivo passar informações sobre a empresa que sejam úteis para a compreensão do trabalho. Assim, serão descritos: a história da empresa e da sua unidade de meias, a estrutura organizacional, os produtos da unidade de meias, os clientes que procura atingir, e seu processo produtivo. No final serão abordados os motivos da escolha do tema.

1.2. A história

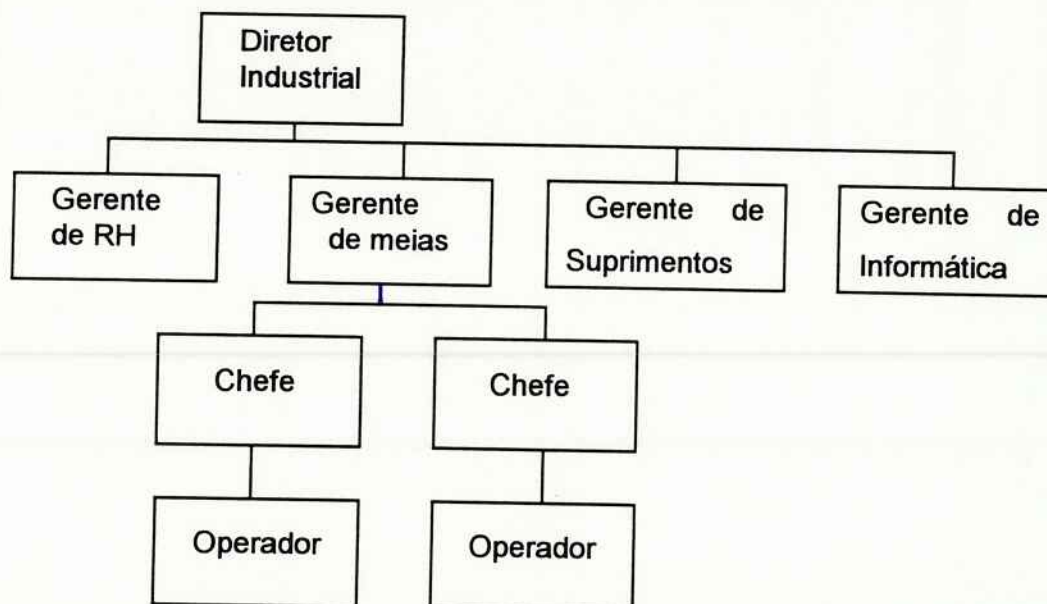
A empresa teve como origem uma pequena malharia fundada no ano de 1945. No ano de 1968, a confecção passou a ser administrada pelos atuais proprietários que, alguns anos mais tarde, decidiram voltá-la para o ramo de materiais esportivos. Assim, passou a fabricar camisas, calções e meias para a prática de futebol, voleibol, basquete e tênis. Posteriormente, vieram as bolas, chuteiras e, finalmente, os tênis. Para comercializar tais produtos, a empresa criou marcas próprias e, em alguns casos se associou a empresas que detêm marcas fortes mundialmente.

A unidade de meias representou, principalmente na década de 70 e início da década de 80, uma parcela muito importante do faturamento da empresa. Nessa época, havia poucos fabricantes de meias no país e a empresa era líder no setor de meias esportivas. Entretanto, no início da década de 80, o número de fabricantes de meias começou a aumentar de forma significativa, ao mesmo tempo em que as outras divisões da empresa passaram a ganhar mais importância, o que canalizou para estas últimas os esforços gerenciais mais intensos. Como consequência desses dois fatores, a unidade de meias começou a perder participação no mercado e a ter diminuído seu percentual de participação no faturamento total da empresa (atualmente correspondendo a, aproximadamente, 8%).

1.3. A estrutura organizacional

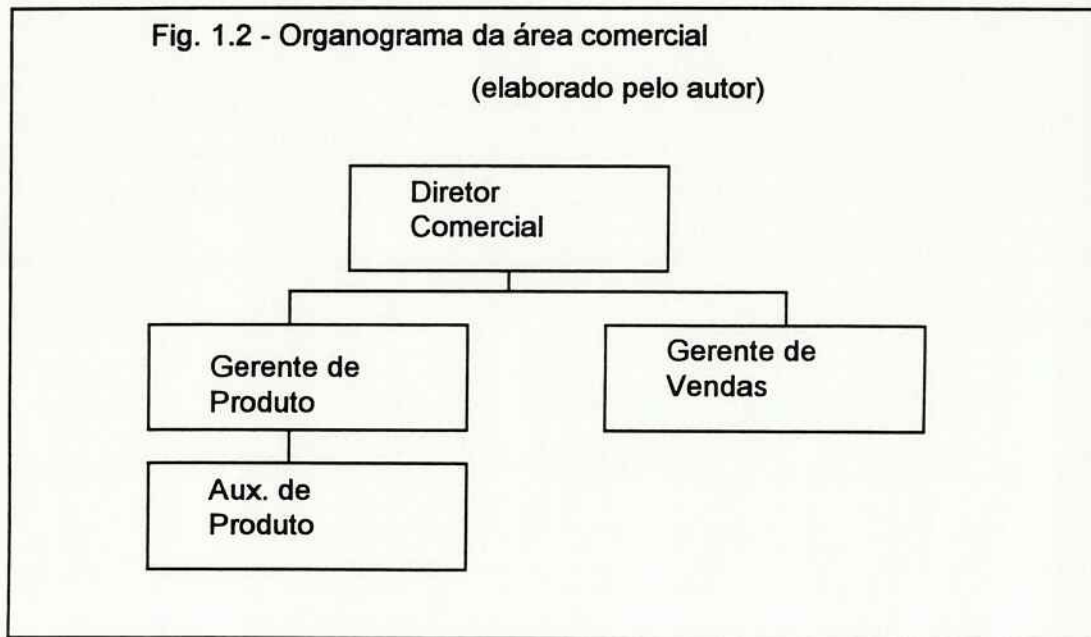
Até o ano de 1988, a empresa tinha uma administração essencialmente familiar, com um grande número de níveis gerenciais. A partir desta época, a empresa passou por um processo de reestruturação e profissionalização da administração. Durante esse processo, dois dos sócios que faziam parte da administração deixaram a empresa, e os dois sócios remanescentes passaram, progressivamente, a deixar suas funções executivas e assumir posições no conselho administrativo (apesar de continuarem exercendo algumas funções executivas, a posição dos sócios está muito mais para um cargo de conselho administrativo do que para um de presidente ou diretor superintendente, embora ainda conservem esses títulos). Ao mesmo tempo foi feito um grande esforço no sentido de reduzir o número de níveis gerenciais. Atualmente, o processo de reestruturação e profissionalização é considerado um sucesso. O organograma atual, da unidade de meias pode ser descrito como a figura abaixo:

Fig. 1.1 - Organograma da unidade de meias (elaborado pelo autor)



Como pode ser observado na figura, existem apenas quatro níveis gerenciais na unidade de meias incluindo o diretor industrial e os operadores. Atividades como recursos humanos, compras e informática são centralizadas, comuns a todas as unidades da empresa. A diretoria industrial também é a mesma para todas as unidades fabris.

No lado comercial, temos:



O cargo de Gerente Nacional de Vendas é centralizado e compartilhado por todas as linhas de produtos da empresa. Abaixo dele, estão os Gerentes Regionais de Vendas, que são responsáveis pela equipe de representantes (de todas as linhas) de uma determinada região (Gerente de Vendas da grande São Paulo, do interior de São Paulo, etc.)

Através do organograma mostrado podemos observar que existem, tanto no setor industrial, como no setor comercial, gerentes responsáveis para a linha de meias. O gerente de produção é dedicado totalmente à unidade de meias. Já o gerente de produto divide essa linha com uma linha de calçados. Estes dois gerentes tem uma autonomia muito grande para determinar políticas de marketing e processos produtivos a serem adotados. Embora os diretores comercial e industrial tenham poderes para influenciar nas decisões desses dois gerentes, raramente o fazem.

1.4 Os Produtos

Os produtos da Unidade de Meias são classificados pela empresa em quatro grandes linhas:

- meias para futebol: são meias voltadas para a prática do futebol, tanto em nível profissional como amador;
- meias de "grife": são meias voltadas especificamente para a prática de esportes como tênis, vôlei, basquete e atletismo. São chamadas de meias de grife por serem comercializadas com marcas muito fortes (geralmente marcas fortes no setor de calçados esportivos). Também são chamadas de meias de *performance*.
- meias esportivas tipo lazer: são meias voltadas para a prática dos mesmos esportes das meias de grife, com a diferença de apresentarem um nível menor de sofisticação tecnológica. Nos últimos anos passaram a ser mais utilizadas como acompanhamento de tênis (tanto calçados esportivos como casuais) e, por isso, vêm sendo chamadas de "tipo lazer". São comercializadas com marcas conhecidas mas que não têm tanta força como as de grife.
- meias esportivas populares: são meias esportivas voltadas para os usuários de mais baixa renda. Possuem baixa sofisticação tecnológica e são comercializadas com marcas relativamente menos expressivas.

1.5 Os Clientes

Como a maioria das empresas fabricantes de bens de consumo, a empresa tem, ao invés de apenas clientes diretos, uma cadeia de clientes. Em geral, tem o lojista como cliente imediato e o consumidor final como cliente secundário. No caso do cliente imediato ser um atacadista, essa cadeia passa a ter como cliente secundário uma pequena loja (que não é atendida pelo sistema de vendas da empresa) e como cliente terciário o consumidor final. Para a elaboração do trabalho, foram analisados, principalmente, os clientes imediatos (o canal de distribuição). Procurou-se analisar o cliente final (o consumidor) através dos olhos dos clientes imediatos. Assim, temos como principais tipos de clientes:

- atacadistas de meias: clientes que compram grandes volumes com o intuito de revender essas mercadorias para lojas de pequeno porte. Ex.: Meias São Jorge.

- lojas varejistas de calçados: lojas que comercializam principalmente calçados (geralmente calçados esportivos), mas que também comercializam meias como produto complementar. Ex.: Nôa-Nôa, World Tennis, Tennis One.

- lojas de materiais esportivos: lojas que comercializam todo tipo de material esportivo, incluindo meias. Ex.: Bayard, Sport Fabiano. Os atacadistas de material esportivo também estão incluídos nessa classificação.

- magazines: grandes cadeias de lojas que vendem produtos com suas próprias marcas. Ex.: Sears, C&A, Lojas Americanas.

- hipermercados. Ex.: Carrefour, Paes Mendonça.

Dentre os cinco tipos de clientes citados, os que representam a maior parte do faturamento da empresa são as lojas varejistas de calçados e as de material esportivo.

1.6. O Processo Produtivo

A fábrica de meias, como é organizada hoje, pode ser dividida em duas fábricas separadas: a fábrica de tecelagem e a de acabamento.

- Tecelagem: é onde são confeccionadas as catenas (catena é o nome técnico do corpo, ou tubo, da meia). São utilizados, como matéria-prima, fios de algodão, poliéster e (fio elástico) tendo como produto final a catena com o bico descosturado.

Na tecelagem são utilizados três tipos de máquinas: máquinas de Comando Numérico Computadorizado (utilizadas para as meias de grife e esportivas), máquinas mecânicas de alta rotação (meias esportivas, esportivas populares e de futebol) e máquinas mecânicas de baixa rotação (meias de futebol). O agrupamento de máquinas é funcional, de acordo com seu tipo (grupos de CNC, CN e mecânicas). Uma catena, partindo do fio, passa por apenas uma máquina para ficar pronta.

• Acabamento: é onde as meias são acabadas e embaladas. A fábrica está dividida em cinco grupos de trabalho, cada qual com condições de realizar todas as operações de acabamento das meias. Essas operações são:

- costurar o bico;
- conformar a meia e verificar existência de defeitos;
- passar a meia;
- dobrar;
- embalar.

Embora haja diferentes grupos de trabalho, não existe uma especialização em nenhum tipo de meia por parte de nenhum grupo de trabalho.

A programação da produção é feita de forma casada entre as duas fábricas, não havendo um estoque de produtos semi-acabados (catenas com o bico descosturado).

Na página seguinte temos um esboço do layout da fábrica.

Expedição

Grupo 1

Grupo 4

Grupo 2

Grupo 5

Grupo 3

Sala de treinamento	Desenvolvimento e PPCP	Gerência
------------------------	---------------------------	----------

Máquinas
mecânicas
de baixa
rotação

Máquinas
eletrônicas

Máquinas
mecânicas
de alta
rotação

Almoxarifado de matéria prima

1.7 Escolha do tema

Como foi dito anteriormente, a unidade de meias vem apresentando dificuldades em competir nos segmentos de mercado em que atua. Ao contrário das outras unidades da empresa, que vem aumentando seu faturamento ano a ano, a unidade de meias, hoje, apresenta um faturamento inferior ao de quatro anos atrás. Como problemas citados pelos gerentes da unidade, no início do estágio, temos:

- dificuldade da empresa de apresentar um bom número de desenhos e catenas diferentes para os lojistas (principalmente no mercado de meias esportivas e esportivas populares);
- dificuldade de atender a grandes variações de volume (no caso da venda de produtos no atacado);
- no caso das meias populares, mesmo com um bom preço para o lojista, a empresa tem um desempenho bastante fraco no mercado;

Para comercializar suas meias, a empresa utiliza as mesmas marcas que têm sucesso com outros tipos de produto, como calçados e confecções. Assim, pode-se concluir que a força da marca utilizada na comercialização não é um fator limitante de vendas e que o problema principal da falta de competitividade da unidade de meias é uma falta de capacitação de seu sistema de manufatura para atuar nos segmentos de mercado escolhidos e não um problema de marketing, como posicionamento de marca (embora em um dos casos, o de meia esportivas tipo lazer, este também seja um problema importante).

A empresa desenvolve um replanejamento estratégico a cada dois anos. Mas nesse planejamento estratégico, não há um esforço de se desenvolver uma estratégia de manufatura, e, segundo o estagiário, esta pode ser a origem da falta de capacitação da unidade de meias. A relação entre a metodologia de planejamento estratégico adotada pela empresa e a falta de capacitação industrial da unidade de meias será discutida no Capítulo 3.

A partir disso, o estagiário enxergou a oportunidade de ser realizado na empresa um trabalho em estratégia de manufatura. Foi proposto então, à diretoria, a execução do trabalho como atividade de estágio, no qual seriam analisados os objetivos de mercado de cada uma das famílias de produtos da unidade de meias, o desempenho da empresa frente a seus concorrentes,

possíveis problemas de foco na manufatura, e apresentado planos de ação que englobassem aspectos de curto, médio e longo prazo.

A proposta foi aceita pela diretoria e foram designados para trabalhar com o estagiário os gerentes de produção e de produto da unidade de meias, o gerente nacional de vendas, e o diretor comercial. Também o diretor superintendente e o presidente se colocaram à disposição do estagiário.

Capítulo 2

Revisão da Bibliografia Básica

2.1 Introdução

O objetivo deste capítulo é apresentar os textos de Estratégia de Manufatura que mais influenciaram este trabalho, dando uma visão global dos principais conceitos neles contidos. Outras referências bibliográficas não abordadas aqui, serão citadas ao longo do texto.

2.2 Revisão da bibliografia básica

O principal livro utilizado para a elaboração deste trabalho foi "Vantagem Competitiva em Manufatura" de Nigel Slack (Atlas, 1993). Neste livro, o autor ressalta a possibilidade da Manufatura mudar a imagem que comumente tem nas empresas de um limitador dos seus esforços competitivos, passando a representar uma fonte de vantagem competitiva sustentável a longo prazo. A contribuição da manufatura para a competitividade pode ser dividida em duas partes básicas: entender as necessidades do consumidor, priorizando objetivos de desempenho, e atingir os níveis de desempenho necessários, de acordo com os objetivos priorizados, que fazem com que a empresa desfrute de uma posição competitiva superior.

Para priorizar os objetivos de desempenho, o autor utiliza uma classificação introduzida por Terry Hill em "Manufacturing Strategy" (1985). Nela, os objetivos de desempenho são separados em:

- ganhadores de pedido: são aqueles que, direta e significativamente contribuem para o fechamento de negócios. São considerados pelos clientes fatores chave da competitividade, e são os que mais influenciam em suas decisões de quantos negócios fazer com a empresa.

- qualificadores: são aspectos da competitividade nos quais a empresa deve apresentar um desempenho mínimo para que a empresa seja considerada pelos clientes como possível fornecedor. Uma vez a empresa estando acima do desempenho de qualificação, entretanto, são os critérios ganhadores de pedido que terão mais forte influência na decisão do cliente de fechar negócio com a empresa ou não.

O autor define cinco objetivos básicos para a manufatura: qualidade, velocidade, confiabilidade de prazos, flexibilidade e custos. Além disso, ressalta a distinção entre os aspectos externos desses objetivos (aqueles que são

percebidos pelo cliente) e os aspectos internos (aspectos geralmente invisíveis ao cliente). Para que a empresa apresente um determinado desempenho externo, existem várias opções de se combinar ações sobre os aspectos internos.

Quanto ao desempenho que a empresa deve obter em cada um dos cinco critérios competitivos básicos o autor sugere que se deixe de lado a idéia de "excelência" e que a empresa se esforce em superar os concorrentes naqueles critérios que realmente importem para o cliente.

Uma vez que as diversas linhas de produto têm, geralmente, prioridades diferentes dentre os critérios competitivos, e assim, aspectos externos de desempenho diferentes, o autor coloca a importância da focalização dos recursos utilizados na manufatura. Através da focalização, a empresa pode evitar a utilização dos mesmos recursos para a produção de linhas de produtos que tenham critérios competitivos principais que sejam, pelo menos a curto prazo, conflitantes (a médio/longo prazo, é possível atacar os pontos considerados causadores desses compromissos entre os critérios competitivos, o que pode ser um meio poderoso de se alcançar uma posição competitiva superior).

Uma vez que as operações tenham sido separadas, é possível que se formulem planos estratégicos específicos para cada caso, garantindo tanto um melhor desempenho no curto prazo como no longo prazo. Para a formulação desses planos estratégicos, deverão ser tomadas ações em três áreas que, segundo o autor, são as principais atividades de manufatura: gerenciamento da tecnologia, desenvolvimento e organização, e gestão da rede de suprimentos.

No final do livro, o autor propõe um método de elaboração de uma estratégia de manufatura baseado na priorização dos critérios competitivos e da comparação do desempenho da empresa nesses critérios com o de seus concorrentes. Através disso, é possível se obter a "matriz importância × desempenho", através da qual pode-se claramente identificar quais critérios devem ser colocados como prioridades de curto, médio e longo prazo.

Uma fonte importante foi o trabalho de formatura de Paulo Prochno "Desenvolvimento e Implantação de Estratégia de Manufatura" (1994), no qual o autor descreve a elaboração de uma estratégia de manufatura numa empresa fabricante de latas. Daí foram tiradas idéias importantes principalmente sobre

como conduzir as pesquisas sobre a importância e o desempenho dos critérios competitivos, além de quais ferramentas utilizar.

Um dos poucos trabalhos que descrevem uma metodologia passo a passo de desenvolvimento de uma estratégia de manufatura é "Competitive Manufacturing: a practical approach to the development of a manufacturing strategy", de K. W. Platts e M. J. Gregory (IFS Publications, 1988). Essa publicação é composta de uma série de fichas de trabalho (algumas dessas fichas foram adaptadas e utilizadas, principalmente, nas tentativas de agrupamento dos segmentos de mercado estudados em função das importâncias dos critérios competitivos) que guiam o processo de desenvolvimento e implantação da estratégia de manufatura. Esse processo pode ser dividido em três partes.

A primeira parte consiste no entendimento do mercado e a avaliação do posicionamento da empresa neste mercado. Aqui se estabelecem as necessidades competitivas em termos dos critérios competitivos básicos (semelhantes aos propostos por Slack) e as capacidades da empresa nesses critérios. A segunda parte consiste em avaliar as atuais políticas de manufatura e suas implicações nos critérios competitivos. Na parte final, as análises dos estágios anteriores são utilizadas para que se estabeleça uma estratégia de manufatura que propicie à empresa uma posição competitiva superior. Segundo os autores, tendo sido cumpridas as três etapas a manufatura estará no caminho de dar suporte ao marketing da empresa. Entretanto há um estágio adiante que a manufatura pode alcançar onde suas competências passam a também influenciar a estratégia da empresa como um todo (a manufatura deixando de ter uma postura reativa, passando a uma postura proativa).

Um outro texto importante para este trabalho foi o primeiro capítulo do livro "JIT, MRP II, e OPT: um enfoque estratégico", de Henrique Corrêa e Irineu Ganesi (Atlas, 1993). Aqui, aos conceitos já mencionados, houve duas contribuições importantes:

- a descrição das principais áreas de decisão da manufatura (num total de dez, que serão explicadas durante o trabalho). Essas áreas foram utilizadas como base na proposta de um plano de ação para a manufatura da unidade de meias.

- a descrição de um modelo de desenvolvimento de estratégia de manufatura no Brasil. Segundo os autores, a estratégia de manufatura deve garantir:

a) coerência externa (com o plano estratégico dos outros setores e da empresa como um todo); coerência interna (entre os critérios priorizados e as capacitações estruturais e infraestruturais); e coerência temporal (garantindo que a manufatura irá, ao longo do tempo, ter capacitação para prover os níveis desejados de desempenho pretendidos para o futuro).

b) um padrão de decisões coerente para garantir o cumprimento dos objetivos estabelecidos.

c) o cumprimento do papel proativo na manufatura;

d) uma dinâmica de replanejamento flexível, onde este não seja apenas disparado pelo tempo (como normalmente acontece), mas que também possa ser disparada toda vez que um setor perceba mudanças que possam afetar a empresa como um todo.

Este modelo foi uma referência constante nos momentos em que a metodologia de planejamento estratégico atualmente utilizada pela empresa foi analisada e nas sugestões de alterações nessa metodologia propostas no final do trabalho.

Capítulo 3

Planejamento Estratégico, Descrição e Críticas à Metodologia Adotada

3.1 Introdução

Como já foi dito no capítulo inicial, a unidade de meias vem apresentando um conjunto de limitações industriais que a impedem de atuar de forma competitiva no mercado de meias esportivas. Esses problemas, segundo o estagiário, tem origem na não existência de um processo formal de planejamento estratégico de manufatura, o que faz com que o gerente de produção não tenha diretrizes formais, coerentes com os objetivos de mercado de suas linhas de produto, para nelas basear suas ações gerenciais. Ao mesmo tempo, o setor produtivo da empresa mantém-se em uma postura predominantemente reativa, não havendo, assim, uma canalização das competências básicas de manufatura para os nichos de mercado onde propiciariam uma posição competitiva superior.

Para que isso seja melhor compreendido, será descrito neste capítulo o processo de planejamento estratégico da empresa.

3.2 O processo de planejamento estratégico

O processo de planejamento estratégico da empresa foi introduzido pelo atual diretor comercial quando este entrou na empresa em 1990. Sua metodologia foi desenvolvida em uma outra empresa do setor de confecções, quando esta contava com o apoio da empresa de consultoria Arthur D. Little, especializada em consultoria de alta gestão. Entretanto, com a prática dessa metodologia nos últimos anos, foram introduzidas modificações em algumas etapas do processo de planejamento, com o intuito de adequá-lo à cultura da nova empresa. Esse novo processo pode ser descrito da seguinte forma:

- **periodicidade e participantes:**

O planejamento estratégico é realizado a cada dois anos e dele participam o presidente, o diretor-superintendente, todos os diretores e todos os gerentes da empresa (gerentes de produção, gerentes de produto e gerentes de vendas). Como o planejamento é feito de forma simultânea para todas as unidades da empresa (assim como a unidade de meias, as outras unidades não possuem a autonomia de uma unidade de negócios independente) todos os gerentes se envolvem no planejamento estratégico de todas as unidades. Entre

esses dois anos, é realizado um planejamento de ajuste, onde o planejamento estratégico é revisto em função dos acontecimentos do ano que passou. Neste caso, entretanto, os gerentes não participam das discussões .

Não existe nenhuma orientação formal que especifique casos em que possa ser disparado o proceso de planejamento estratégico fora da periodicidade estabelecida.

- **1.a etapa: aspectos gerais do mercado**

Nesta etapa, são apresentados aos participantes estatísticas detalhadas sobre o consumidor brasileiro além de um levantamento de todos os concorrentes da empresa em todos os setores em que atua. Essa etapa é desenvolvida previamente pelo departamento comercial.

- **2.a etapa: análise de barreiras de entrada**

A seguir, para cada unidade da empresa, são analisadas as barreiras à entrada de novos concorrentes no mercado. Essas barreiras podem ser de caráter tecnológico, comercial ou financeiro. Também são colocadas aqui, previsões sobre quais serão as barreiras de entrada num futuro próximo.

- **3.a etapa: análise das "bases de concorrência"**

Aqui são levantados, com a participação de todos, quais são os principais critérios competitivos de cada mercado (de cada unidade). A seguir, esses critérios são colocados em uma ordem relativa de importância. Os critérios competitivos ranqueados são chamados na empresa de "bases de concorrência". Esses critérios levantados pelos participantes podem ser tanto pontos específicos do produto olhados do ponto de vista do consumidor final (80% no caso do último planejamento estratégico realizado), quanto questões ligadas às necessidades dos clientes imediatos (os canais de distribuição).

No caso da unidade de meias, as bases de concorrência foram levantadas para três grandes grupos de produtos: meias tipo esportivas, meias esportivas de grife e meias de futebol. Os critérios levantados no último planejamento estratégico são: preço, marca, diversidade de desenhos, padrões exclusivos, pronta entrega, embalagem tipo "encarte", consignação, atacado, exposição (expositor), costura do bico, não deformar elástico/punho, pé atalhado, marca bordada na meia.

Segundo um gerente de produção que participou do último planejamento estratégico realizado, nesta etapa já começam a surgir idéias sobre os produtos que são coletadas pelos diretores comercial e industrial para serem posteriormente discutidas.

- **4.a etapa: análise de mercado**

Esta etapa é subdividida em quatro outras etapas:

- Volumes de mercado e participação

Aqui são apresentados pela equipe comercial, um conjunto de estimativas sobre o tamanho estratégico do mercado dividido nos segmentos em que atua cada unidade, sua evolução nos últimos anos e previsões para os próximos dois anos. No caso da unidade de meias, como na etapa de bases de competição, o mercado está dividido entre meias tipo esportivas, meias esportivas de grife e meias de futebol. Também são apresentadas estimativas sobre a participação da empresa nesses segmentos além da participação de seus principais concorrentes (também com histórico e previsões).

- Principais marcas por faixa de preço

Os segmentos de mercado de cada unidade são agora decomposto em sub-segmentos em função de sua faixa de preço (por exemplo: meia tipo esportiva faixa R\$ 0,70-0,80, meia de grife faixa R\$ 1,20-1,30). Vale aqui ressaltar, que a subdivisão dos segmentos de mercado em função de faixas de preço é a prática mais comum entre profissionais de marketing. Após essa segmentação, são analisadas quais são as principais marcas atuando em cada subsegmento e qual a importância que cada uma delas dá para esse nicho de mercado.

- Análise de forças e fraquezas da empresa e dos concorrentes

Para cada subsegmento identificado na fase anterior, os participantes analisam o desempenho da empresa e de seus principais concorrentes em função de cada um dos principais critérios competitivos (levantados na análise das bases de concorrência). Na avaliação do desempenho, é dada uma

pontuação (1-fraco, 2-médio, 3-forte, 4-muito forte) para cada participante do mercado.

Embora nessa etapa, como nas outras, estejam todos participando, segundo o diretor comercial, no último planejamento estratégico, foram poucos os gerentes de produção que contribuíram de forma positiva. Isso, porque estes teriam que ter dispendido um esforço, por iniciativa própria, de acompanhar o desempenho dos concorrentes no mercado.

- Elaboração de propostas e atribuição de risco

Esta é uma das etapas finais do processo. Nela são apresentadas propostas em função de todos os dados até então discutidos. Essas propostas têm um aspecto bastante objetivo, como por exemplo, desenvolver uma nova linha de produto com características específicas, desenvolver uma nova unidade fabril em uma determinada localização, ou aumentar o investimento em marketing para a marca "x".

Para cada uma das propostas apresentadas é atribuída uma pontuação que reflita o risco envolvido. Essa pontuação resulta da multiplicação entre os pontos referentes ao risco atribuído ao mercado (que pode variar de 0 a 4) e os pontos referentes ao risco atribuído à proposta (que pode variar de 0 a 5). Assim, temos uma pontuação variando de 0 (risco inexistente) a 20 (altíssimo risco).

Uma vez que todas as propostas foram apresentadas (com os riscos atribuídos) passa a ser responsabilidade da diretoria (incluindo o presidente e o diretor superintendente) decidir sobre quais propostas levar a diante. Uma vez escolhidas as propostas é realizado o "planejamento tático" entre os diretores de cada área e seus gerentes.

• O planejamento tático

O planejamento tático consiste no estabelecimento de objetivos para cada uma das unidades em função das propostas apresentadas e dos volumes previstos de vendas. Ele é feito anualmente, embora os gerentes só participem do planejamento estratégico a cada dois anos. No setor industrial, se discute, principalmente, planos de investimentos (tanto em aumento de capacidade, como substituição de equipamentos, ou, ainda, treinamento de pessoal) em

termos de prazos e quantidade. No comercial e de marketing, se discute investimentos em propaganda (veículos a serem utilizados, intensidade, posicionamento da marca) e estruturação do sistema de representação (revisão do número de representantes, reestruturação das zonas de representação).

Com o planejamento tático concluído são elaborados dois meios formais de direcionamento das ações dos gerentes. O primeiro é o que se chama de "metas pessoais", onde estão descritos os compromissos assumidos pelos gerentes junto aos seus diretores. O segundo é o sistema de premiação. Este sistema de premiação se baseia em metas anuais quantitativas estipuladas aos gerentes nesse processo de planejamento tático. De acordo com o desempenho do gerente em relação a essas metas é dada uma premiação anual que pode chegar a quatro vezes seu salário mensal.

3.3 Críticas ao processo de planejamento estratégico atual

Como já colocado anteriormente, os problemas competitivos apresentados pela unidade de meios, tem provável origem na falta de um direcionamento formal dos esforços da unidade fabril que sejam coerentes com os objetivos de seus produtos junto aos seus clientes (lembrando que nesse trabalho estamos nos referindo a "clientes" como canais de distribuição). Já essa falta de direcionamento formal dos esforços de manufatura tem origem na forma como é feito o planejamento estratégico da empresa. Como problemas na metodologia adotada, podemos citar:

- enfoque quase que exclusivo no consumidor final, deixando de lado as expectativas e necessidades do cliente imediato.

A empresa, como fabricante de bens de consumo, tem, ao invés de apenas consumidores finais, um ou dois outros tipos de clientes (grandes lojistas de varejo, ou atacadistas e pequenos lojistas de varejo). Mas como um importante critério competitivo, para a grande maioria dos segmentos em que atua, é a força da marca, quando analisa um produto, a empresa o vê com os olhos, exclusivamente, do consumidor final, com o intuito de dar a este último uma imagem da marca que se sustente a longo prazo. Esta é uma prática bastante aceita e largamente difundida entre os profissionais de marketing.

Entretanto, existe uma série de outros critérios que não aqueles relacionados ao produto (e consequentemente que afetariam a imagem da marca) que podem e devem ser olhados do ponto de vista do cliente imediato. Podemos ver exemplos desse tipo de critério competitivo na etapa do planejamento que estuda as bases de competição. Nessa etapa vemos analisados critérios como pronta entrega e consignação, mas em função dos grandes grupos de produto (meias esportivas e meias de futebol). Não se faz a análise da importância da pronta entrega para atacadistas ou lojistas de material esportivo, que podem ter expectativas diferentes para esse critério. Com isso, é possível que ocorram distorções na análise desse tipo de critério, ao mesmo tempo que se deixa de analisar pontos importantes do serviço que a empresa poderia oferecer a seus clientes como vantagem competitiva, a exemplo de confiabilidade e flexibilidade do prazo de entrega.

Ao mesmo tempo que podemos identificar critérios competitivos não relacionados com o produto, também podemos identificar segmentos de mercado onde a força da marca propicia pouca, ou mesmo nenhuma, vantagem competitiva. Como exemplo podemos citar o mercado de meias esportivas populares, onde, segundo o gerente comercial da empresa, se utiliza uma marca "apenas por que a lei manda". Nesse tipo de segmento de mercado, a empresa pode então, concentrar toda sua análise em função das expectativas dos clientes imediatos mais significativos. Isso, pode trazer um desempenho bastante superior no curto prazo. Para que a empresa possa ter continuidade no segmento, ela deixaria de analisar as expectativas do consumidor final e passaria a realizar um esforço de entender as necessidades desse cliente imediato a fim de se capacitar para atendê-lo a médio e longo prazo (partindo do conceito de que as expectativas do cliente tendem a se aproximar de suas necessidades de longo prazo).

-pouca atenção estratégica à manufatura

Como foi colocado pelo diretor comercial no início do trabalho, o planejamento estratégico da empresa na verdade se trata de um planejamento estratégico de marketing. A grande maioria das análises feitas se referem ao produto do ponto de vista do consumidor final, às estimativas de variação no tamanho de cada mercado, à entrada de novos concorrentes e ao desempenho dos participantes do mercado. Não há um processo formal na metodologia adotada que coloque em discussão as competências atuais do setor de

manufatura e em quais segmentos essas competências podem propiciar uma posição competitiva superior.

Mesmo a etapa de análise de forças e fraquezas do planejamento estratégico, discute o desempenho da empresa nos critérios competitivos analisados nas bases de competição do ponto de vista do produto e não numa tentativa de identificar as competências básicas da manufatura. A discussão aqui é feita impondo um caráter quase que exclusivamente reativo para manufatura, impedindo essas suas competências básicas de serem bem aproveitadas, além de, geralmente, acarretar um desperdício dos recursos da empresa num esforço de competir em mercados para os quais não está capacitada ou não está direcionando uma tentativa estruturada de capacitação.

Ao mesmo tempo em que não há discussão sobre as competências básicas atuais da manufatura, não há, também, uma tentativa de se prever possíveis caminhos de desenvolvimento das tecnologias para a fabricação de meias. Assim, a empresa não só poderá estar atuando em mercados para os quais não está preparada (deixando de lado mercados nos quais teria um desempenho melhor), mas também não terá ferramentas para analisar para quais mercados poderá ter uma capacitação adequada no futuro, e como chegar a essa capacitação.

Embora algumas vezes ocorra participações construtivas dos gerentes de produção no planejamento estratégico da empresa, essa participação se dá em pontos relacionados com a área comercial e de marketing, sobre as quais os melhores gerentes da empresa procuram obter informações. De uma forma geral, a participação dos gerentes de produção se limita à avaliação da factibilidade das propostas apresentadas ou da dificuldade com que estas poderiam ser cumpridas. Questões gerenciais importantes, que deveriam estar sendo estudadas sob um caráter estratégico, são normalmente encaradas como medidas meramente operacionais, a exemplo de aquisições de novas máquinas ou mesmo o desenvolvimento de fornecedores.

- periodicidade inadequada

O período de dois anos para a execução do planejamento estratégico é muito grande para um mercado tão competitivo como o mercado de material esportivo, e, em particular, o de meias. Nos últimos dois anos, por exemplo, entraram no mercado de meias esportivas de grife quatro marcas importantes. No mercado de meias de futebol houve o fortalecimento de uma marca

internacional (outras três marcas importantes entraram no mercado) além de outras duas nacionais. No mercado de meias tipo esportivas houve o estabelecimento de duas marcas importantes. No mercado de meias populares, não é possível saber quantos pequenos fabricantes entraram e saíram do mercado. Isso tudo é apenas parte do retrato do nível de competitividade do setor. Com todas essas mudanças acontecendo, os gerentes passam a tomar medidas importantes, que não haviam sido levantadas no planejamento estratégico anteriormente realizado (pois o "entorno" era outro), de modo isolado, sem que se discuta o impacto que essas ações "isoladas" podem acarretar ao desempenho da unidade como um todo.

Mesmo o planejamento de ajuste não é suficiente para resolver esses problemas. Isso porque, além dos gerentes (que são os que tem maior contato com os mercados de sua unidade) não participarem desta revisão, esta não é feita para todos os pontos abordados no planejamento estratégico bienal. Apenas são revistas as metas de volume de vendas (em função de novas previsões de demanda e de acontecimentos relevantes do ano que passou) e, conseqüentemente, o cronograma de investimentos. Algumas vezes, decide-se pela adoção de propostas que, inicialmente não haviam sido aceitas.

- formalização de diretrizes para a gerência

Após as análises e a elaboração das propostas, os gerentes deixam o processo de planejamento e apenas retornam, quando as propostas já foram escolhidas pela diretoria. Uma vez o planejamento tendo sido concluído, os gerentes não têm acesso ao documento final e passam a ter como único instrumento formalizador das diretrizes que deverão seguir o sistema de premiação gerencial. Como foi colocado por um gerente que participou do último planejamento, isso, muitas vezes, o impede de analisar se as medidas que está tomando têm realmente coerência com os objetivos inicialmente traçados.

Um outro problema decorrente dessa política de não permitir o acesso da gerência ao documento final aparece quando há uma troca de pessoas nos postos de gerência. Se um gerente que participou do planejamento começa a ter dúvidas sobre pontos como as bases de concorrência ou sobre os pontos fortes e fracos, um novo gerente, que não participou do processo, os desconhece totalmente. Esse é um problema que a empresa vêm enfrentando com frequência, pois houve uma renovação muito grande do quadro gerencial nos últimos anos. Nenhum dos gerentes responsáveis pela unidade de meias

(de produção e de produto), por exemplo, participou do último planejamento estratégico. Como não têm acesso ao plano estratégico suas ações são baseadas apenas no sistema de premiação, não havendo condições de analisarem se as diretrizes desse sistema são coerentes com as necessidades estratégicas da manufatura.

3.4 Adendos à proposta do trabalho

Usando as palavras do diretor comercial, a empresa ainda está aprendendo a planejar. Nesses cinco anos em que vem realizando um planejamento estratégico, a metodologia adotada trouxe inegáveis benefícios para a empresa, uma vez que colocou em discussão assuntos muito importantes para a empresa de forma sistêmica (nesses cinco anos a empresa reposicionou suas marcas, redesenhou seu sistema de premiação e vale lembrar que o faturamento total da empresa, contando todas as unidades, cresceu, mais de três vezes). Entretanto, como foi visto nos itens anteriores, essa metodologia não abrange aspectos voltados à manufatura que também são muito importantes para a empresa. Isso pode acarretar situações como a da unidade de meias, onde não há uma competência industrial que propicie uma posição competitiva vantajosa nos segmentos de mercado nos quais atua.

A partir do levantamento dessas falhas na metodologia adotada de planejamento estratégico, o estagiário decidiu propor, após a elaboração da estratégia de manufatura, uma maneira de adequar a metodologia utilizada à atualmente empregada pela empresa.

A metodologia empregada na elaboração da estratégia de manufatura e os resultados obtidos durante o trabalho serão descritos nos próximos capítulos.

Capítulo 4

Avaliação da Importância dos Críterios Competitivos

4.1 Introdução

Neste capítulo será descrito o processo de avaliação da importância de um conjunto de critérios competitivos para cada linha de produto da unidade de meias do ponto de vista de cada tipo de cliente imediato. Como produto final dessa análise de importância de critérios competitivos teremos a tentativa de um agrupamento de segmentos aos quais se tenha atribuído níveis semelhantes de importância aos critérios competitivos. Assim, diferentemente do agrupamento tradicional feito pelo marketing da empresa, como meias esportivas ou meias de grife, poderemos ter um grupo onde estejam juntos meias de grife em lojas varejistas de calçados e meias de futebol em lojas de material esportivo. Esse é o passo inicial para uma posterior análise de foco de manufatura e para uma priorização de ações gerenciais.

4.2 A segmentação cliente × produto

Como já mencionado no primeiro capítulo, a empresa possui, ao contrário de apenas consumidores finais, uma rede de clientes. E, embora seja de extrema importância que o produto possua atributos suficientes para que o consumidor final decida-se por comprá-lo, é mais importante ainda, pelo menos a curto prazo, que esse produto seja compatível com as expectativas do canal de distribuição. Isso porque o consumidor final somente poderá comprar o que estiver sendo vendido na loja e o canal de distribuição não se arriscará em empenhar capital em um produto no qual não deposite confiança.

Assim, na tentativa de se analisar o nível de importância dos principais critérios competitivos (cuja escolha será descrita adiante), foi decidido que isto seria feito sob o ponto de vista do cliente imediato. Mesmo critérios relacionados com o produto, que deveriam ser olhados sob o ponto de vista do consumidor final, para que possa ser desenvolvida uma imagem sustentável a longo prazo da marca, aqui serão vistos sob o ponto de vista do cliente imediato (o que o cliente imediato imagina ser a expectativa de seu consumidor). Mais adiante, serão discutidos ajustes que deverão ser feitos a essa análise, justamente para que a identidade das marcas seja preservada.

Como linhas de produto da unidade de meias, temos:

- meias de futebol tipo profissional;
- meias de futebol tipo não profissional;
- meias esportivas tipo lazer;
- meias de grife;
- meias esportivas populares.

Como tipos de cliente imediato, temos:

- lojas varejistas de calçados;
- lojas de artigos de material esportivo;
- magazines;
- atacadistas de meias;
- hipermercado.

Uma vez tendo sido decidido fazer a análise da importância dos critérios competitivos por cruzamentos de linhas de produto com tipos de cliente imediato, passamos a ter 25 possibilidades diferentes de pares cliente \times produto (neste trabalho "par cliente \times produto" e segmento de mercado serão utilizados indistintamente). Entretanto, muitos desses pares cliente \times produto não são de interesse da empresa ou do cliente imediato (por não fazer parte de seu tipo de negócio). Como exemplo, temos as meias de grife em hipermercados, o que não interessa à empresa por uma decisão de posicionamento de marca, ou da meia esportiva lazer em lojas de material esportivo, o que não interessa ao cliente por um problema de posicionamento de marca. Foi feita então, junto ao diretor comercial, uma triagem de quais seriam, desses vinte e cinco pares cliente \times produto, quais são importantes para a empresa. Daí, passamos a ter um total de doze segmentos:

- meias de futebol tipo profissional em lojas de material esportivo;
- meias de futebol tipo profissional em atacadistas;
- meias de futebol tipo não profissional em lojas de material esportivo;
- meias de futebol tipo não profissional atacadistas;
- meias esportivas lazer em hipermercados;
- meias esportivas lazer em atacadistas;
- meias esportivas lazer em lojas varejistas de calçados;
- meias esportivas lazer em magazines;
- meias de grife em lojas de material esportivo;
- meias de grife em lojas varejistas de calçados;
- meias esportivas populares em atacadistas;
- meias esportivas populares em hipermercados.

Para cada um desses doze segmentos será analisado, então, o nível de importância dado para cada um dos critérios competitivos.

4.3 Escolha dos critérios competitivos

No Capítulo 3, durante a apresentação da metodologia de planejamento estratégico adotada pela empresa, foi descrita a etapa de análise das "bases de concorrência". Nessa etapa, eram levantados pelos participantes, uma série de critérios relevantes para a competição da linha de produtos em questão no mercado. Os critérios competitivos escolhidos para o desenvolvimento de uma estratégia de manufatura foram baseados nos critérios levantados na análise de bases de competição do último planejamento estratégico. Relembrando, esses critérios foram: preço, marca, diversidade de desenhos, padrões exclusivos, pronta entrega, embalagem tipo "encarte", consignação, atacado, exposição (expositor), costura do bico, não deformar elástico/punho, pé atoalhado, marca bordada na meia. Foi feita, então, uma adaptação para que fossem utilizados critérios que refletissem capacidades específicas de manufatura, além de se introduzir outros critérios ligados às necessidades operacionais. Após algumas discussões com os gerentes participantes, chegamos ao seguinte conjunto de critérios:

- diversidade de desenhos: oferecer ao cliente (lojista) um grande número de desenhos diferentes, com variação frequente desses desenhos. Estamos querendo analisar o quanto um maior número de opções de desenhos na meia (com alta renovação) pode aumentar o volume médio de vendas ao cliente em questão.

- diversidade de catenas: oferecer ao cliente um grande número de catenas diferentes. Estamos querendo analisar o quanto um maior número de opções de catenas pode aumentar o volume médio de vendas ao cliente.

- tecnologia / especificações: aqui estamos tratando não só da tecnologia da meia (tipo de fio utilizado, trama, etc.), como também das especificações da meia (canelada, com calcanhar, com felpa, etc.). Com esse item, queremos analisar o quanto uma tecnologia mais evoluída ou uma especificação mais sofisticada pode aumentar o volume médio de vendas da meia para o cliente?

- qualidade de conformidade: qualidade de conformidade está relacionada com o cumprimento das especificações, o cumprimento da proposta feita ao consumidor (o desempenho real da meia frente ao desempenho proposto). Quanto uma alta qualidade de conformidade pode aumentar o volume de vendas do produto?

- desenho sob encomenda: a possibilidade de se confeccionar uma meia com o desenho que o cliente desejar. Quanto a possibilidade de um desenho "personalizado" pode aumentar o volume de vendas da meia (incluindo a meia "personalizada" e a meia "padrão"). Não se trata, aqui, apenas de fabricar uma marca licenciada de outra empresa.

- catena sob encomenda: assim como no item anterior, a possibilidade de se confeccionar uma meia com a catena especificada pelo cliente. Quanto isso pode aumentar o volume de vendas da meia (incluindo as de catenas padronizadas)?

- flexibilidade de volume: é a capacidade da empresa fornecer ao cliente volumes superiores aos que ele normalmente compra nas ocasiões em que for necessário (um aumento inesperado de demanda na loja). É claro que no momento em que o cliente precisar deste volume extra será importante poder atendê-lo, mas a pergunta é: quanto esses atendimentos de volumes extras pode aumentar a venda média para este cliente ao longo do ano?

- confiabilidade de prazo: é o cumprimento dos prazos de entrega (entregar sempre no prazo acordado). Quanto a maior credibilidade de prazo de entrega pode aumentar o volume de vendas da meia para o cliente em questão?

- velocidade de prazo: quanto um prazo de entrega curto (estamos falando de um prazo de entrega padrão, não de um prazo de entrega ocasional) pode aumentar o volume de vendas?

- flexibilidade de prazo: é a possibilidade de encurtar um prazo de entrega de acordo com uma necessidade eventual de um cliente. Este critério difere da velocidade de prazo uma vez que não significa um prazo de entrega constantemente curto e sim "quebrar um galho" de um cliente quando este precisar.

- preço: preço de venda ao cliente. Neste caso estamos nos referindo tanto a um menor preço nominal como em um maior prazo de pagamento.

4.4 Clasificação dos critérios

Seguindo os conceitos desenvolvidos por Slack (1990), para classificar os critérios competitivos em níveis de importância, foi utilizada uma escala de nove pontos, onde esses critérios são classificados em ganhadores de pedido, qualificadores ou não importantes e, então, subclassificados em três níveis de importância. Cada um desses níveis de importância, além da pontuação, é descrito por uma frase, para que fique mais fácil a classificação do critério competitivo por parte da pessoa entrevistada.

A ficha utilizada na pesquisa, onde está explicada a escala utilizada, está na próxima página.

Capítulo 4 - Importância dos critérios competitivos

Produto: Meias de Futebol tipo não profissional em atacadistas

Escala	diversidade de desenhos	diversidade de catenas	tecnologia / especificação	qualidade conformidade	desenho sob encomenda	catena sob encomenda	flexibilidade de volume	prazo			preço	Escala
								onfiabilidade	velocidade	flexibilidade		
1												1
2												2
3												3
4												4
5												5
6												6
7												7
8												8
9												9

Ganhadores de Pedido

- 1 : Proporciona uma vantagem crucial junto aos clientes - é o principal impulso da competitividade.
- 2 : Proporciona uma importante vantagem junto aos clientes - é sempre considerado.
- 3 : Proporciona uma vantagem útil junto à maioria dos clientes - é normalmente considerado.

Qualificadores

- 4 : Precisa estar pelo menos no nível do bom padrão do setor industrial.
- 5 : Precisa estar em torno da média do setor industrial.
- 6 : Precisa estar a pouca distância do restante do setor industrial.

Não Importantes

- 7 : Normalmente não é considerado pelos clientes, mas poderia tornar-se mais importante no futuro.
- 8 : Muito raramente é considerado pelos clientes.
- 9 : Nunca é considerado pelos clientes e, provavelmente, nunca será.

Para participar da pesquisa, foram escolhidos seis participantes da empresa: o gerente de vendas, o gerente de produto de meias, o gerente de produção de meias, e três representantes de vendas. Cada um deles foi entrevistado sobre todos os doze segmentos de mercado inicialmente determinados. Dois dos representantes, entretanto, não se sentiram em condições de responder a pesquisa sobre alguns segmentos, por não trabalharem com um determinado tipo de cliente ou produto. Assim, tivemos entre quatro e seis respostas diferentes, dependendo do segmento analisado. O estagiário julga que seria muito mais seguro que se trabalhasse com um número maior de entrevistados, principalmente de representantes. Entretanto, isso não foi possível devido ao curto espaço de tempo que dispunha para a análise. Para que essa análise pudesse ter credibilidade, o estagiário, então, decidiu por fazer uma pesquisa junto a alguns clientes representativos para confirmar as respostas obtidas durante as entrevistas.

Era esperado que, durante pesquisas, houvesse um problema com o entendimento da qualificação dos critérios competitivos (na escala desenvolvida por Slack) e do próprio significado dos critérios. Para que não houvesse problemas com a qualidade dos dados, foi decidido que o estagiário iria conduzir as pesquisas pessoalmente e individualmente. Assim, durante a condução das entrevistas, os conceitos puderam ser bastante discutidos.

Logo nas primeiras entrevistas pode ser notado que a principal dificuldade dos entrevistado era na atribuição da nota de importância ao critério devido à extensão da escala (de nove pontos). Uma prática que se revelou bastante eficaz na solução desse problema foi sempre orientar o entrevistado para que primeiro classificasse o critério em ganhador de pedidos, qualificador ou não importante e, só então, optar por uma das três pontuações possíveis.

Os dados obtidos nessa entrevistas foram tabulados para que os participantes da pesquisa pudessem analisá-los. Na página seguinte temos um exemplo da tabulação feita e, os resultados de todos os segmentos podem ser encontrados no Apêndice A.

Capítulo 4 - Importância dos critérios competitivos

Resultado das entrevistas individuais

Produto: Meias de Futebol tipo não profissional em lojas de material esportivo

Escala	diversidade de desenhos	diversidade de catenetas	tecnologia / especificação	qualidade / conformidade	desenho sob encomenda	catenetas sob encomenda	flexibilidade de volume	prazo			preço	Escala
								confiabilidade	velocidade	flexibilidade		
1				1			2	2	3	1	1	1
2				2	1		1			2	3	2
3	1	1					1	3	2	1		3
4		1	3	1			1	1	1	1	1	4
5	1		1	1	1	1	1			1	1	5
6		1	2	1								6
7	4	3			3	4						7
8					1	1						8
9												9

Ganhadores de Pedido

- 1 : Proporciona uma vantagem crucial junto aos clientes - é o principal impulso da competitividade.
- 2 : Proporciona uma importante vantagem junto aos clientes - é sempre considerado.
- 3 : Proporciona uma vantagem útil junto à maioria dos clientes - é normalmente considerado.

Qualificadores

- 4 : Precisa estar pelo menos no nível do bom padrão do setor industrial.
- 5 : Precisa estar em torno da média do setor industrial.
- 6 : Precisa estar a pouca distância do restante do setor industrial.

Não Importantes

- 7 : Normalmente não é considerado pelos clientes, mas poderia tornar-se mais importante no futuro.
- 8 : Muito raramente é considerado pelos clientes.
- 9 : Nunca é considerado pelos clientes e, provavelmente, nunca será.

4.5 Problemas detectados nas primeiras entrevistas

Uma vez que a coleta de dados foi feita de modo individual, pode ser investigado qual era o nível de concordância, entre os gerentes (os tomadores de decisão no que se refere à unidade de meias), em relação aos critérios competitivos. Embora em alguns poucos casos eles tivessem opiniões muito semelhantes, na maioria deles havia discordâncias significativas. Um exemplo disso está na página seguinte, onde é apresentada a ficha utilizada para essa análise no caso das meias de futebol tipo profissional em lojas de material esportivo.

Isso pode ser considerado um problema sério para a empresa, pois significa que a equipe responsável pela unidade de meias não está atuando de forma coerente (uma vez que elegem prioridades diferentes), o que pode acarretar um desperdício de recursos escassos, com dispersão de esforços.

O estagiário entende que isso esteja ocorrendo por que os atuais gerentes de produto e de produção nunca discutiram, especificamente, os critérios competitivos analisados. Também nunca houve uma discussão sobre os critérios competitivos analisados durante a etapa de "bases de competição" no planejamento estratégico da empresa, uma vez que não participaram desse planejamento já que ambos assumiram seus cargos há menos de um ano.

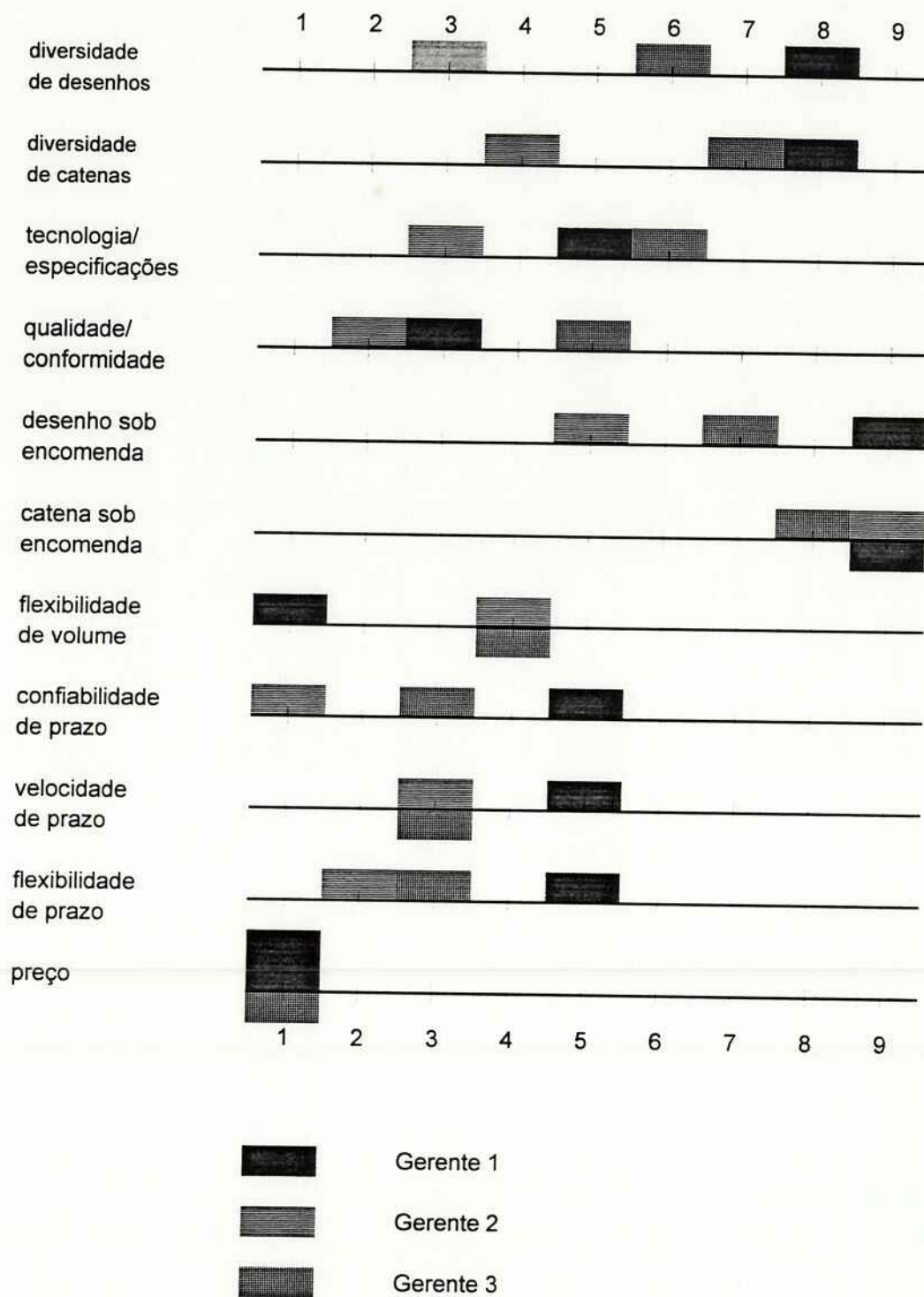
Portanto, podemos atribuir esse problema a duas das falhas identificadas na metodologia de planejamento estratégico utilizada atualmente pela empresa e apresentadas no Capítulo 3:

- longo espaço de tempo entre dois planejamentos estratégicos (2 anos) e inexistência de um mecanismo formal para que o planejamento seja disparado fora das datas inicialmente determinadas (sem respeitar a periodicidade). No caso da unidade de meias, a troca dos dois gerentes responsáveis pela unidade de meias pode ser considerado um acontecimento importante o suficiente para que o planejamento estratégico seja ao menos revisto.

- pouca atenção dada à manufatura e às expectativas dos clientes imediatos (como aspectos relacionados com o prazo de entrega).

Capítulo 4 - Importância dos critérios competitivos

Perfil de importância dos critérios - produto: meia de futebol profissional em atacadistas



Ficha 4.3 - Análise da diferença de opiniões entre gerentes

(elaborado pelo autor)

4.6 Visita aos clientes

Uma vez que a dispersão dos dados colhidos foi grande (para quase todas as famílias), foi decidida a realização de uma reunião entre os três gerentes, para que as respostas colhidas fossem analisadas conjuntamente e para que se chegasse a um consenso. Entretanto, chegou-se à conclusão que essa reunião seria mais proveitosa se, antes, o estagiário fizesse uma visita a alguns clientes representativos, para colher dados a serem nela discutidos. Os clientes visitados foram um pequeno lojista de material esportivo, um grande lojista de material esportivo, um lojista varejista de calçados e um atacadista de meias .

- pequeno lojista de material esportivo

Esta é uma loja pequena que comercializa quase todo tipo de produto relacionado ao esporte. Seu principal mercado, como a grande maioria das lojas de material esportivo, são os praticantes de futebol. No segmento de meias, depois do futebol, estão as outras meias de performance. Este lojista também comercializa as meias esportivas de lazer, mas numa quantidade muito pequena.

Segundo o lojista, tanto as meias de futebol como as meias de grife tem como principal impulsionador de vendas a alta tecnologia. Essa, segundo ele, é uma tendência irreversível de especialização das meias. A qualidade de conformidade da meia também é um ponto fundamental. Esses dois critérios parecem ser, para este tipo de lojista, ganhadores de pedido.

Já o preço não é tão importante como a qualidade de conformidade e as especificações técnicas. Esse critério, por sua vez, parece estar mais para um qualificador.

Os aspectos relacionados com o atendimento, como velocidade, confiabilidade e flexibilidade do prazo de entrega, assim como a flexibilidade de volume parecem ser, para ele, também critérios ganhadores de pedido. Ele, com frequência falou na necessidade de confiar na entrega prometida pela empresa e nos problemas que um atraso acarretam (como as lojas, em geral são administradas com forte influência do dono, essa relação de confiança entre o lojista e o fabricante parece ser fundamental para a realização de uma compra). Citou, também, as inúmeras tentativas, sem sucesso, de elaborar softwares para auxiliá-lo na previsão de demanda de seus produtos, sendo que ele,

constantemente, tem que "apostar" no mercado. Chegou a admitir que pagaria mais caro por um produto se para este fosse oferecido um prazo de entrega rápido, do tipo pronta entrega.

Não foi mencionada pelo lojista alguma expectativa no sentido de poder obter produtos exclusivos sob encomenda.

- grande lojista de material esportivo

Quando o estagiário chegou a esta loja, o gerente estava muito irritado enfrentando um problema de atraso de entrega. Ele insistiu bastante nos problemas causados por um atraso de entrega (perda de venda por falta de mercadoria, problemas com duplicatas acumuladas). Assim como o lojista pequeno, destracou a importância do relacionamento entre o lojista e o fabricante.

Segundo este gerente o que determina a venda de um produto esportivo é a força de sua marca, principalmente no caso dos produtos mais caros. Isso ressalta a importância de critérios como qualidade de conformidade e tecnologia/especificação. A única diferença que apresentou em relação ao lojista pequeno foi uma maior sensibilidade ao preço.

Também se mostrou bastante entusiasmado com relação à possibilidade de trabalhar com um prazo mais curto de entrega. Isso porque, segundo ele, é impossível prever o mercado do mês seguinte, tanto em termos dos modelos que irão vender mais, como em função de quantidades.

- lojista varejista de calçados

Esse é um lojista que trabalha com meias apenas como complemento de linha. Mesmo assim, representa o maior volume de vendas das meias tipo esportiva lazer e de grife.

Para este cliente, os critérios como tecnologia/especificação e qualidade de conformidade passam a ser menos importantes chegando a um nível qualificador. O preço passa ser um critério ganhador de pedido.

Outro ponto citado pelo lojista é a necessidade do fabricante apresentar uma grande variedade de desenhos e catenas na hora de realizar a venda ("quanto mais, melhor"). A possibilidade de comprar meias com desenho exclusivo atrai bastante o lojista, mas isso não acontece com a possibilidade de ter uma catena exclusiva.

Os critérios relacionados com o atendimento ao cliente parecem ter uma força de ganhador de pedidos para este lojista. Isto porque, por se tratar de um produto secundário, ele não gosta de investir seu capital nesse segmento ("apostar" no mercado), e, se possível compraria meias apenas num sistema de pronta entrega.

- atacadista de meias

Este é um lojista que tem em comercializar meias sua única especialidade. Seus principais clientes são pequenas lojas de todo o Brasil, que não são atendidas pelo sistema normal de vendas das empresas.

O atacadista visitado tem em meias esportivas (de todos os tipos), aproximadamente 20% de seu faturamento. Nesses 20%, a maior parte se constitui de meias de baixo custo (meias consideradas populares e meias esportivas tipo lazer). O preço, para ele, é um critério ganhador de pedido.

Outros critérios ganhadores de pedido são diversidade de desenhos e catenas, além dos critérios relacionados com o atendimento. Neste caso, a flexibilidade de volume é um critério mais importante do que para os demais tipos de clientes. Na semana anterior à visita, por exemplo, o atacadista havia feito um pedido muito alto a uma empresa que não pôde atendê-lo. Irritado, ele fechou negócio com outra empresa e a primeira ficou com seu nome "queimado" (a administração, aqui, continua sendo familiar e a relação entre o lojista e o fabricante continua sendo fundamental).

4.7 Reunião entre os gerentes

Após as visitas aos clientes foi realizada uma reunião junto aos gerentes para que se chegasse a um consenso sobre a importância dos critérios. Essa reunião foi bastante proveitosa, pois a classificação dos critérios competitivos adotada já era bastante familiar aos gerentes, assim como os próprios critérios. Além disso, se dispunha das observações feitas durante as visitas aos clientes.

Foram discutidos, assim, todos os critérios para todos os doze segmentos de mercado inicialmente definidos. Nessa análise foi aceita a definição de "áreas" para que fosse definida a importância dos critérios (a importância do critério estaria entre 3 e 5, por exemplo), desde que essa área fosse formada por, no máximo, três pontos. Também foram indicadas, quando julgado necessário, tendências de mudanças na importância de alguns critérios.

Na página seguinte temos o exemplo de uma ficha resultante dessa análise conjunta. As demais fichas podem ser vistas no Apêndice B.

Capítulo 4 - Avaliação da importância dos critérios competitivos

Produto: Meias de Futebol tipo não profissional em atacadistas

Escala	diversidade de desenhos	diversidade de catenas	tecnologia / especificação	qualidade conformidade	desenho sob encomenda	catena sob encomenda	flexibilidade de volume	prazo			preço	Escala
								confiabilidade	velocidade	flexibilidade		
1												1
2												2
3												3
4												4
5												5
6												6
7												7
8												8
9												9

Ganhadores de Pedido	
1	Proporciona uma vantagem crucial junto aos clientes - é o principal impulso da competitividade.
2	Proporciona uma importante vantagem junto aos clientes - é sempre considerado.
3	Proporciona uma vantagem útil junto à maioria dos clientes - é normalmente considerado.
Qualificadores	
4	Precisa estar pelo menos no nível do bom padrão do setor industrial.
5	Precisa estar em torno da média do setor industrial.
6	Precisa estar a pouca distância do restante do setor industrial.
Não Importantes	
7	Normalmente não é considerado pelos clientes, mas poderia tornar-se mais importante no futuro.
8	Muito raramente é considerado pelos clientes.
9	Nunca é considerado pelos clientes e, provavelmente, nunca será.

4.8 Agrupamento dos segmentos de mercado

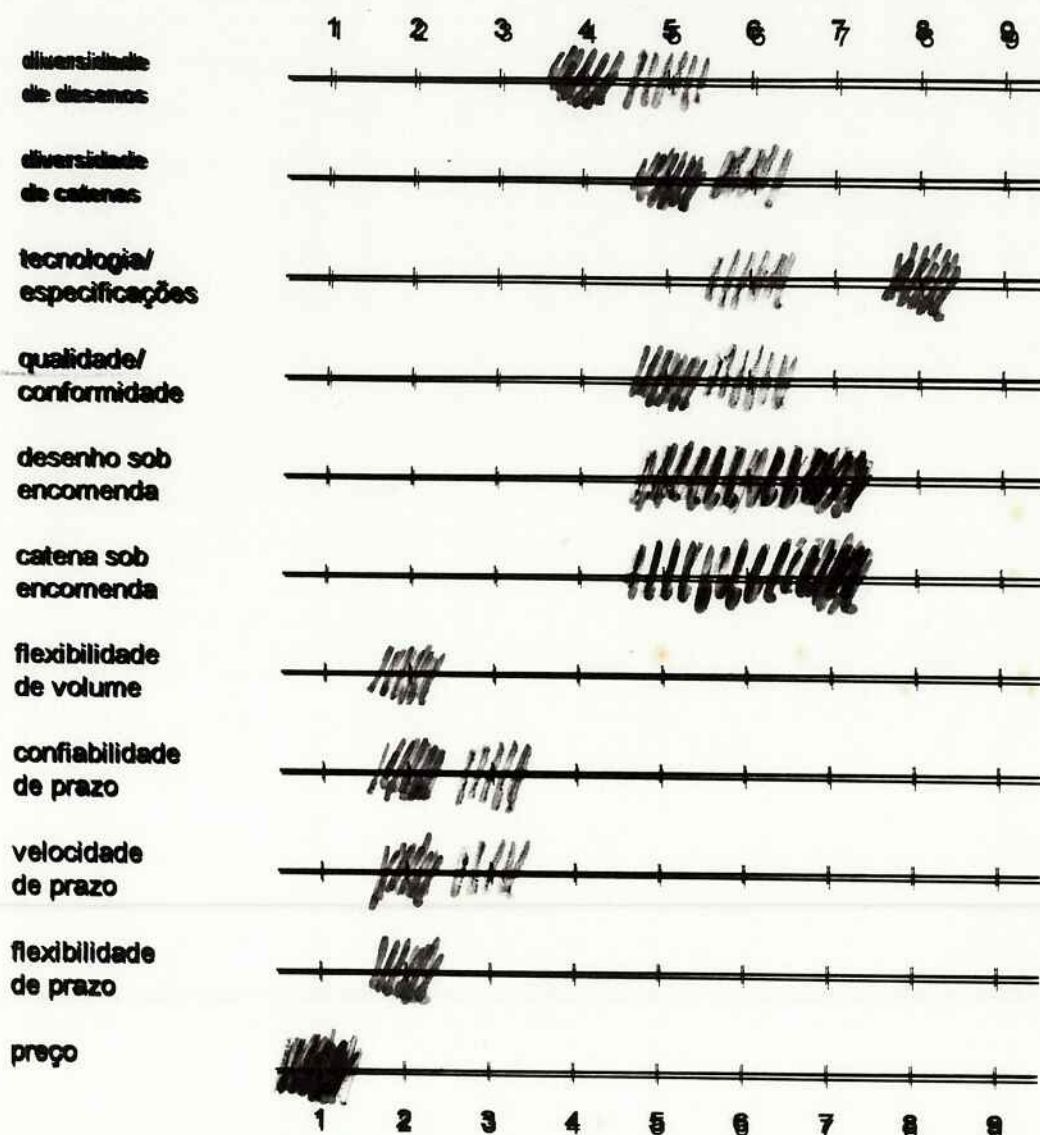
Uma vez tendo havido um consenso sobre a importância dos critérios competitivos para cada um dos segmentos de mercado, foi realizado um agrupamento desses segmentos em função do "perfil" de importância dos critérios competitivos, segundo as fichas obtidas na reunião dos gerentes.

Para realizar esse agrupamento foram utilizadas transparências onde foram assinaladas as pontuações dadas para cada par produto × cliente (uma transparência para cada segmento). Através da sobreposição dessas transparências, foram identificados cinco grupos distintos de segmentos:

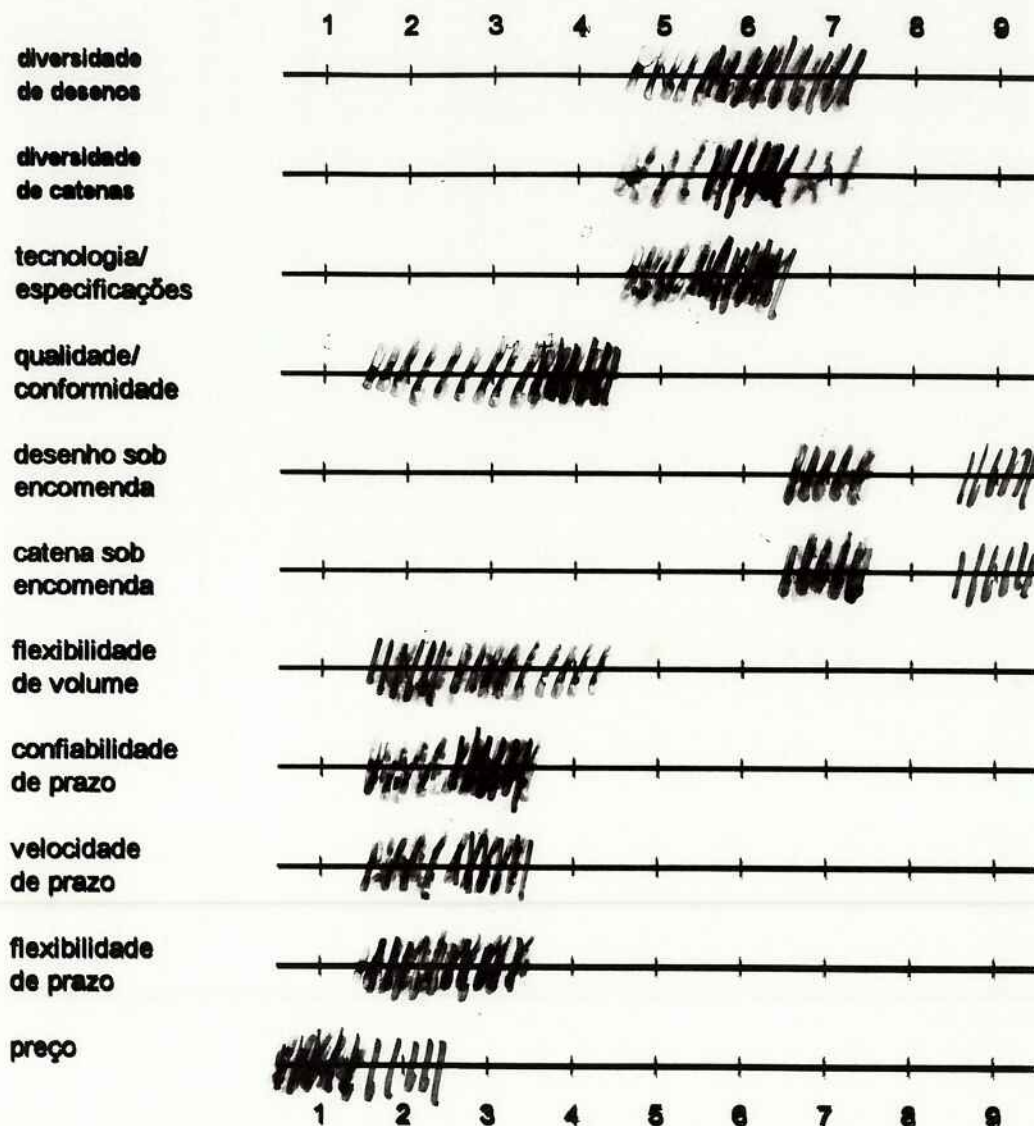
- Grupo 1: meias esportivas populares em hipermercados, meias esportivas populares em atacadistas, e meias esportivas em hipermercados.
- Grupo 2: meias de futebol tipo não profissional em atacadistas, meias de futebol tipo não profissional em lojas de material esportivo e meias de futebol tipo profissional em atacadistas.
- Grupo 3: meias de futebol tipo profissional em lojas de material esportivo, meias de grife em lojas de material esportivo e meias de grife em lojas varejistas de calçados.
- Grupo 4: meias tipo esportiva em magazines e meias tipo esportiva em lojas varejistas de calçados.
- Grupo 5: meias tipo esportivas em atacadistas.

A separação dos grupos acabou sendo feita, exclusivamente, pelos critérios competitivos relacionados diretamente com o produto (diversidade de catenas, diversidade de desenhos, preço, tecnologia, conformidade às especificações, catena sob encomenda e desenho sob encomenda). Isso, porque os critérios relacionados com o atendimento ao cliente (flexibilidade de volume, flexibilidade de prazo, confiabilidade de prazo e velocidade de prazo) foram classificados com, praticamente, o mesmo nível de importância. As transparências utilizadas nessa fase estão esquematizadas nas páginas seguintes.

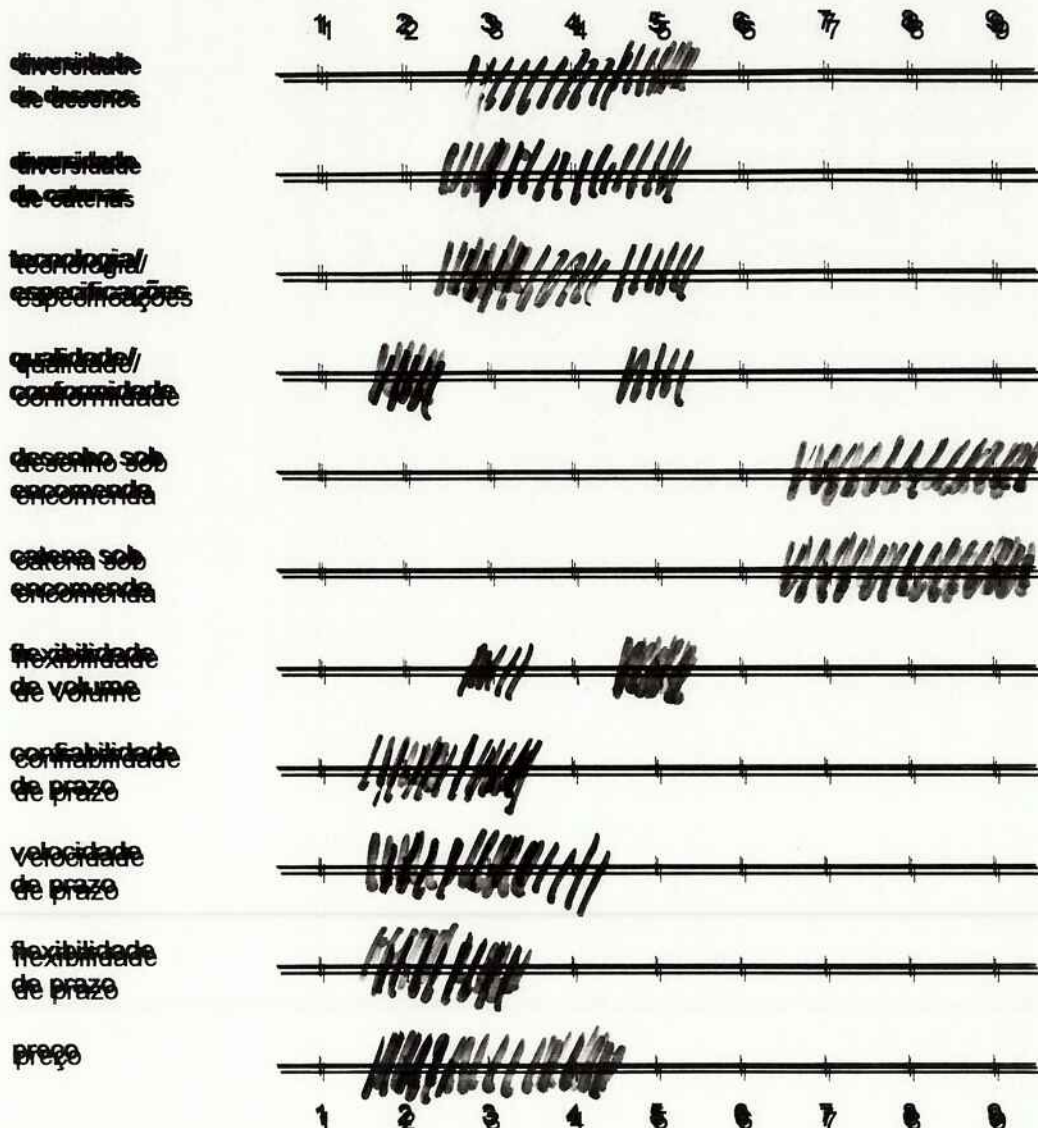
Perfil de importância dos critérios - produto: MAP = AT



Perfil de importância dos critérios - produto: FIQU - ARTE



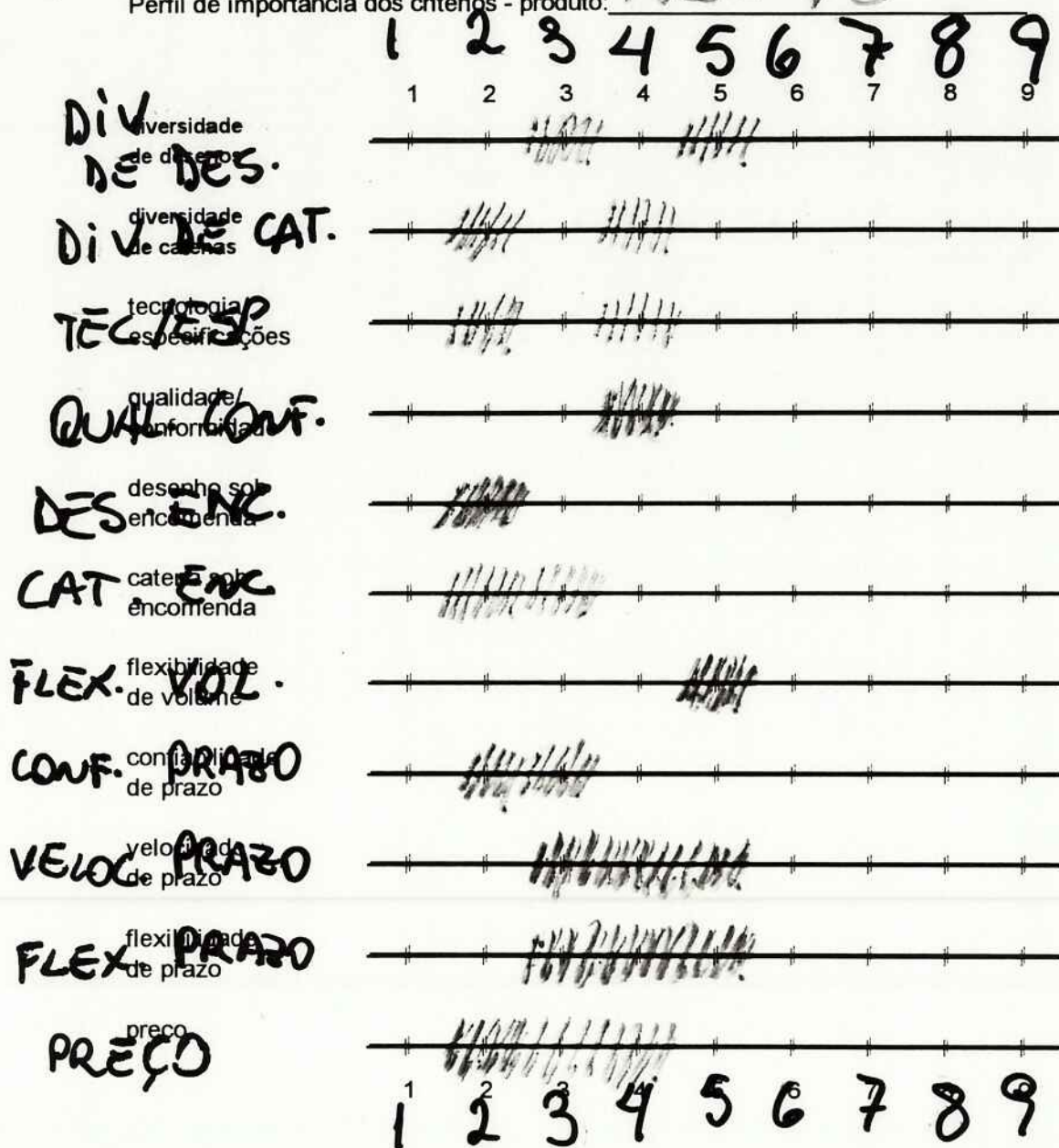
Perfil de importância dos critérios - produto: MCO-V&E



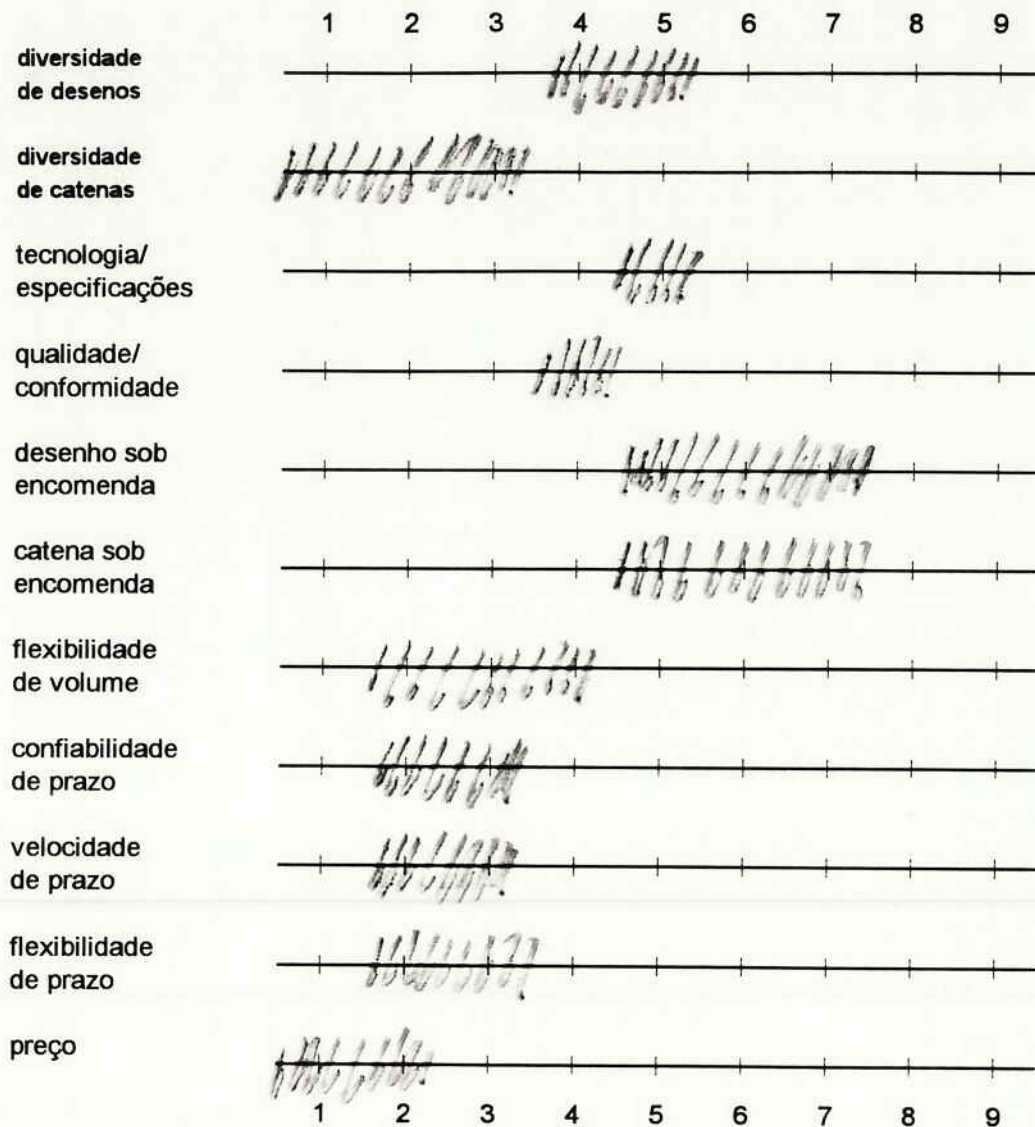
PRODUTO ME-MA

Perfil de importância dos critérios - produto:

ME-VC



Perfil de importância dos critérios - produto: ME - AT



4.9 Reagrupamento dos segmentos de mercado

Embora tenhamos identificado expectativas bastante claras por parte dos clientes imediatos em relação aos produtos estudados, muitas das características especificadas não condizem com o que a empresa deseja fornecer ao mercado. Essa decisão da empresa se deve a, basicamente, dois fatores:

- o atendimento das expectativas atuais dos clientes, pode acarretar numa mudança na imagem da marca utilizada para comercializar o produto. Embora isso possa trazer um maior volume de vendas a curto prazo, a continuidade dessa marca pode ser ameaçada, o que faz com que esse reposicionamento de marca tenha que ser uma decisão baseada não só nas expectativas detectadas, mas também nas expectativas do cliente final, ou mesmo no que se entenda que sejam as necessidades do cliente imediato.

- há também o problema de uma mesma marca ser utilizada em produtos que foram agrupados em grupos diferentes, com características de produto diferentes. Isso pode fazer com que, a médio prazo, a marca deixe de ter uma identidade, o que é muito prejudicial para a empresa. Uma saída para essas questões é a criação de novas marcas que competiriam em nichos de mercado diferentes, ou mesmo a escolha de um grupo para determinar o padrão dos produtos que serão comercializados com a marca em questão.

A empresa possui, atualmente, seis marcas diferentes que utiliza para comercializar seus produtos, as quais chamaremos de:

- marca A, a marca utilizada para a comercialização das meias de futebol;

- marca B, a marca utilizada para comercializar as meias tipo esportivas;

- marca C, a marca utilizada para comercializar as meias esportivas populares;

- marcas D, E, e F, as marcas utilizadas para comercializar as meias de grife.

Iremos, agora, analisar como as características definidas pela empresa para os produtos comercializados com as marcas que possui irão influenciar no agrupamento realizado.

- **marca A**

Esta é uma marca muito forte no mercado brasileiro de futebol. É identificada, principalmente, pela alta qualidade de seus produtos e por vestir alguns dos grandes clubes brasileiros de futebol. No levantamento realizado junto aos clientes imediatos, obtivemos dois grupos distintos de segmentos de mercado que poderiam ser atacados pela empresa com meias de futebol: meias tipo profissional em lojas de material esportivo (grupo 3) e meias tipo profissional e não profissional em atacadistas e meias tipo profissional em atacadistas (grupo 2). Dentre esses dois grupos é o grupo 1 que representa o que a empresa quer oferecer para o mercado com esta marca. Assim, perfil de importância dos critérios competitivos referentes à marca A, que corresponde ao que se analisou como meia de futebol tipo profissional, será, arbitrariamente, definido como o do grupo 3, independentemente do tipo de cliente.

A empresa pretende começar a trabalhar com uma segunda marca em futebol (que chamaremos de marca G). Esta seria a marca considerada não profissional pela empresa. Mas mesmo essa marca, não terá o perfil definido pelos segmentos componentes do grupo 2 (assim como no caso anterior, nos critérios tecnologia e qualidade de conformidade). Para que a empresa pudesse atingir de forma ótima os segmentos determinados pelo grupo 2, teria então, que criar uma terceira marca de futebol, o que não está nos seus planos para os próximos anos.

O perfil de importância dos critérios competitivos referentes ao produto para a marca G forma definidos pela empresa como está na página seguinte. Vale ressaltar que os critérios referentes ao atendimento ao cliente tiveram suas importâncias mantidas como definidas na pesquisa realizada.

Um novo grupo constituído pelas marcas A e G (grupo 6) estão na página 50.

Capítulo 4 - Avaliação de importância dos critérios competitivos

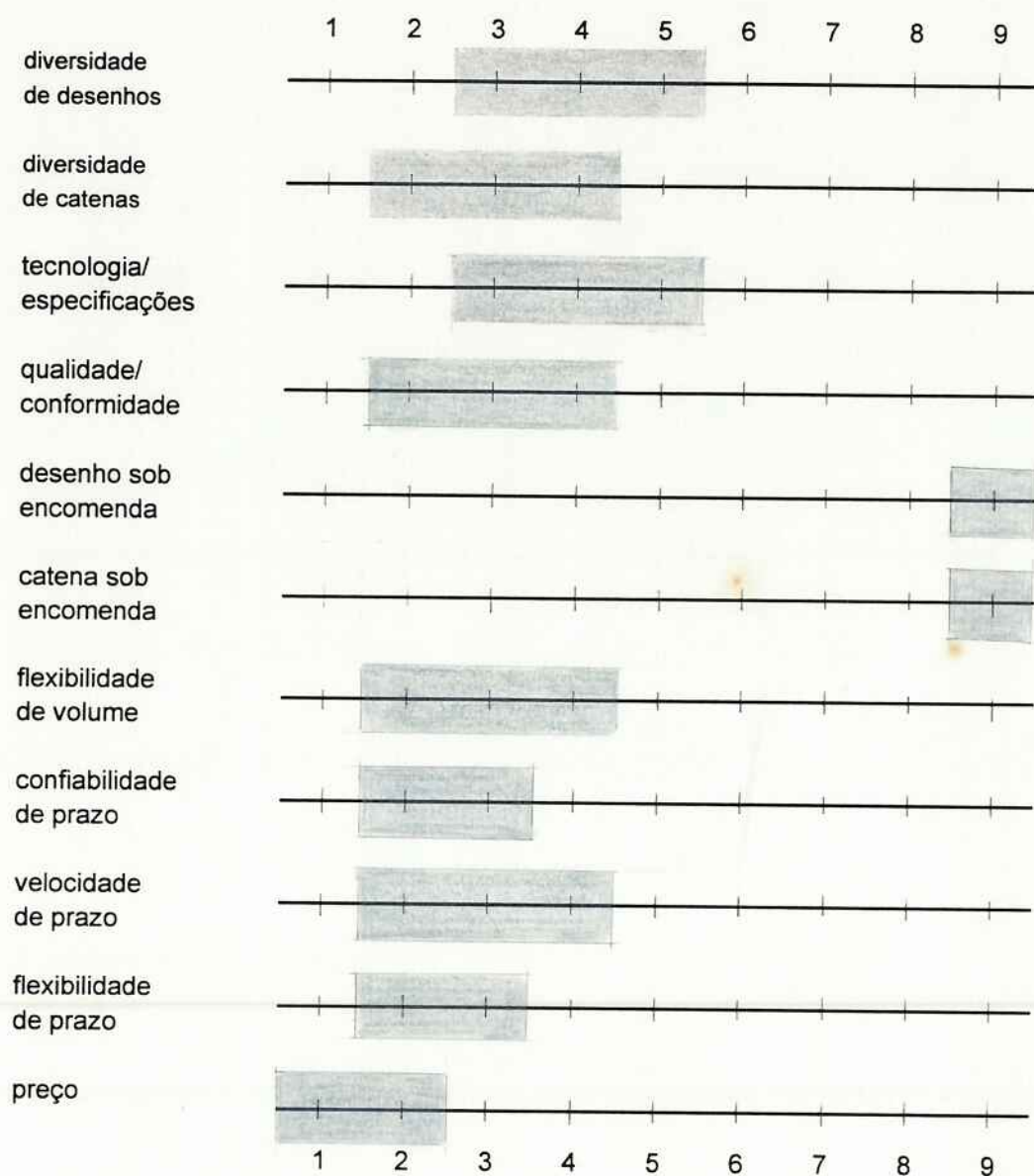
Produto: Meias de Futebol marca G

Escala	diversidade de desenhos	diversidade de catenas	tecnologia / especificação	qualidade conformidade	desenho sob encomenda	catena sob encomenda	flexibilidade de volume	prazo			preço	Escala
								onfiabilidade	velocidade	flexibilidade		
1												1
2												2
3												3
4												4
5												5
6												6
7												7
8												8
9												9

Ganhadores de Pedido	
1 :	Proporciona uma vantagem crucial junto aos clientes - é o principal impulso da competitividade.
2 :	Proporciona uma importante vantagem junto aos clientes - é sempre considerado.
3 :	Proporciona uma vantagem útil junto à maioria dos clientes - é normalmente considerado.
Qualificadores	
4 :	Precisa estar pelo menos no nível do bom padrão do setor industrial.
5 :	Precisa estar em torno da média do setor industrial.
6 :	Precisa estar a pouca distância do restante do setor industrial.
Não Importantes	
7 :	Normalmente não é considerado pelos clientes, mas poderia tornar-se mais importante no futuro.
8 :	Muito raramente é considerado pelos clientes.
9 :	Nunca é considerado pelos clientes e, provavelmente, nunca será.

Capítulo 4 - Avaliação de importância dos critérios competitivos

Grupo 6



- **marca B**

Esta marca é a utilizada pela empresa para comercializar as meias esportivas tipo lazer. Este é um caso bastante especial, pois a marca B já foi muito forte nesse segmento, que, na realidade, era o segmento de meias esportivas em geral (não havia essa distinção em meias esportivas de "performance" e de lazer). Entretanto, com o surgimento das meias de grife ela começou a perder muito de seu mercado. Atualmente, embora a marca tenha um *recall* muito grande, ela se encontra perdida, ou como foi posto pelo diretor comercial, sem identidade. Essa falta de identidade, faz com que a empresa não veja problemas em reposicionar essa marca, em função de um segmento de mercado atrativo.

As meias esportivas tipo lazer foram colocadas agrupadas em três grupos diferentes (grupos 1, 4, e 5), com níveis de importância dados aos critérios relacionados com o produto bastante diferentes. Isso, a médio prazo, implicaria em produtos muito diferentes sendo comercializados com a mesma marca, o que pioraria ainda mais o problema de identidade da marca. Além disso, a empresa não está disposta a criar outras marcas para que possa competir da forma como cada grupo está caracterizado.

Foi escolhido o grupo 5 (meias esportivas tipo lazer em atacadistas) como aquele que definirá o perfil de importância dos critérios competitivos. Isso, porque é este o segmento que representa o maior volume de vendas. Entretanto, a empresa entende que, para clientes como as lojas varejistas de calçados e os magazines, o critério desenho sob encomenda é um ganhador de pedido e deve ter sua importância ainda maior no futuro.

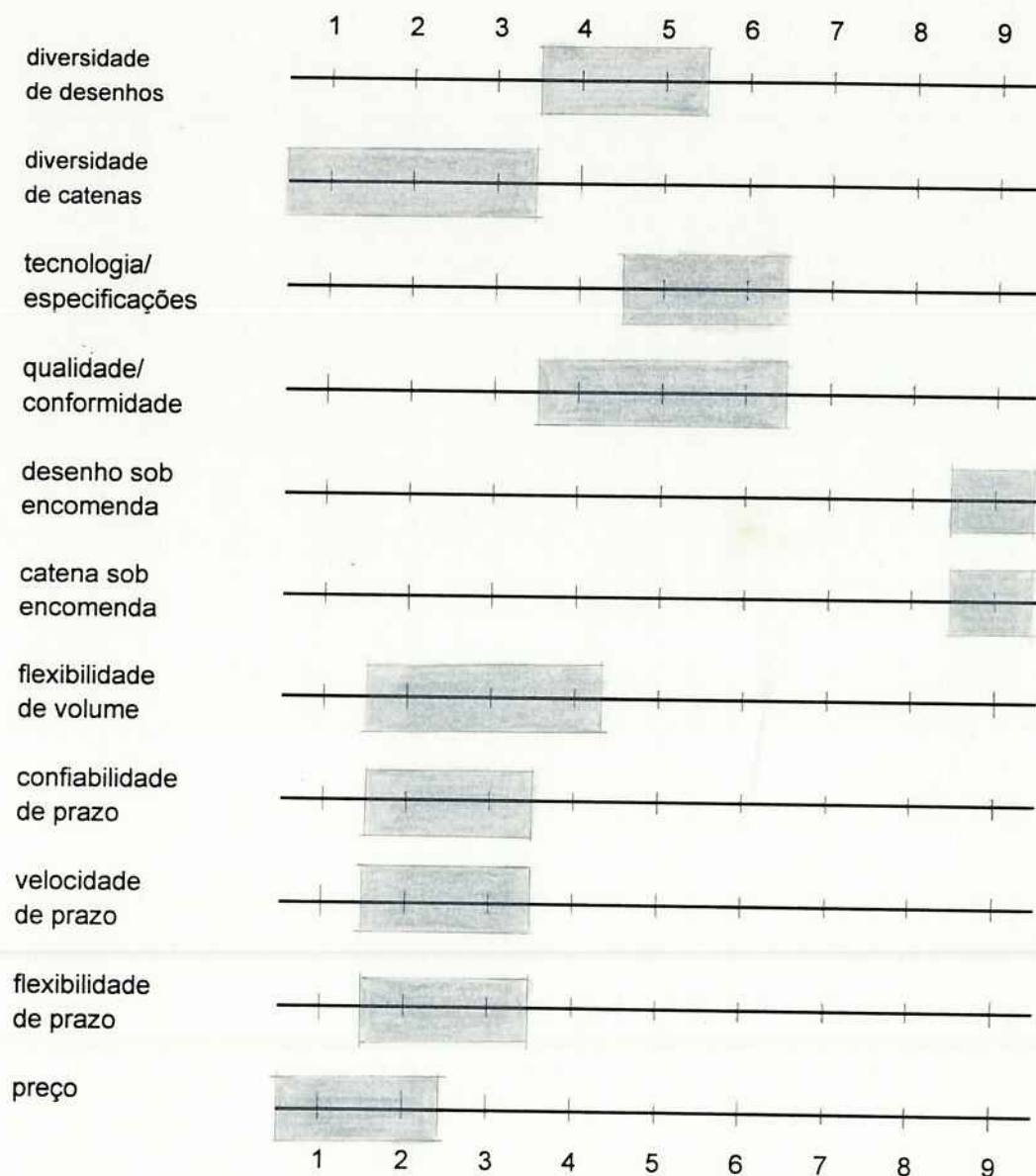
Assim, foram definidos dois grupos diferentes:

- grupo 7 que será composto pelas meias esportivas tipo lazer para atacadistas e hipermercados, com os critérios definidos pelos do grupo 5;
- grupo 8, com o mesmo perfil de importância dos critérios que o grupo 7, com exceção de desenho sob encomenda que é considerado um ganhador de pedido (e desprezando-se o critério diversidade de desenhos, cuja análise passa a não fazer sentido).

Os novos grupos estão descritos nas páginas seguintes.

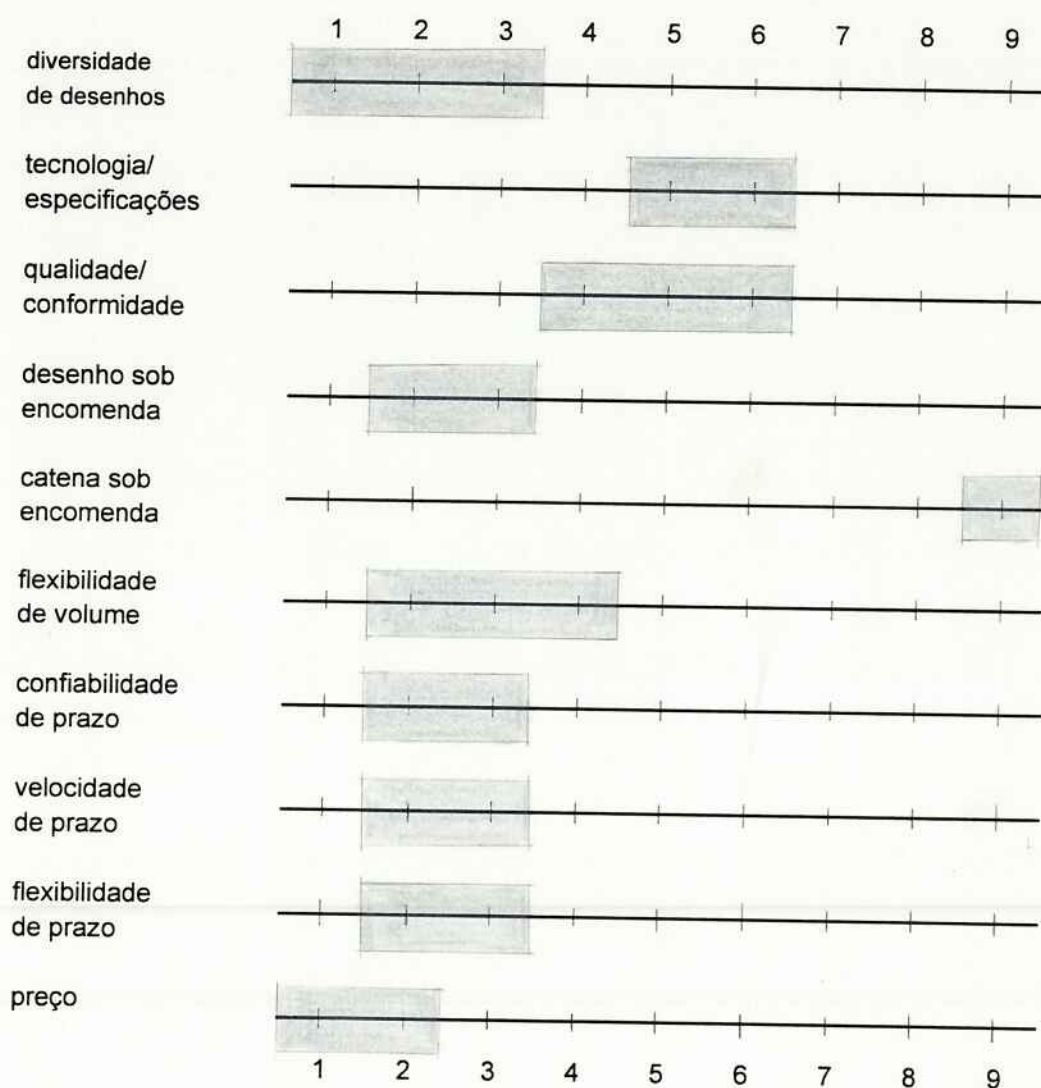
Capítulo 4 - Avaliação de importância dos critérios competitivos

Grupo 7



Capítulo 4 - Avaliação de importância dos critérios competitivos

Grupo 8



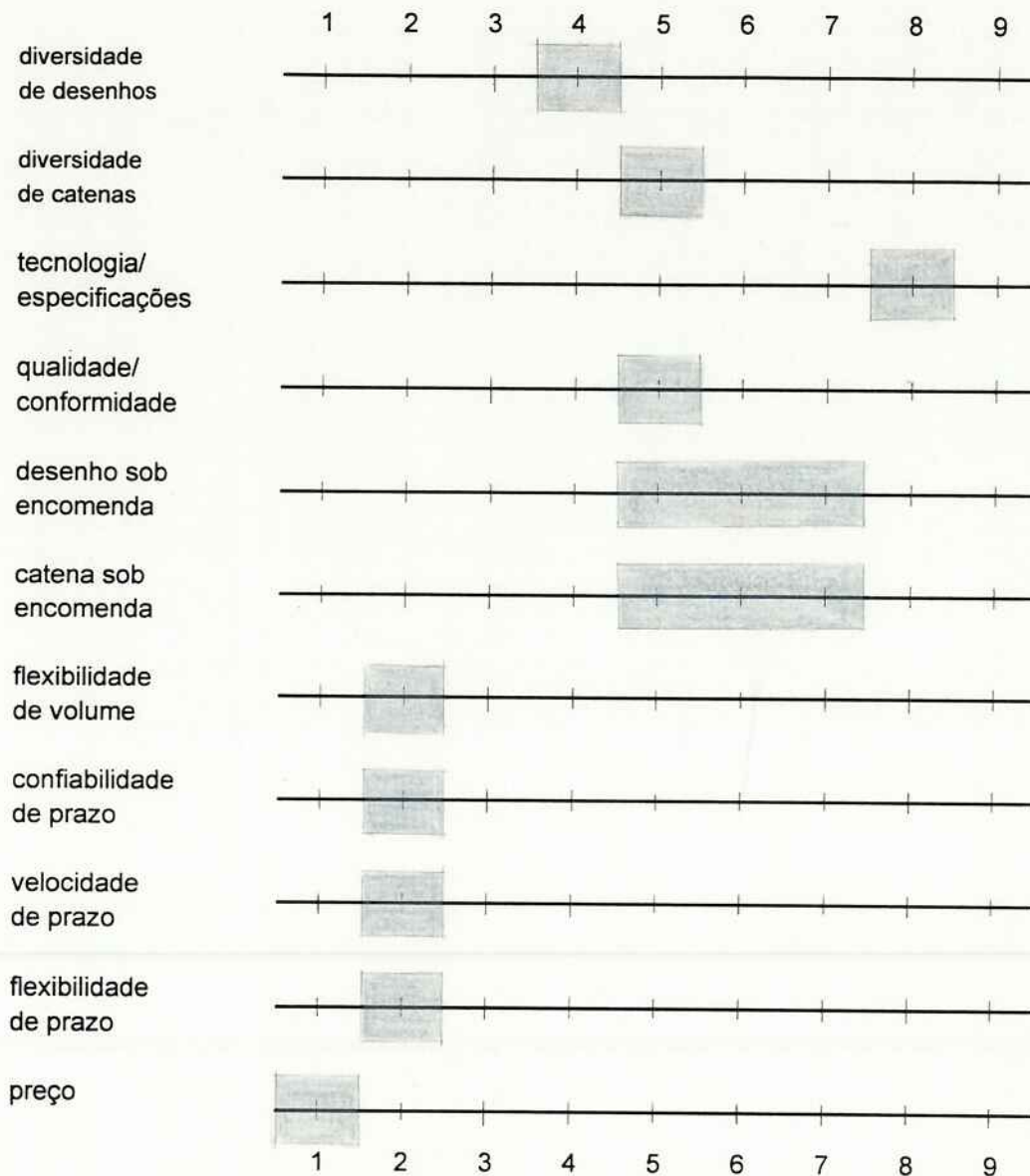
- **marca C**

Esta marca é utilizada na comercialização das meias esportivas populares. Esta não é uma marca de força no mercado e não faz parte dos planos da empresa investir em sua promoção. A empresa entende que este tipo de produto pouco se beneficia da força de uma marca, e não vê nenhum problema na alteração das características do produto de acordo com as expectativas do cliente imediato. Como muitas vezes é positivo oferecer uma marca para um atacadista ou um conjunto pequeno de atadistas distribuí-la com exclusividade, a empresa não vê restrições em até criar outras marcas populares, se necessário, com o mesmo perfil de importância dos critérios que a marca C.

Assim, será mantido para a marca C o perfil de importância dos critérios competitivos descrito pelo grupo 1. Teremos, então, o grupo 9, composto apenas pelas meias tipo populares (com a marca C ou com qualquer outra marca criada pela empresa) e este está descrito pela ficha da página seguinte.

Capítulo 4 - Avaliação de importância dos critérios competitivos

Grupo9



- **marcas D, E e F**

Essas marcas são as utilizadas para a comercialização das meias de performance, ou meias de grife. São marcas internacionais que fizeram sua força através de calçados esportivos e as meias são uma extensão natural de linha. Normalmente são específicas para a prática dos esportes nos quais as marcas são mais fortes (meias específicas para jogging, vôlei, basquete, tennis, etc.).

Nesses casos, embora haja uma especialização do produto para atender consumidores bastante específicos (praticantes de uma determinada modalidade esportiva), um dos pontos principais pontos que impulsionam sua venda é a sua marca. Segundo o gerente de vendas, a imagem conquistada pela marca E como de alta performance em basquete (principalmente através do patrocínio de equipes de basquete de alto nível) faz com que um consumidor não praticante do esporte compre uma meia específica para basquete, apenas pela marca, para utilizá-la no dia a dia com um tênis.

Assim, é importante para a empresa manter no produto as características que a caracterizam como de performance (alta tecnologia, alta qualidade de conformidade) e não se adequar às características desejadas pelos lojistas varejistas de calçados. Embora estes sejam os que proporcionam o maior volume de vendas, são as características desejadas pelos lojistas especializados em material esportivo que irão garantir a continuidade da marca.

Com o nível de importância dos critérios competitivos relativos ao produto assumidos como os das lojas de material esportivo, podemos colocar os segmentos meias de grife em lojas de material esportivo e meias de grife em lojas varejistas de calçados dentro do grupo 6, juntamente com as meias voltadas para a prática do futebol.

A partir dessas reformulações, temos como resultado final do agrupamento dos segmentos de mercado:

- grupo 6, constituído por meias de futebol tipo profissional e não profissional em atacadistas e lojas de material esportivo, e meias de grife em lojas de material esportivo e lojas varejistas de calçados (marcas A, G, D, E, e F).

- grupo 7, constituído de meias esportivas de lazer em atacadistas e hipermercados.

- grupo 8, constituído de meias esportivas de lazer para lojas varejistas de calçados e magazines.

- grupo 9, constituído de meias esportivas populares em atacadistas e em hipermercados.

4.10 Considerações sobre o reagrupamento em função das marcas

O reagrupamento dos segmentos de mercado em função dos perfis que a empresa deseja mater para suas marcas poderia, a princípio, colocar em dúvida a utilidade da prática de analisar a importância dos critérios competitivos relacionados ao produto do ponto de vista de cada cliente imediato, ao invés de fazê-lo de forma generalizada.

Entretanto, através dos resultados do primeiro agrupamento, podemos chegar a conclusões importantes:

- verificou-se que os grandes segmentos de meia inicialmente definidos no planejamento estratégico poderiam realmente ser sub-segmentados para atacar nichos de mercado mais específicos. Como exemplo, temos o segmento de meias esportivas, que poderia ser segmentado em meias esportivas populares para atacadistas e hipermercados juntamente com meias esportivas de lazer em hipermercados (grupo 1), meias esportivas de lazer para magazines e lojas varejistas de calçados (grupo 4) e meias esportivas de lazer para atacadistas (grupo 5). Essa sub-segmentação pode ser vista tanto do ponto de vista operacional, como do ponto de vista comercial, pois foi feita em cima dos critérios competitivos relacionados ao produto, uma vez que os critérios

competitivos relacionados ao atendimento tiveram o mesmo nível de importância atribuído para todos os pares cliente \times produto.

- embora a empresa não tenha optado pela subsegmentação comercialmente (através da criação de novas marcas), o que implicou na impossibilidade da divisão dos grupos do ponto de vista da manufatura da forma definida no primeiro agrupamento, a empresa terá, devido aos resultados da análise feita, o conhecimento de quais são os canais nos quais um determinado produto tenderá a ter um melhor desempenho e em quais será apenas um "desvio de distribuição" (termo utilizado internamente para indicar os canais que não têm um determinado produto como importante mas o comercializa como complemento de sua linha de produtos).

Também a análise dos critérios competitivos relacionados ao atendimento do cliente imediato devem ser realizados de forma separada em função de cada produto, e não apenas separado por tipo de cliente. Embora os resultados tenha sido muito semelhantes para todos os segmentos (principalmente para um mesmo tipo de cliente), quando analisarmos produtos que têm níveis de importância muito diferentes, estes podem implicar em níveis de importância atribuídos aos critérios também consideravelmente diferentes. Um lojista pode, por exemplo, ter meias como seu principal produto enquanto outro tem meias como complemento de linha, o que pode implicar em expectativas diferentes quanto à confiabilidade e à velocidade do prazo de entrega.

Assim, mesmo tendo sido necessário o reagrupamento em função de aspectos diferentes dos analisados na pesquisa, o estagiário entende que seja importante a realização dessa pesquisa com a segmentação em função dos produtos e de seus principais clientes imediatos, da forma como foi feita. Isso fará com que, num novo desenvolvimento de uma estratégia de manufatura a ser realizado posteriormente pela empresa, pontos importantes como os descritos nesse item não deixem de ser analisados.

Capítulo 5

Desempenho nos Critérios Competitivos e Análise de *Gaps*

5.1 Introdução

O objetivo deste capítulo é definir pontos prioritários de melhoria para cada um dos grupos definidos no Capítulo 4. Para isso iremos, primeiramente, realizar uma pesquisa junto aos gerentes para avaliar o desempenho da empresa nos critérios competitivos em relação aos seus principais concorrentes. Em seguida será realizada uma análise de "gaps" comparando o desempenho da empresa nos critérios competitivos com a importância dada a esses critérios.

5.2 Participantes

Quando foi proposta uma reunião para que se avaliasse o desempenho da empresa em relação a seus concorrentes, os gerentes comercial e de produto sugeriram que apenas eles participassem, pois o gerente de produção não tinha condições de opinar sobre esse assunto com segurança.

Antes de marcar a reunião, o estagiário decidiu verificar junto ao gerente de produção qual o tipo de informação sobre o mercado oferecido a ele pelo setor comercial. Segundo o gerente, não há um esforço formal da empresa no sentido de fornecer informações a respeito de seus concorrentes. A informação de que ele dispõe, vem a partir de observações realizadas de iniciativa própria em jornais e revistas especializadas. Uma outra prática sua é comprar produtos dos concorrentes em lojas de material esportivo em shoppings, para realizar análises nos produtos, além de comparar preços. Mas, como ele mesmo ressaltou, isso só lhe traz informações sobre alguns aspectos relativos aos produtos de apenas alguns segmentos de mercado.

Foi decidido, assim, que a pesquisa seria feita apenas com os gerentes comercial e de produto. Mesmo assim, vale ressaltar que não há, normalmente, uma atenção desses gerentes para medir o desempenho dos concorrentes em alguns critérios competitivos aqui analisados, como confiabilidade ou velocidade de prazo.

5.3 Procedimento

Para realizar a pesquisa foram utilizadas fichas com as quais os entrevistados classificaram o desempenho relativo da empresa em cada critérios competitivo em uma escala de 1 a 9. De forma semelhante à análise de importância dos critérios competitivos, essa escala foi proposta por Slack (1993) como:

- Desempenho melhor que a concorrência
 1. Consistente e consideravelmente melhor do que o de nosso concorrente mais próximo
 2. Consistente e claramente melhor que o de nosso concorrente mais próximo.
 3. Consistente e marginalmente melhor que o de nosso concorrente mais próximo.
- Desempenho semelhante ao da concorrência
 4. Com frequência marginalmente melhor do que a maioria de nossos concorrentes
 5. Aproximadamente o mesmo da maioria de nossos concorrentes.
 6. Com frequência a uma distância curta atrás de de nossos principais concorrentes.
- Desempenho pior que o da concorrência
 7. Usual e marginalmente pior do que nossos principais concorrentes.
 8. Usualmente pior do que a maioria de nossos concorrentes.
 9. Consistentemente pior que a maioria de nossos concorrentes.

Na pesquisa, entretanto, foi utilizada uma adaptação sugerida por Corrêa e Ganesi (1994), trocando o termo "concorrente mais próximo" nas frases relativas às pontuações pelo termo "melhor concorrente".

Nas páginas seguintes estão apresentados os resultados dessa avaliação.

Grupo 6

Escala	diversidade de desenhos	diversidade de catenas	tecnologia / especificação	qualidade conformidade	desenho sob encomenda	catena sob encomenda	flexibilidade de volume	prazo			preço	Escala
								confiabilidade	velocidade	flexibilidade		
1												1
2												2
3												3
4												4
5												5
6												6
7												7
8												8
9												9

Melhor que os concorrentes	
1	Consistente e consideravelmente melhor do que o nosso melhor concorrente
2	Consistente e claramente melhor do que o nosso melhor concorrente
3	Consistente e marginalmente melhor do que o nosso melhor concorrente
Igual aos concorrentes	
4	Com frequência marginalmente melhor do que o nosso melhor concorrente
5	Aproximadamente o mesmo da maioria de nossos concorrentes
6	Com frequência a uma distância curta atrás de nossos principais concorrentes
Pior que os concorrentes	
7	Usual e marginalmente pior que a maioria de nossos principais concorrentes
8	Usualmente pior do que a maioria de nossos concorrentes
9	Consistentemente pior do que a maioria de nossos concorrentes

Grupo 7

Escala	diversidade de desenhos	diversidade de catenas	tecnologia / especificação	qualidade conformidade	desenho sob encomenda	catena sob encomenda	flexibilidade de volume	prazo			preço	Escala
								confiabilidade	velocidade	flexibilidade		
1												1
2												2
3												3
4												4
5												5
6												6
7												7
8												8
9												9

Melhor que os concorrentes	
1 :	Consistente e consideravelmente melhor do que o nosso melhor concorrente
2 :	Consistente e claramente melhor do que o nosso melhor concorrente
3 :	Consistente e marginalmente melhor do que o nosso melhor concorrente
Igual aos concorrentes	
4 :	Com frequência marginalmente melhor do que o nosso melhor concorrente
5 :	Aproximadamente o mesmo da maioria de nossos concorrentes
6 :	Com frequência a uma distância curta atrás de nossos principais concorrentes
Pior que os concorrentes	
7 :	Usual e marginalmente pior que a maioria de nossos principais concorrentes
8 :	Usualmente pior do que a maioria de nossos concorrentes
9 :	Consistentemente pior do que a maioria de nossos concorrentes

Grupo 8

Escala	diversidade de desenhos	diversidade de catenas	tecnologia / especificação	qualidade conformidade	desenho sob encomenda	catena sob encomenda	flexibilidade de volume	prazo			preço	Escala
								onfiabilidade	velocidade	flexibilidade		
1												1
2												2
3												3
4												4
5												5
6												6
7												7
8												8
9												9

Melhor que os concorrentes	
1	Consistente e consideravelmente melhor do que o nosso melhor concorrente
2	Consistente e claramente melhor do que o nosso melhor concorrente
3	Consistente e marginalmente melhor do que o nosso melhor concorrente
Igual aos concorrentes	
4	Com frequência marginalmente melhor do que o nosso melhor concorrente
5	Aproximadamente o mesmo da maioria de nossos concorrentes
6	Com frequência a uma distância curta atrás de nossos principais concorrentes
Pior que os concorrentes	
7	Usual e marginalmente pior que a maioria de nossos principais concorrentes
8	Usualmente pior do que a maioria de nossos concorrentes
9	Consistentemente pior do que a maioria de nossos concorrentes

Grupo 9

Escala	diversidade de desenhos	diversidade de catenas	tecnologia / especificação	qualidade conformidade	desenho sob encomenda	catena sob encomenda	flexibilidade de volume	prazo			preço	Escala
								confiabilidade	velocidade	flexibilidade		
1												1
2												2
3												3
4												4
5												5
6												6
7												7
8												8
9												9

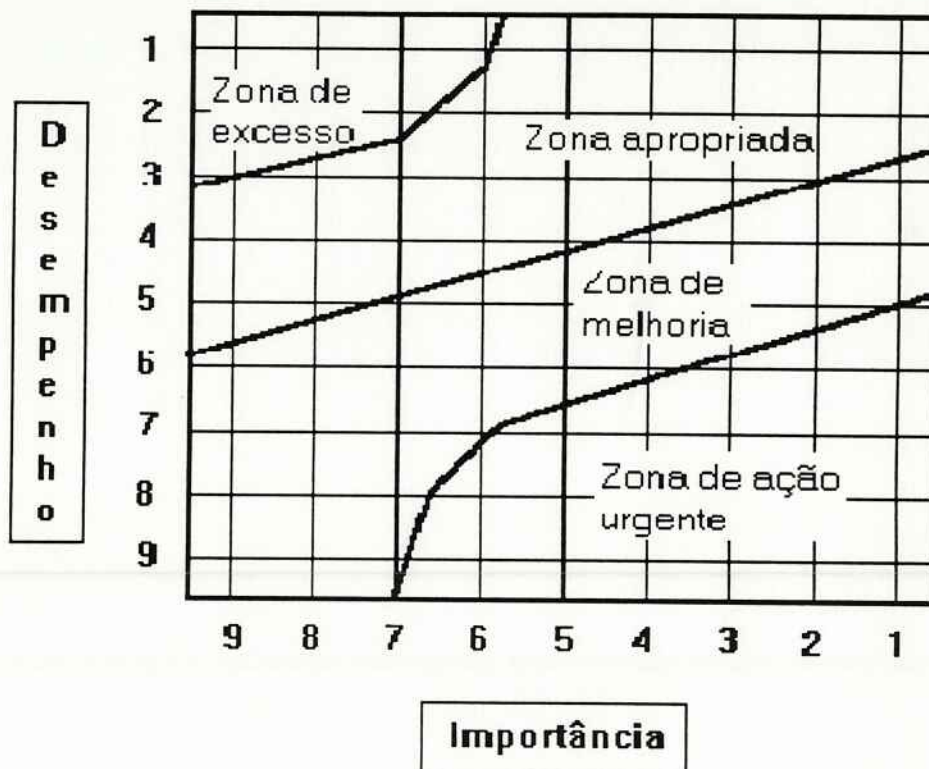
Melhor que os concorrentes	
1	Consistente e consideravelmente melhor do que o nosso melhor concorrente
2	Consistente e claramente melhor do que o nosso melhor concorrente
3	Consistente e marginalmente melhor do que o nosso melhor concorrente
Igual aos concorrentes	
4	Com frequência marginalmente melhor do que o nosso melhor concorrente
5	Aproximadamente o mesmo da maioria de nossos concorrentes
6	Com frequência a uma distância curta atrás de nossos principais concorrentes
Pior que os concorrentes	
7	Usual e marginalmente pior que a maioria de nossos principais concorrentes
8	Usualmente pior do que a maioria de nossos concorrentes
9	Consistentemente pior do que a maioria de nossos concorrentes

5.4 Análise de "gaps"

Uma vez tendo sido feita a análise do desempenho da empresa em relação aos concorrentes é possível se analisar os gaps existentes entre a importância atribuída aos critérios competitivos analisados no Capítulo 4 e o desempenho relativo da empresa. Com essa análise de 'gaps' poderemos estabelecer prioridades de melhoria de curto, médio e longo prazo para a manufatura de cada um dos grupos definidos anteriormente.

Para essa análise, foi utilizada uma matriz bidimensional proposta por Slack (1993) onde, num eixo está a importância dos critérios competitivos e, no outro, o desempenho relativo desses critérios.

Fig 5.1 - Matriz desempenho × importância



(adaptado de Slack)

Nessa matriz podemos identificar:

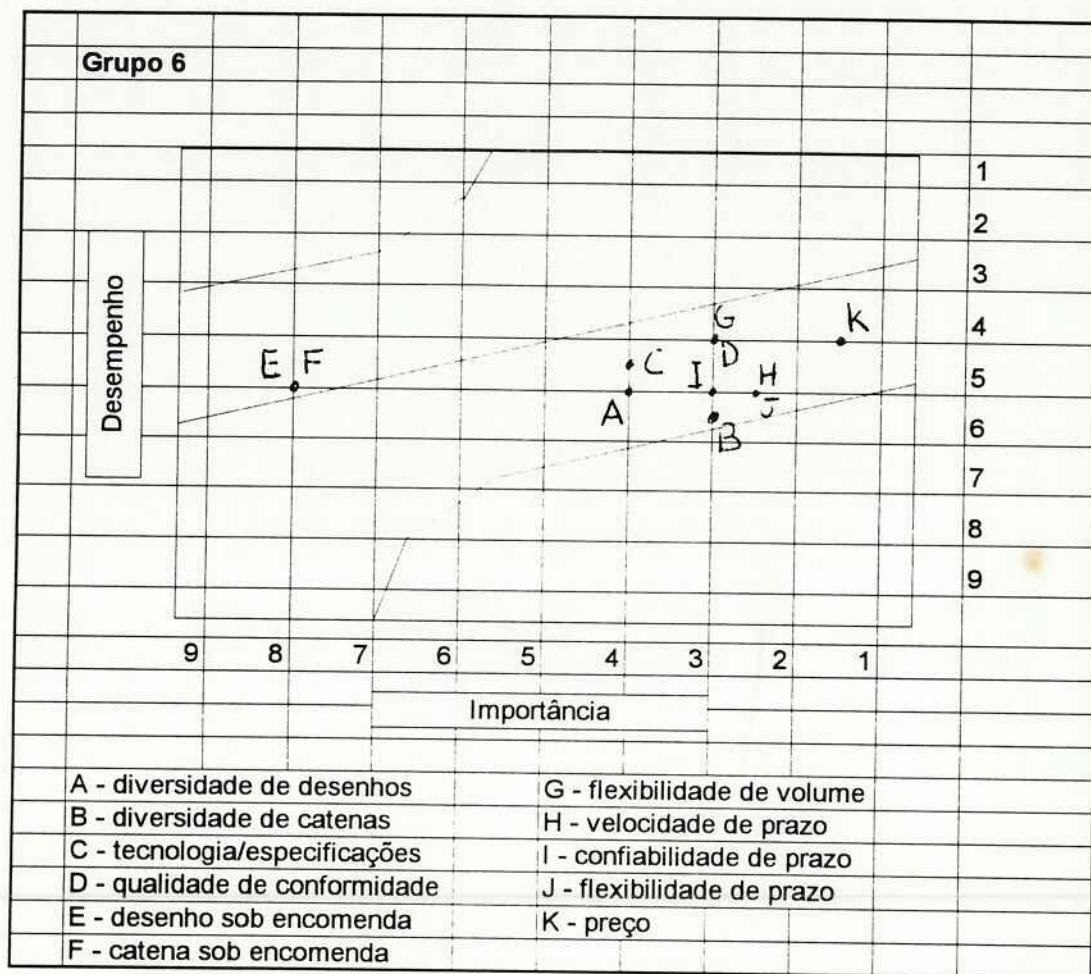
- zona apropriada: é a zona acima da "fronteira de mínimo desempenho", que é o desempenho abaixo do qual a empresa não deve deixar a operação cair. Os critérios competitivos que estiverem situados nessa área podem ser considerados satisfatórios a curto e médio prazo. A longo prazo, entretanto, é importante que se invista nesses critérios para que a posição competitiva seja mantida.

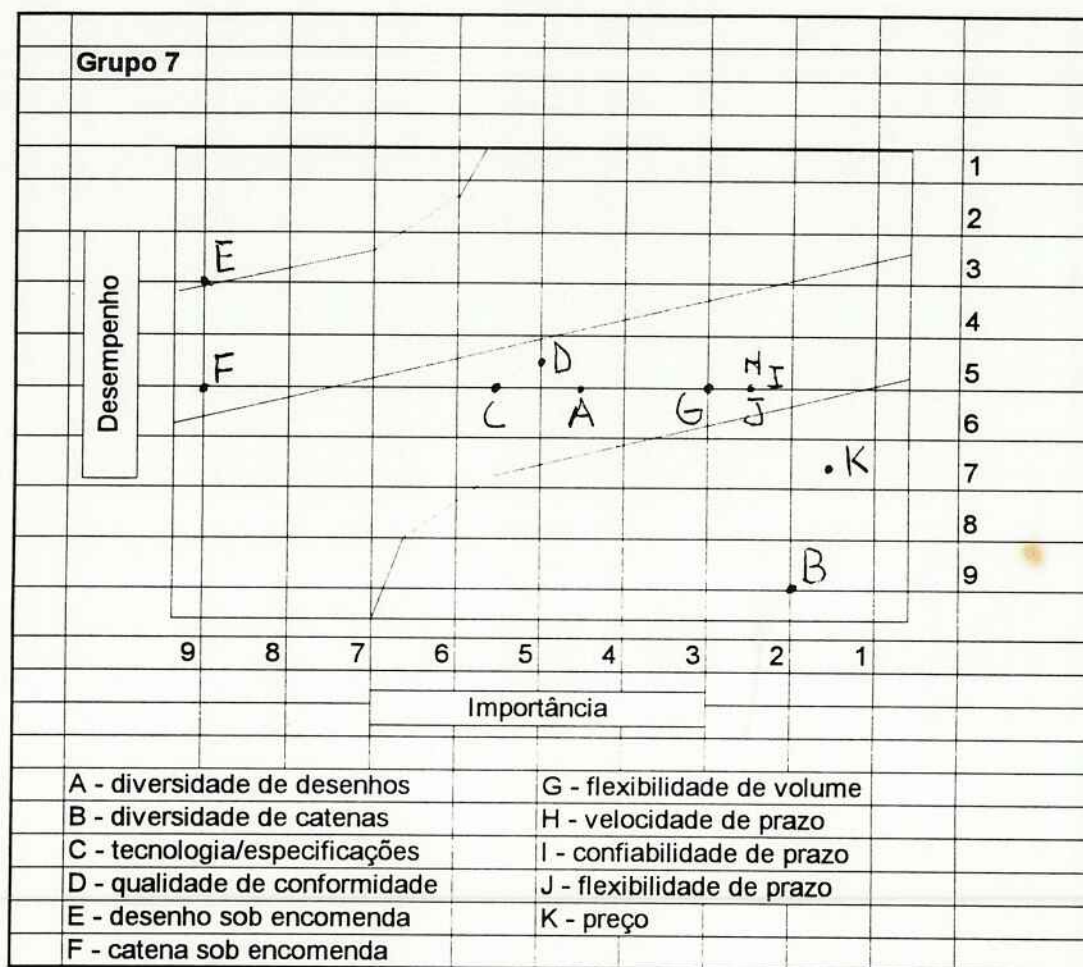
- zona de melhoria: os critérios situados nessa região estão abaixo do limite de desempenho mínimo e são candidatos a ações de melhoria. Entretanto, essas melhorias não necessitam de urgência e, provavelmente, não irão ser priorizadas a curto prazo.

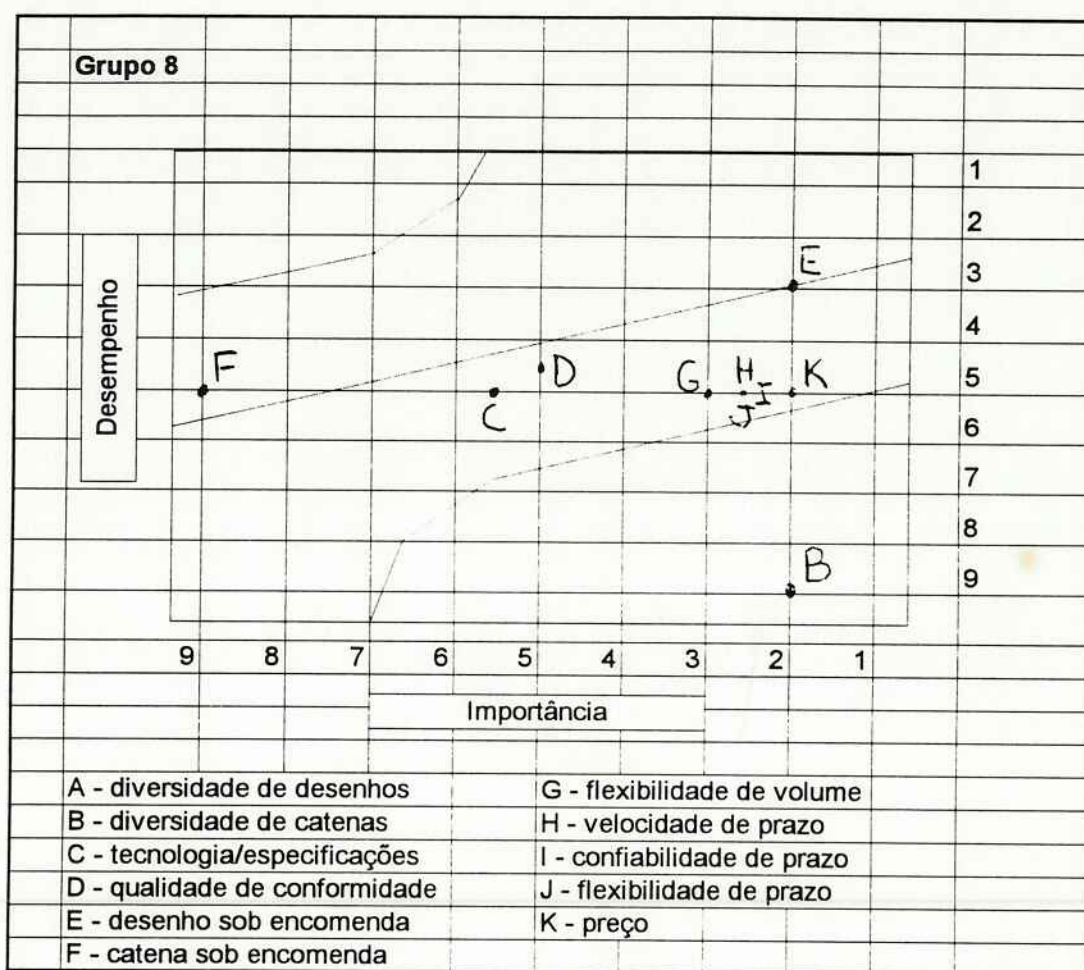
- zona de ação urgente: nessa região estão situados critérios que apresentam desempenho muito abaixo do que seria satisfatório. As ações de melhoria desses critérios, provavelmente, terão que ser executadas com urgência.

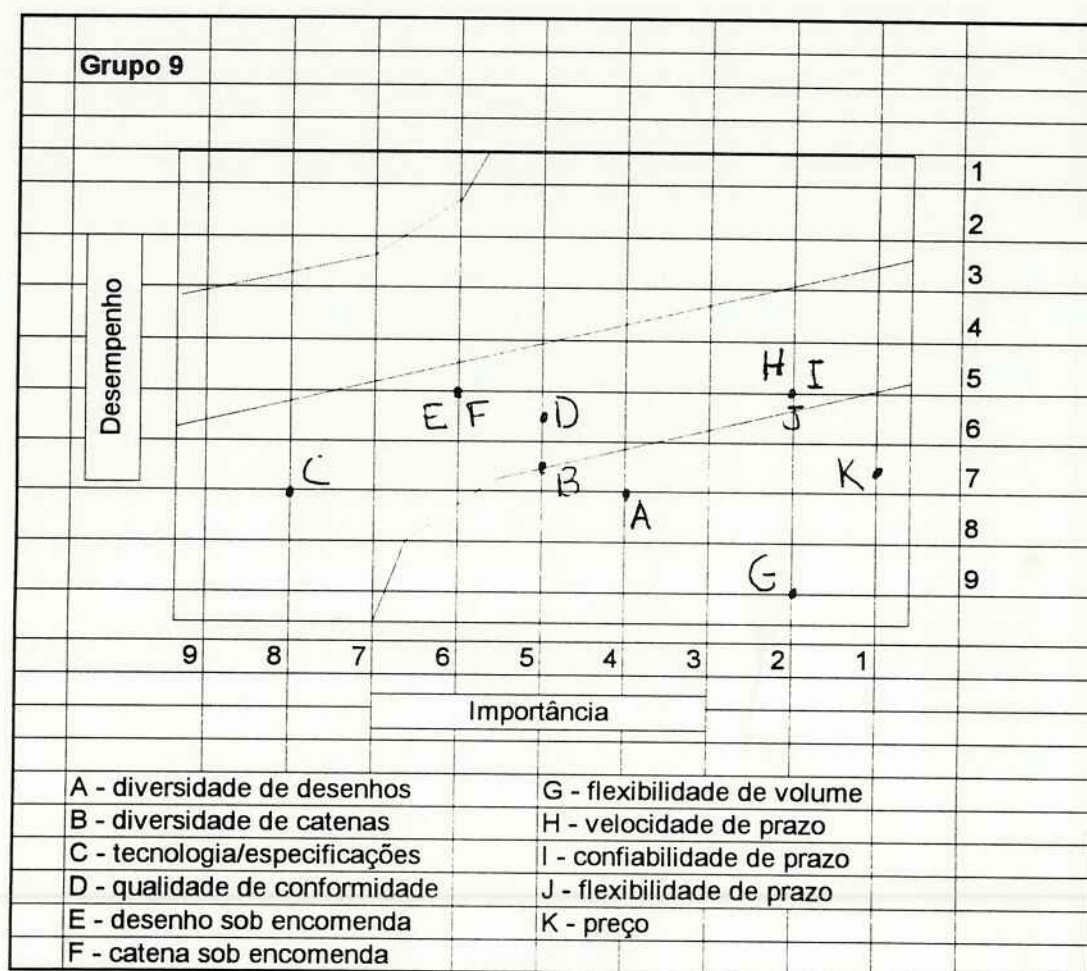
- zona de excesso: aqui estão critérios pouco importantes do ponto de vista do cliente, mas que apresentam um desempenho melhor que o dos concorrentes. É importante verificar se, para atingir esse desempenho, não estão sendo usados recursos que poderiam ser voltados para os esforços de melhoria dos critérios situados na região de urgência. Uma outra opção para esse caso é, através de esforços de comunicação, aumentar a importância dada pelos clientes a esses critérios, o que melhoraria a posição competitiva da empresa.

Nas próximas páginas temos as matrizes desenvolvidas para os grupos 6, 7, 8 e 9.









Pode ser verificado, então, através das matrizes importância × desempenho, os critérios críticos de cada grupo.

- **grupo 6**

- melhorias de curto prazo, na zona de urgência: diversidade de catenas.

- melhorias de médio prazo, na zona de melhorias: diversidade de catenas, tecnologia/especificação, qualidade de conformidade, flexibilidade de volume, confiabilidade de prazo, velocidade e flexibilidade de prazo, e preço. Dentre esses critérios, confiabilidade de prazo, velocidade de prazo e flexibilidade de prazo estão entre a região de urgência e de melhorias, podendo ser considerados como prioridades de curto prazo.

- melhorias de longo prazo: desenho sob encomenda, catena sob encomenda. Esses critérios, entretanto, são menos importantes para os clientes.

Esse é o grupo da unidade de meias que tem melhor resultado no mercado. Dentre os grupos analisados é o que tem melhor desempenho de manufatura. Mesmo assim, a matriz indica que a manufatura neste caso não é uma fonte de vantagem competitiva. O bom resultado desses produtos pode ser explicado pela força das marcas.

- **grupo 7**

- melhorias de curto prazo: preço e diversidade de catenas, sendo esse último o mais crítico.

- melhorias de médio prazo: diversidade de desenhos tecnologia/especificação, qualidade de conformidade, flexibilidade de volume, confiabilidade, flexibilidade e velocidade de prazo. Dentre esses critérios, flexibilidade de volume e confiabilidade, flexibilidade e velocidade de prazo estão entre a zona de melhoria e a de urgência.

Este grupo, apresenta dois critérios que claramente devem ser considerados prioridade a curto prazo. Além desses dois, temos outros três critérios que podem ser considerados como tal.

- **grupo 8**

- prioridades de curto prazo: diversidade de catenas.

- prioridades de médio prazo: tecnologia/especificação, qualidade de conformidade (próxima da linha de desempenho mínimo), flexibilidade de volume, confiabilidade de prazo, flexibilidade e velocidade de prazo. Dentre esses critérios, preço, flexibilidade de volume e confiabilidade, flexibilidade e velocidade de prazo estão bastante próximos da zona de urgência.

- prioridades a longo prazo: desenho sob encomenda (no limite do desempenho mínimo) e catena sob encomenda (critério menos importante).

O grupo 8 apresenta um conjunto de prioridades bastante semelhante ao do grupo 7. Apenas o preço aqui deixa de ser uma prioridade de curto prazo e o critério catena sob encomenda que aparece como prioridade a longo prazo.

- **grupo 9**

- como necessidade de melhorias a curto prazo, na zona de urgência: Flexibilidade de volume, preço, diversidade de desenhos e diversidade de catenas. Dentre esses critérios, podemos notar como o mais crítico a flexibilidade de volume.

- como necessidade de melhorias a médio prazo, na zona de melhorias: tecnologia/especificação, desenho sob encomenda, catena sob encomenda, qualidade de conformidade, velocidade, flexibilidade e confiabilidade de prazo. Vale ressaltar que, velocidade, confiabilidade e flexibilidade de prazo e qualidade de conformidade estão, praticamente, na zona de urgência.

O grupo 9 (meias esportivas populares em hipermercados e atacadistas) é o grupo da unidade de meias de pior desempenho no mercado. Uma vez que a marca do produto, nesse caso, quase não tem influência na sua venda, esse fraco desempenho pode ser facilmente explicado pelo fraco

desempenho da manufatura. Na matriz desempenho \times importância, podemos verificar que a manufatura não propicia nenhuma vantagem competitiva para o grupo.

5.5 Comparação entre o sistema de premiação e as prioridades identificadas

No Capítulo 2 foi mencionado que a única forma de direcionamento formal das ações gerenciais é o sistema de premiação adotado na empresa. Nele, a premiação do gerente é feita em função de desempenhos estabelecidos pelo diretor industrial conjuntamente ao gerente de produção. Essa premiação é específica para cada fábrica. Segundo dois gerentes de produção entrevistados pelo estagiário, as suas ações acabam sempre sendo baseadas nas diretrizes passadas pela premiação.

A premiação atual do gerente de produção pode chegar a 168% de seu salário mensal. Essa porcentagem é separada em:

1. Lucratividade (72%)
2. Faturamento (20%), representando o atendimento aos pedidos que entraram na fábrica.
3. Produtividade (10%), medida em função do aproveitamento da mão de obra.
4. Variação de fabricação (16%), representando o desvio entre o consumo real de matéria prima e os padrões definidos junto ao setor de engenharia.
5. Qualidade (20%). O item qualidade está dividido em dois sub-itens: o índice de produtos de segunda qualidade saídos da fábrica e o índice de produtos devolvidos pelos clientes.
6. Estoque (20%) aqui se referindo ao estoque médio mensal.
7. Cumprimento do budget (10%), em função do budget projetado semestralmente.

Os valores indicados nos parênteses são os percentuais máximos que podem ser obtidos em cada item.

Já numa primeira análise dos tópicos formadores do sistema de premiação, podemos ver que este mantém muito pouca relação com os critérios considerados importantes nas pesquisas realizadas. Ao mesmo tempo, podemos verificar a grande ênfase focada nos resultados de curto prazo, enquanto poucos tópicos se referem a itens que podem ser importantes para a continuidade da operação (tópicos que estimulem o desenvolvimento de competências de manufatura que se julgue necessárias no futuro).

É importante mencionar que, mesmo se olharmos para as propostas estabelecidas no último planejamento estratégico realizado esses tópicos do sistema de premiação continuam não se encaixando com as competências que deveriam ser desenvolvidas para que estas propostas sejam executadas com sucesso.

As principais ações que estão sendo tomadas pelo gerente de produção, hoje, são:

- esforço de diminuição do índice de perdas de materiais. Isso está sendo feito de duas formas. A primeira, é através de uma tentativa de melhoria do processo e das condições de operação das máquinas. A segunda é através do treinamento de pessoal voltado especificamente para a redução de perdas.

- aumento do giro de estoque. A principal ação que está sendo tomada com esse fim é a redução dos níveis de estoque de matéria prima, através de uma maior integração com os fornecedores.

- desenvolvimento de formas alternativas de incentivo. A palavra "alternativa" se deve à existência de um sistema de premiação baseado na produtividade da mão de obra através da distribuição de "cestas básicas". O intuito principal desse novo sistema de incentivo é aumentar a participação do funcionário e seu comprometimento com a empresa.

Se analisarmos essas três linhas de ação, podemos verificar que o principal foco do gerente é a redução do custo de fabricação do produto. Embora isto seja prioridade de curto ou médio prazo para todos os grupos analisados, estão sendo deixados de lado outros critérios competitivos que necessitam de melhorias de desempenho a curto e médio prazo. Podemos citar a diversidade de cadeias, prioridade de curto prazo para todos grupos, e os

critérios relacionados ao prazo de entrega, que são classificados como ganhadores de pedido também para todos os grupos e estão no limite entre a zona de melhorias e a zona de urgência.

Capítulo 6

Proposta de um Plano de Ação

6.1 Introdução

Neste capítulo, pretende-se elaborar, a partir das análises feitas nos capítulos anteriores, um plano de ação de curto, médio e longo prazo para a unidade de meias. Primeiramente, será feito um estudo para definir se a unidade enfrenta problemas de foco na manufatura. A seguir serão definidas as áreas de decisão prioritárias, em função de suas relações com os critérios prioritários definidos no Capítulo 5. Finalmente, será proposto um plano de ação para cada um dos quatro agrupamentos de segmentos de mercado.

6.2 Análise de foco de manufatura

Um problema que é normalmente enfrentado pelas empresas é fabricar produtos com objetivos de desempenho diferentes e conflitantes entre si, partilhando os mesmos recursos. Isso, geralmente, faz com que nenhum dos produtos consiga o desempenho competitivo que as atuais capacidades da manufatura poderiam lhe proporcionar. Uma solução para esse problema é a focalização da manufatura em grupos que tenham os mesmos objetivos de desempenho ou que tenham objetivos de desempenho não conflitantes entre si.

O primeiro passo para a análise do foco em manufatura para os produtos da unidade de meias foi o agrupamento em função da importância atribuída para os critérios competitivos. O próximo passo é analisar como os diferentes perfis de importância dos critérios implicam em diferentes necessidades para o sistema de produção.

Para isso será utilizada uma adaptação de uma ferramenta proposta por Hill (1985) onde é dado, graficamente, uma descrição do perfil da manufatura em função de uma série de critérios. Os critérios escolhidos para análise foram baseados nos principais critérios competitivos e no processo produtivo atualmente utilizados. Eles estão relacionados aos principais requisitos da manufatura de cada um dos quatro agrupamentos de segmentos de mercado. Esses critérios são:

- sazonalidade (acentuada/não acentuada);
- incertezas no volume (significativas/ não significativas). Aqui estamos nos referindo a variações não previsíveis nos volumes de vendas.

- velocidade de entrega (importante/não importante).
- confiabilidade de entrega (importante/não importante).
- porte das máquinas (pequeno/grande).
- especialização das máquinas (flexíveis/dedicadas).
- tamanho dos pedidos por modelo (pequeno/grande).
- número de modelos (pequeno/grande).
- incertezas no mix (significativas/não significativas). Como no caso de incertezas no volume, aqui se procura analisar a significância de variações imprevisíveis no mix de modelos.
- interação possível com o cliente (grande/pequena). Aqui queremos indicar a possibilidade de se estabelecer parcerias com o cliente que facilitem previsões de demanda e mix, mas que também exigiriam um maior comprometimento da empresa para com este cliente.
- tipo de produto (sob encomenda / personalizado).
- critério principal de escolha de matéria prima (qualidade / baixo custo).
- frequência de introdução de novos modelos (alta / baixa).
- foco no desenvolvimento de novas catenas (alta tecnologia / baixo custo).

Após a elaboração dos perfis do sistema produtivo de cada grupo, serão analisadas as diferenças apresentadas e, se for constatado que realmente existe um problema de foco de manufatura, serão propostas separações das operações de manufatura dos grupos conflitantes entre si. A factibilidade dessas separações propostas será discutida mais adiante.

A seguir temos as fichas de perfil dos sistemas produtivos para os quatro grupos.

Perfil do sistema produtivo - Grupo 6



Perfil do sistema produtivo - Grupo 7



Perfil do sistema produtivo - Grupo 8



Perfil do sistema produtivo - Grupo 9



- Grupo 6 × Grupo 7

Analisando os perfis do sistema produtivo dos grupos 6 e 7 podemos verificar que são muito semelhantes. As únicas diferenças são em: critério de escolha de matéria prima e foco de desenvolvimento de novas catenas.

Essas diferenças estão relacionados a dois fatores: o caráter de produtos de alta tecnologia do grupo 6 e a necessidade dos produtos do grupo 7 de atuar numa faixa de preço consideravelmente inferior a dos produtos do grupo 6 (ao redor de 30% a menos). Esses dois fatores estão diretamente relacionados à escolha dos fornecedores de fios e ao projeto do produto. No caso do grupo 6, que necessita de produtos de alta tecnologia (tanto na construção das meias como na composição dos fios), essa relação é bastante clara. Já no caso do grupo 7, isso ocorre porque mais de 60% do custo total do produto é decorrente do consumo de matéria prima. Como diferenças necessárias nas operações de manufatura dos dois grupos podemos citar:

- Uma política diferenciada de escolha dos fornecedores. Os produtos do grupo 7, necessitam de uma escolha que seja mais sensível ao custo da matéria prima, mesmo que a qualidade de conformidade e/ou especificação dos fios seja um pouco inferior. Os produtos do grupo 6, por serem produtos de *performance*, devem ter seus fornecedores escolhidos através da qualidade (tanto de especificação como de conformidade) de seus fios.

- O desenvolvimento de produtos do grupo 7 deve ser voltado para modelos que tenham uma construção que implique num consumo menor de matéria-prima. Já os produtos do grupo 6 devem ter no desenvolvimento de novas catenas a tentativa de elevar sua qualidade de especificação (tecnologia) através do uso de novos materiais e de construções que melhor se adaptem à prática do esporte.

Atualmente, a empresa produz esses produtos sem uma distinção clara quanto a essas diferenças decorrentes dos objetivos de desempenho dos grupos 6 e 7. Seria possível passar a observar essas diferenças utilizando um mesmo sistema produtivo (compartilhando os mesmos recursos). Entretanto, isso acarretaria:

- um aumento considerável em complexidade na administração dos fornecedores de matéria prima.

- a imposição a um mesmo setor de desenvolvimento de produtos de tarefas consideravelmente distintas: projetar modelos de alta tecnologia e modelos de baixo custo. Além disso, quando passamos a analisar os critérios competitivos urgentes definidos no Capítulo 5 podemos ver que "diversidade de catenas", embora tenha sido classificada como urgente para ambos os grupos, tem um caráter de urgência muito maior no grupo 7 (critério ganhador de pedidos com desempenho muito pior que o da concorrência). Podemos dizer que o desenvolvimento de produtos além de um problema de foco quanto ao tipo de produto a ser projetado, terá objetivos diferenciados a curto prazo para cada um dos grupos.

Devido a esses aumentos na complexidade da operação o estagiário entende que a melhor opção seria uma separação das operações. Assim, ao invés de arcar com sistemas de administração de fornecedores e de desenvolvimento de produtos mais complexos, a empresa poderá arcar com dois sistemas menores e mais simples (além de, provavelmente, mais eficazes).

- Grupo 7 × Grupo 8

Analisando o perfil do sistema produtivo dos dois grupos, podemos ver novamente que existe muita semelhança. Entretanto, há uma diferença fundamental entre os produtos desses grupos. Enquanto os produtos do grupo 7 são padronizados, os do grupo 8 são produtos feitos sob encomenda. Aqui, o cliente desenvolverá o desenho que quiser, em cima das catenas que a empresa oferecer. Por causa disso, também temos outra diferença no critério "interação com o cliente".

Podemos identificar muitas diferenças entre as operações de manufatura dos dois grupos:

- no caso da fabricação de um produto sob encomenda, não é possível utilizar estoques de produtos semi acabados e acabados como "amortecedores" do sistema. Assim, o desempenho externo (aquele que é percebido pelo cliente) será totalmente decorrente do desempenho interno do sistema em critérios como velocidade de entrega, confiabilidade de entrega, flexibilidade de entrega e de volume.

- para manter a velocidade de entrega, e como não será possível produzir os produtos do grupo 8 para estoque, a empresa terá que adotar um

método muito mais rápido de transmissão dos pedidos do cliente para o sistema de manufatura.

- os operadores de máquinas que integrarem o sistema de manufatura do grupo 8 deverão ser muito mais capacitados que os envolvidos na fabricação dos produtos do grupo 9. Isso devido ao grande número de setups que irão realizar, com programas que, provavelmente, não foram previamente testados, além dos problemas mecânicos que um setup novo pode apresentar. Esses operadores terão que conhecer muito bem questões relacionadas com a programação das máquinas, com sua mecânica e com a construção de catenas.

- as incertezas que atingirão o estoque de matéria prima numa operação voltada para o grupo 8 é indiscutivelmente e significativamente maior que numa voltada para o grupo 7. Serão necessários mecanismos diferentes de administração dos estoques, políticas diferentes na escolha e no relacionamento com os fornecedores.

É claro que uma vez a empresa tendo solucionado os problemas relacionados com a fabricação dos produtos sob encomenda, ela também estará mais capacitada para manufaturar os produtos padronizados (menores custos de setup, maior velocidade, maior confiabilidade, etc.). Mas a curto prazo, a utilização dos mesmos recursos para a manufatura dos dois grupos traria muitos custos para o grupo 7 que são desnecessários. Nesse caso, mais do que na análise do grupo 6 frente o grupo 7, é aconselhável que a empresa opte pela segmentação e focalização das operações.

- **Grupo 9**

Observando a ficha de perfil de processo do Grupo 9 podemos observar que é bastante diferente das fichas dos outros grupos.

Algumas dessas diferenças são originárias do tipo de distribuição que é adotado normalmente para esse tipo de meias. Para a empresa atuar com sucesso num mercado tendo os atacadistas como clientes imediatos, será preciso que a marca desenvolvida para comercializar as meias seja vendida apenas para estes atacadistas que, por sua vez, distribuiriam os produtos no varejo. Se a empresa também vendesse para o varejo, ela estaria competindo com os próprios atacadistas. Isso faz com que a marca tenha poucos clientes (quatro grandes atacadistas, por exemplo), e que a empresa tenha um

relacionamento mutuo mais estreito com esses clientes do que com clientes de varejo.

Essa relação mais estreita permite a utilização de mecanismos que diminuam as incertezas em relação a volumes de produção e ao mix de modelos. O acesso às posições de estoque do cliente, ou a administração do estoque do cliente pela empresa podem diminuir em muito essas incertezas se compararmos uma operação desse tipo com uma na qual a empresa apenas espera a entrada de pedidos. Esse tipo de comunicação também pode melhorar o desempenho da empresa em velocidade e até em confiabilidade de entrega.

Como o grupo 9 necessita de um número de modelos menor que os outros grupos e os pedidos feitos pelos clientes normalmente são grandes, o tamanho de pedidos por modelo é maior que o de outras famílias exigindo um menor número de preparações. É possível a utilização de máquinas mais dedicadas, o que pode vir a resultar em produtos de mais baixo custo.

Como o preço de venda desses produtos é muito baixo, é preciso que a política de escolha de fornecedores esteja em sintonia com a grande sensibilidade aos custos. O projeto do produto deve estar focalizado no desenvolvimento de modelos de baixíssimo consumo de fios (os critérios competitivos qualidade de conformidade e tecnologia/especificação são considerados, respectivamente, qualificador e não importante).

Devido a todas essas diferenças mencionadas, o estagiário entende que é fundamental que a empresa procure desenhar uma operação separada para a manufatura dos produtos do grupo 9.

6.3. Verificação da possibilidade de separação das operações

O ponto principal para que seja possível a separação das operações de manufatura de dois grupos é verificar a possibilidade de isolar os recursos utilizados na confecção das catenas do grupo em questão. Isso porque os recursos utilizados na confecção das catenas são os que implicam em maiores custos para aumentar a capacidade instalada (uma máquina eletrônica com capacidade aproximada de 12000 pares/mês está avaliada em torno de US\$25000). O setor de acabamento, por sua vez, é quase totalmente manual, e facilmente adaptável a uma variação no volume de produtos que recebe da confecção. Se analisarmos a alocação atualmente feita das máquinas de confecção, podemos verificar que não se usa uma mesma máquina para fabricar catenas de grupos diferentes. Podemos concluir, então, que o setor de confecção não é um impedimento para a separação das operações de manufatura dos quatro grupos.

Já está nos planos do gerente de produção para 1995 a organização do sistema produtivo em minifábricas. Os seus principais objetivos são uma diminuição no nível de estoque em processo e facilitar a administração do chão de fábrica. A formação das minifábricas será feita em função do tipo do equipamento de confecção (uma minifábrica com máquinas eletrônicas, outra com máquinas mecânicas de alta rotação, etc.). O estagiário entende que essa decisão, já existente, de reorganizar o processo produtivo em minifábricas facilita a segmentação do processo produtivo em quatro operações focalizadas. As decisões que deverão ser tomadas são:

- alterar o critério de agrupamento, não mais por tipo de máquina mas em função de a qual grupo pertence o produto que essa máquina fabrica. O agrupamento em minifábricas por tipo de máquina pode ser feito dentro do sistema produtivo de um determinado grupo.

- ampliar o conceito de independência da minifábrica, de um sistema no qual "entre matéria-prima e sai o produto acabado" para um sistema com administração da produção independente, administração de materiais independente, desenvolvimento de produtos independente e, fundamentalmente, com objetivos de desempenho independentes.

Outros fatores facilitam a tomada de decisão em favor da segmentação.

A programação da produção é feita através de um sistema bastante simples que calcula as necessidades líquidas de produção comparando os níveis atuais de estoque, os pedidos que já estão em carteira e as ordens de produção em andamento (estoque em processo). Também é possível que sejam tomadas decisões de produção comparando os dados já citados com as projeções de vendas realizadas. Esse processo vem se mostrando bastante eficiente para a unidade de meias devido à simplicidade do processo produtivo e ao relativamente curto lead time de produção (por volta de um dia). No caso de se optar por manter esse sistema de programação da produção é possível gerar quatro relatórios diferentes de necessidades líquidas (para alimentar quatro PCPs diferentes) através de algumas simples alterações no *software* utilizado.

No caso de se optar por sistemas de programação da produção diferenciados para os quatro grupos, não é difícil para a empresa separar os pedidos de produtos dos quatro grupos para alimentar cada um dos sistemas de PCP. Isso porque estes já são separados dentro de um banco de dados centralizado que contém os pedidos de todas as unidades da empresa (os produtos são, geralmente, vendidos pelos mesmos representantes). Essa separação é feita através de critérios de busca que identificam dentro do banco de dados central quais pedidos pertencem à unidade de meias. Para segmentar ainda mais os pedidos basta, então, adicionar outros critérios de busca que identifiquem, através das ordens dos modelos, a que grupo pertencem.

A compra de matéria prima não é feita diretamente pela unidade de meias. As compras requisitadas pelo almoxarifado de matéria prima são passadas para uma unidade central de compras. Para que sejam criados quatro almoxarifados de matéria prima diferentes existem duas opções. A primeira é que ao invés do departamento central se relacionar com apenas um responsável da unidade de meias, ele passe a se relacionar com quatro pessoas, mas continuando a creditar essas compras à unidade de meias como um todo. A segunda opção, que o estagiário entende como a melhor, é o departamento central passar a encarar a unidade de meias como quatro unidades independentes para que possa ser feito um alocamento de custos mais preciso (e, conseqüentemente uma análise de resultados mais precisa).

Como com a segmentação das operações as atividades de PCP e de almoxarifado de matéria prima serão, muito provavelmente, mais simples, é possível que se utilize uma mesma pessoa como responsável pelas duas atividades. Os chefes do acabamento, da confecção e os atuais responsáveis

pelo PCP e pelo almoxarifado de matérias primas podem ser treinados e realocados nessas funções. Além de uma série de outras vantagens, isso minimizaria ou mesmo eliminaria um eventual problema de aumento dos custos com mão de obra indireta (fator este que normalmente é utilizado como argumento para que não se faça a segmentação).

Talvez a maior dificuldade que a empresa enfrentará será na segmentação das atividades de desenvolvimento de novos produtos. Isso não pelos custos de se adquirir equipamentos (microcomputadores e software) mas pela dificuldade de conseguir, dentro da empresa, pessoal capacitado. As opções naturais são capacitar funcionários da empresa num trabalho de médio prazo ou contratar pessoal de fora (provavelmente de outra cidade). Mas mesmo essas dificuldades não impedem que se faça a segmentação das atividades diretamente ligadas à transformação do produto a curto prazo e à médio prazo estruturar setores de desenvolvimento de novos produtos específicos para cada grupo.

Devido aos dados apresentados nesse item, o estagiário entende que não existem problemas técnicos significativos que tornem inviável a segmentação da atual operação de manufatura em quatro operações menores e focalizadas. Entretanto, é necessário que a alta diretoria da empresa entenda as vantagens dessa segmentação e que banque essa modificação de postura na manufatura da unidade de meias.

6.4 Priorização das áreas de decisão a serem trabalhadas

Uma vez que foi proposta a segmentação das operações de manufatura da unidade de meias em quatro operações menores e focalizadas, será elaborada, a partir de agora, a proposta de um plano de ação para cada um dos quatro grupos. O primeiro passo da elaboração dessa proposta será a identificação das áreas de decisão prioritárias para cada um dos quatro sistemas de manufatura.

Corrêa e Giansesi (1993) definem como as principais áreas de decisão na manufatura:

- Capacidade de produção: que nível, que tipo, como e com que rapidez incrementar.
- Instalações: arranjo físico, tamanho, localização, especialização, políticas de manutenção.
- Tecnologia: quais equipamentos, que grau de automação, flexibilidade e versatilidade.
- Integração vertical: em que direção e com qual extensão.
- Força de trabalho: quais níveis de especialização, que políticas salariais e que planos de carreira.
- Qualidade: que mecanismos de prevenção de falhas, quanta monitoração, que nível de intervenção, quais padrões, quais mecanismos de *benchmarking*.
- Fluxo de materiais: que políticas quanto aos fornecedores, que Sistemas de Administração da Produção, qual o papel dos estoques, que sistema de distribuição.
- Novos produtos: qual o foco, como garantir a frequência e a rapidez necessárias na introdução de novos produtos.
- Medidas de desempenho: quais critérios têm prioridades, que medidas os representam, que padrões adotar, quais métodos utilizar, com que frequência controlar.

- Organização: que nível de centralização, qual estilo de liderança, como prover a comunicação em níveis necessários, que processo de tomada de decisão.

Dessas áreas de decisão, apenas a Integração Vertical não será analisada.

Para priorizar as áreas de decisão foram utilizados dois critérios: o nível de relação entre a área de decisão e cada critério competitivo e o nível de prioridade de ação dado a esses critérios. Aqui vale mencionar que os gerentes entenderam que seria melhor não utilizar o critério flexibilidade de prazo para a análise. Isso porque ele perde o sentido quando utilizado em conjunto com o critério velocidade de prazo (com um prazo de entrega veloz, a flexibilidade desse prazo deixa de ter importância para o cliente) e a empresa prefere se concentrar na melhoria da velocidade de prazo de entrega do que da sua flexibilidade.

Para determinar o nível de relação entre o critério competitivo e a área de decisão foi utilizada a seguinte pontuação:

- não há relação:	0
- relação fraca:	1
- relação mediana:	2
- relação forte:	3

Para determinar a prioridade de ação sobre o critério competitivo:

- critério na zona de excesso:	0
- critério na zona satisfatória:	1
- critério na zona de melhoria:	2
- critério na zona de urgência:	4

A pontuação 4 atribuída aos critério situados na zona de urgência da matriz importância × desempenho (Capítulo 5) foi escolhida para que as áreas de decisão mais fortemente relacionadas com critérios que necessitam de melhorias a curto prazo tenham uma pontuação maior.

O nível de prioridade de ação sobre uma área de decisão será definido pela soma dos produtos entre a pontuação de relação entre a área de decisão e cada critério competitivo e a pontuação de prioridade do critério competitivo.

As tabelas utilizadas para a priorização das áreas de decisão para os quatro grupos estão nas páginas seguintes.

Grupo 6

Áreas de decisão									
Capacidade de produção	Instalações	Tecnologia	Força de trabalho	Qualidade	Fluxo de materiais	Novos produtos	Medidas de esempenh	Organi-zação	
3	0	3	1	0	1	3	0	0	
3	0	3	1	0	1	3	0	0	
0	0	3	0	0	1	3	0	0	
0	0	2	2	3	2	2	2	3	
0	0	3	2	0	3	3	1	2	
0	0	3	2	0	3	3	1	2	
3	2	1	1	0	3	0	1	0	
1	3	0	2	3	3	0	3	2	
1	3	0	0	0	3	0	3	2	
1	2	2	2	2	3	3	2	0	
30	20	40	24	16	42	40	24	18	

Nível de prioridade	Critério competitivo
2	Div. des.
4	Div. cat.
2	Tecnologia
2	Qual. conf.
1	Des. enc.
1	Cat. enc.
2	Flex. vol.
2	Conf. prazo
2	Vel. prazo
2	Preço

Total da área de decisão

Grupo 7

Nível de prioridade	Critério competitivo	Áreas de decisão								
		Capacidade de produção	Instalações	Tecnologia	Força de trabalho	Qualidade	Fluxo de materiais	Novos produtos	Medidas de esempenh	Organi-zação
2	Div. des.	3	0	3	1	0	1	3	0	0
4	Div. cat.	3	0	3	1	0	1	3	0	0
2	Tecnologia	0	0	3	0	0	1	3	0	0
2	Qual. conf.	0	0	2	2	3	2	2	2	3
0	Des. enc.	0	0	3	2	0	3	3	1	2
0	Cat. enc.	0	0	3	2	0	3	3	1	2
2	Flex. vol.	3	2	1	1	0	3	0	1	0
2	Conf. prazo	1	3	0	2	3	3	0	3	2
2	Vel. prazo	1	3	0	0	0	3	0	3	2
4	Preço	1	2	2	2	2	3	3	2	0

Total da área de decisão	32	24	38	24	20	42	40	26	14
--------------------------	----	----	----	----	----	----	----	----	----

Ficha 6.6 - Priorização das áreas de decisão (elaborado pelo autor)

Grupo 8

Nível de prioridade	Critério competitivo
0	Div. des.
4	Div. cat.
2	Tecnologia
2	Qual. conf.
1	Des. enc.
1	Cat. enc.
2	Flex. vol.
2	Conf. prazo
2	Vel. prazo
2	Preço

Áreas de decisão								
Capacidade de produção	Instalações	Tecnologia	Força de trabalho	Qualidade	Fluxo de materiais	Novos produtos	Medidas de esempenh	Organi-zação
3	0	3	1	0	1	3	0	0
3	0	3	1	0	1	3	0	0
0	0	3	0	0	1	3	0	0
0	0	2	2	3	2	2	2	3
0	0	3	2	0	3	3	1	2
0	0	3	2	0	3	3	1	2
3	2	1	1	0	3	0	1	0
1	3	0	2	3	3	0	3	2
1	3	0	0	0	3	0	3	2
1	2	2	2	2	3	3	2	0

Total da área de decisão

24	20	34	22	16	40	34	24	18
----	----	----	----	----	----	----	----	----

Ficha 6.7 - Priorização das áreas de decisão (elaborado pelo autor)

Grupo 9

Nível de prioridade
4
4
2
2
2
2
4
2
2
4

Critério competitivo
Div. des.
Div. cat.
Tecnologia
Qual. conf.
Des. enc.
Cat. enc.
Flex. vol.
Conf. prazo
Vel. prazo
Preço

Áreas de decisão									
Capacidade de produção	Instalações	Tecnologia	Força de trabalho	Qualidade	Fluxo de materiais	Novos produtos	Medidas de esempenh	Organi-zação	
3	0	3	1	0	1	3	0	0	
3	0	3	1	0	1	3	0	0	
0	0	3	0	0	1	3	0	0	
0	0	2	2	3	2	2	2	3	
0	0	3	2	0	3	3	1	2	
0	0	3	2	0	3	3	1	2	
3	2	1	1	0	3	0	1	0	
1	3	0	2	3	3	0	3	2	
1	3	0	0	0	3	0	3	2	
1	2	2	2	2	3	3	2	0	

Total da área de decisão

44	28	58	36	20	62	58	32	22
----	----	----	----	----	----	----	----	----

Ficha 6.8 - Priorização das áreas de decisão (elaborado pelo autor)

6.5. Práticas atuais da empresa nas áreas de decisão

O objetivo dessa etapa é analisar quais são as práticas atuais da empresa nas áreas de decisão. As áreas de decisão prioritárias (que para os quatro grupos foram fluxo de materiais, tecnologia e desenvolvimento de novos produtos) serão analisadas um pouco mais profundamente que as áreas não prioritárias.

Áreas de decisão prioritárias:

- Fluxo de materiais

- políticas em relação aos fornecedores: na escolha de um fornecedor de fios, a unidade de meias coloca a qualidade de conformidade desses fios como um critério qualificador, mas com um nível de qualificação bastante elevado (essa é uma prática de todas as unidades da empresa). Uma vez que a empresa tenha se qualificado no critério qualidade de conformidade, o critério ganhador de pedidos é o preço, mesmo que para isso ela tenha que buscar um fornecedor de outro país que tenha um lead time de entrega maior (os fornecedores nacionais oferecem um prazo médio de 20 dias, contra um prazo de 30 a 45 dias dos fornecedores estrangeiros). A unidade de meias somente compra de revendedores no caso de fios de baixíssimo consumo (as revendas muitas vezes entregam a matéria prima no mesmo dia). Atualmente, há um esforço no sentido de desenvolver relações de parceria com os fornecedores com o objetivo de diminuir o estoque médio de matéria prima através de uma melhor confiabilidade de entrega do fornecedor.

- Sistema de administração da produção: a unidade de meias começou a utilizar um sistema de MRP II a pouco tempo. Entretanto, não vem utilizando o software para a programação das datas de entrada dos lotes de fabricação nas máquinas em função da data de entrega. O encarregado da produção apenas utiliza um relatório de necessidades líquidas de produção calculado em função dos níveis atuais de estoque, dos pedidos que já foram inseridos no sistema, do estoque em processo e dos volumes de venda projetados para o mês. A programação é feita simultaneamente para a confecção e para o acabamento. Como o prazo de entrega é relativamente grande (se comparado com o lead time de produção) os pedidos são agrupados em grandes lotes com uma data de fabricação limite com o intuito de minimizar os setups cumprindo o

prazo de entrega. Ultimamente, os critérios utilizados para a priorização de pedidos são o tipo de pagamento (a vista ou a prazo) e o nível de importância dado ao cliente.

- estoques: os tipos de estoque mais significativos da unidade de meias são o de matéria prima e o de produto acabado. O estoque em processo é muito pouco significativo. O estoque de matéria prima é mantido em níveis bastante elevados. Os principais motivos são atrasos de entrega de fornecedores (no caso de fornecedores estrangeiros, as cargas de fios já chegaram a ficar mais de um mês aguardando liberação no porto) e incertezas quanto ao volume de produção e quanto ao mix de produtos. O estoque de produtos acabados não é tão significativo quanto o de matéria prima. Ele é utilizado como amortecedor para problemas de falta de confiabilidade no sistema (garantindo o prazo de entrega), de falta de capacidade produtiva e para suportar a forte sazonalidade que caracteriza a demanda de meias.

- Tecnologia

- flexibilidade e versatilidade: as máquinas utilizadas no processo produtivo de meias são as de tecelagem e de fechamento do bico da catena (no acabamento). A máquina de fechamento de bico é a mesma utilizada para todos os tipos de meia (não é necessário nenhum tipo de preparação para mudar o modelo a ser costurado), sendo de baixo custo. Já as máquinas de tecelagem não são tão versáteis e, geralmente, uma máquina pode fabricar apenas alguns tipos de catenas.

As meias de futebol estão sendo fabricadas com máquinas bastante antigas (mecânicas de baixa rotação). Essas máquinas, além de uma capacidade produtiva bastante baixa, tem tempos de preparação bastante elevados (de um a três dias) e necessitam de manutenção relativamente elevada. Outro ponto negativo dessas máquinas é a impossibilidade de desenhar logotipos ou estampas. Apesar desses pontos negativos, existe a vantagem de já estarem totalmente depreciadas e de serem capazes de confeccionar meias de futebol lisas (sem desenho) com um bom nível de qualidade de conformidade. Atualmente, a empresa está trazendo novas máquinas eletrônicas para confeccionar meias de futebol. A idéia é utilizá-las para as meias de mais alta tecnologia e para as que necessitam de estampas (como

meias para vestir clubes profissionais de futebol que precisam ter distintivos bordados).

As meias esportivas tipo populares são fabricadas em máquinas muito semelhantes às máquinas de futebol. São antigas, de baixa produção, com altos tempos de preparação e já totalmente depreciadas.

A meias esportivas tipo lazer são confeccionadas também em máquinas mecânicas, mas de capacidade de produção superior (mesma capacidade de produção das eletrônicas). Essas máquinas têm tempos de preparação bastante altos (de um a três dias) e limitações quanto aos tipos de desenhos que podem executar (podem executar apenas desenhos pequenos e de baixa resolução).

As meias de grife são confeccionadas em máquinas eletrônicas. Nessas máquinas, para se trocar o desenho da catena é necessário um tempo médio de preparação de apenas 15 minutos (o tempo necessário para carregar o novo programa na máquina). Entretanto, para se trocar o modelo de catena, o tempo de preparação já é maior: em média três horas, podendo chegar a até um dia, no caso de problemas com o programa. A capacidade de produção dessas máquinas é a maior entre as máquinas utilizadas pela unidade de meias atualmente e têm necessitado pouca manutenção. Os seus custos de depreciação, no entanto, são bem superiores (são máquinas compradas recentemente). Mesmo assim, não são superiores a 10% do custo total das meias de grife. A única limitação dessas máquinas é a relativa baixa resolução de seus desenhos.

Atualmente, a maioria dos fabricantes de máquinas para a confecção de meias oferece apenas máquinas do tipo eletrônicas. Geralmente são bastante versáteis. Apenas em alguns casos são de uso mais específico, como no caso das compradas para a fabricação de meias de futebol. As máquinas eletrônicas que a unidade de meias possui estão entre as de maior capacidade produtiva disponíveis no mercado. Existem máquinas com menor capacidade produtiva no mercado mas com reduções de preço muito pequenas.

- Desenvolvimento de novos produtos

- Recursos empregados: O desenvolvimento de novos produtos pode hoje ser separado em: desenvolvimento de desenhos e desenvolvimento de catenas. O desenvolvimento de desenhos (estampas e logotipos) é feito por um

Designer (funcionário exclusivo da unidade de meias) que adapta os desenhos que desenvolve aos programas já elaborados para a confecção de uma determinada catena. No caso do desenvolvimento de um desenho para uma meia que será fabricada numa máquina mecânica ele apenas cria o desenho. Como esse funcionário também é responsável por outras atividades de informática, uma solução encontrada para que se conseguisse aumentar o número de desenhos desenvolvidos foi o de contratar os serviços de um profissional autônomo que entrega para a empresa não só o desenho criado, como também o programa adaptado ao tipo de máquina na qual será fabricado (as linguagens utilizadas nas máquinas eletrônicas diferem de fabricante para fabricante e algumas vezes de modelo para modelo de um mesmo fabricante). Um outro funcionário, o chefe do setor de confecção, é quem desenvolve, juntamente ao gerente de produção, novas catenas (uma vez que para isso é necessário um bom conhecimento da parte mecânica das máquinas). Ele também é o responsável de adaptar desenhos desenvolvidos pelo *Designer* para as máquinas mecânicas. Tanto os desenhos como as catenas são testados ou mesmo desenvolvidos nas máquinas utilizadas para a produção.

- foco de desenvolvimento de novas catenas: uma vez que as catenas são desenvolvidas com grande participação do gerente, os novos modelos tem grande afinidade com as propostas do departamento de marketing para cada marca: alta tecnologia e qualidade de conformidade para as meias de futebol e de grife, alta qualidade de conformidade para as meias esportivas tipo lazer e baixo custo para as meias populares.

Áreas de decisão não prioritárias:

- Capacidade

- nível de utilização: o direcionamento da utilização da capacidade é no sentido de máximo aproveitamento possível. Boa parte da avaliação do desempenho é através do grau de utilização do maquinário. É importante ressaltar que, no gasto total da unidade de meias, os custos decorrentes da depreciação do maquinário correspondem a menos de 5%.

- Instalações

- arranjo físico: o arranjo físico é funcional. A confecção é separada do acabamento e, dentro da confecção, as máquinas são agrupadas em mecânicas de baixa rotação, mecânicas de alta rotação e eletrônicas.

- manutenção: a manutenção é predominantemente corretiva, sendo executada por mecânicos especializados. No caso de problemas com as máquinas eletrônicas, são utilizados os serviços de um profissional de manutenção da empresa fornecedora da máquina.

- Força de trabalho

- especialização: Os funcionários do acabamento praticamente não possuem preparação técnica. Já os funcionários da confecção têm uma preparação maior mas, em geral, são especialistas em um tipo de máquina.

- Qualidade

- controle: pode-se dizer que a qualidade de conformidade das meias é definida em função de três pontos: qualidade de conformidade dos fios, confecção da catena, e fechamento do bico da catena. Como os fornecedores atuais de fios da unidade de meias são empresas de forte conceito em qualidade de conformidade não se faz nenhum tipo de inspeção de matéria prima. Já após a confecção da catena é feita uma inspeção de 100% quanto ao comprimento e largura. Após a costura do bico, é aproveitada uma operação chamada "conformação a frio" para que se faça uma inspeção também de 100% nessa costura.

- grupos de melhoria: o gerente de meias está começando a trabalhar com grupos de soluções de problemas. Esses grupos estão, atualmente, direcionados para a diminuição de refugos (o gasto com matéria prima corresponde a mais de 60% dos gastos totais da unidade de meias).

- Organização

A empresa está organizada de uma forma bastante tradicional. Cada uma das fábricas (confeção e acabamento) tem um chefe que se reporta diretamente ao gerente de produção. Também ligado ao gerente, temos um chefe de PCP, o responsável pelo almoxarifado e o *designer* de meias. Abaixo dos chefes estão os operadores de máquinas e as costureiras (acabamento).

- Medidas de desempenho

As principais medidas de desempenho realizadas são:

- produtividade da mão de obra direta;
- índice de aproveitamento do maquinário;
- índice de refugos;
- número de pedidos em atraso (é utilizado apenas para verificar a situação atual de necessidades líquidas de produção; não há estatísticas indicando a confiabilidade do prazo de entrega).

6.6 Contribuição das áreas de ação para os critérios competitivos

O objetivo dessa seção é esquematizar os efeitos das práticas atuais nas divisões de cada uma das áreas de decisão consideradas prioritárias para cada um dos critérios competitivos. Para isso será utilizada uma adaptação de uma ficha proposta por Gregory e Platts (1988) para o mesmo fim.

Para descrever a relação entre a prática atual na área de ação e o critério competitivo será usada uma escala de -2 a +2, sendo:

- -2: prática altamente desfavorável para o atingimento do desempenho necessário para uma posição competitiva superior.
- 0: a prática tem pouco efeito no atingimento do desempenho necessário para uma posição competitiva superior.
- +2: prática altamente favorável para o atingimento do desempenho necessário para uma posição competitiva superior.

Para descrever a importância do critério:

- 0: para critérios não importantes;
- 1: para critérios qualificadores;
- 3: para critérios ganhadores de pedidos.

Para indicar a importância de cada divisão das áreas de decisão, será utilizada a somatória dos produtos entre essa divisão e a importância do critério competitivo.

As fichas referentes a cada grupo estão nas páginas seguintes. Essas fichas serão utilizadas para auxiliar a elaboração de uma proposta de um plano de ação para a manufatura da unidade de meias.

Ficha para determinação da contribuição das práticas atuais nos critérios competitivos

pontuação: -2 _____ +2
 muito desfavorável muito favorável

Grupo 6		Áreas de decisão									
Nível de importância	Critério competitivo	Tecnologia				Fluxo de materiais				Novos produtos	
		versatilidade futebol	flexibilidade futebol	ersatilidad grife	flexibilidade grife	fornecedores	SAP	estoques	recursos empregados	foco	
1	Div. des.	-2	0	2	2	0	0	0	-1	0	
2	Div. cat.	-1	-2	0	-1	0	0	0	-1	0	
1	Tecnologia	0	0	1	0	2	0	0	1	2	
2	Qual. conf.	1	0	0	0	2	0	0	1	2	
0	Des. enc.	-2	-2	2	2	0	-2	0	-2	0	
0	Cat. enc.	-2	-2	0	-1	0	-2	0	-2	0	
1	Flex. vol.	-1	-1	0	0	0	0	1	0	0	
2	Conf. prazo	0	-1	1	1	0	-1	1	0	0	
1	Vel. prazo	0	-1	1	1	0	-1	1	0	0	
2	Preço	0	0	0	0	0	0	-2	0	0	
Total por área de decisão		-3	-8	6	3	6	-3	0	0	6	

Ficha para determinação da contribuição das práticas atuais nos critérios competitivos

pontuação: -2 _____ +2
 muito desfavorável muito favorável

Nível de importância
1
2
1
1
0
0
1
2
2
2

Critério competitivo
Div. des.
Div. cat.
Tecnologia
Qual. conf.
Des. enc.
Cat. enc.
Flex. vol.
Conf. prazo
Vel. prazo
Preço

Grupo 7		Áreas de decisão						
Tecnologia	versatili- dade	flexibili- dade	Fluxo de materiais			estoques	Novos produtos	
			fomece- dores	SAP	empregados		recursos	foco
0	-1	-1	0	0	0	0	-1	0
-1	-2	-2	0	0	0	0	-1	0
0	0	0	2	0	0	0	1	1
1	0	0	2	0	0	0	1	1
-1	-2	-2	0	-2	0	0	-2	0
-1	-2	-2	0	-2	0	0	-2	0
0	0	0	0	0	1	1	0	0
0	-1	-1	1	-1	1	1	0	0
0	-1	-1	0	-1	1	1	0	0
0	0	0	-1	0	-2	-2	0	0
Total por área de decisão		-1	-9	4	-4	1	-1	2

Ficha para determinação da contribuição das práticas atuais nos critérios competitivos

pontuação: -2 +2
 muito desfavorável muito favorável

Nível de importância
0
2
1
1
2
0
1
2
2
2

Critério competitivo
Div. des.
Div. cat.
Tecnologia
Qual. conf.
Des. enc.
Cat. enc.
Flex. vol.
Conf. prazo
Vel. prazo
Preço

Grupo 8							
Áreas de decisão							
Tecnologia		Fluxo de materiais			Novos produtos		
versatili- dade	flexibili- dade	forneci- dores	SAP	estoques	recursos empregados	foco	
1	2	0	0	0	-1	0	
1	-1	0	0	0	-1	0	
0	0	2	0	0	1	1	
1	0	2	0	0	1	1	
1	2	0	-2	0	-2	0	
-1	-2	0	-2	0	-2	0	
0	0	0	0	0	0	0	
0	-1	1	-1	0	0	0	
0	-1	0	-1	0	0	0	
0	0	-1	0	-2	0	1	
5	-2	4	-8	-4	-4	4	
Total por área de decisão							

Ficha 6.12 (elaborado pelo autor)

6.7 Plano de ação para a unidade de meias

A partir de agora, será elaborado um plano de ação para a unidade de meias com medidas que deverão ser tomadas a curto, médio e longo prazo, tendo como intuito o fortalecimento da posição competitiva da empresa. Primeiramente serão apresentadas as medidas comuns a todos os grupos e, então, serão apresentadas as medidas específicas para cada um.

6.7.1 Medidas conjuntas

As medidas conjuntas estão relacionadas à segmentação das operações de manufatura:

- Como já foi dito anteriormente, é intenção do gerente da unidade de meias criar um conjunto de minifábricas no começo do próximo ano. Esse período foi o escolhido pois a demanda de meias é muito pequena no começo do ano, sendo possível perder capacidade produtiva durante o reposicionamento dos recursos produtivos sem que haja problemas no atendimento dos pedidos. Assim, é possível a curto prazo separar fisicamente os recursos produtivos destinados à manufatura de cada grupo. Para isso, não será preciso que nenhum equipamento seja comprado e sim que seja mudado o critério que definirá a constituição das minifábricas (como explicado no item 6.3).
- Após a segmentação física dos recursos produtivos, deve haver o treinamento das pessoas que seriam responsáveis pelas minifábricas para que assumam responsabilidade também pelo almoxarifado de manufatura e pela programação da produção. Eles devem ser treinados para serem, ao invés de chefes de confecção e costura, uma espécie de gerentes das minifábricas responsáveis por todas as atividades de produção de seus grupos de produtos.
- Após os gerentes das minifábricas estarem preparados, deve-se partir para a segmentação do almoxarifado de matéria prima. Cada minifábrica poderá, então, adotar suas próprias políticas de escolha de fornecedores (que serão mencionadas quando forem apresentadas as medidas específicas de cada grupo).
- Com os gerentes devidamente preparados, estes poderão assumir a responsabilidade pela programação da produção, que será feita de forma diferenciada para cada grupo de produtos. Embora seja necessário que se

espere para que seja dividida a responsabilidade pela programação da produção da unidade de meias, pode ser colocado como medida de curto prazo a diferenciação dos critérios de priorização dos pedidos e a diferenciação dos tamanhos dos lotes de fabricação, como será colocado nas propostas específicas de cada grupo.

- Também como medida de médio prazo deve ser colocada a segmentação do desenvolvimento de novos produtos. Isso porque será necessário antes alocar mais recursos para essa atividade (como será colocado adiante).

- Como medida de longo prazo, devem ser desenvolvidos métodos distintos de avaliação de desempenho para cada uma das quatro minifábricas, que ajudem a direcionar os esforços para os critérios competitivos que realmente definem uma melhor posição competitiva da empresa em cada conjunto de segmentos de mercado.

6.7.2 Medidas para o grupo 6

- segmentos de mercado: meias de futebol tipo profissional e não profissional para atacadistas e lojistas de material esportivo; meias de grife (de *performance*) para lojas de material esportivo e lojas varejistas de calçados.
- critérios competitivos críticos: diversidade de catenas (zona de urgência) e confiabilidade e velocidade de prazo (entre a zona de melhorias e a zona de urgência).
- áreas de ação prioritárias: fluxo de materiais, tecnologia e desenvolvimento de novos produtos.

Através da análise da contribuição das atuais práticas da empresa em relação a cada divisão das áreas de decisão prioritárias estudadas, podemos identificar como principais pontos de ação:

I. Flexibilidade das máquinas utilizadas para a fabricação das meias de futebol.

As máquinas utilizadas atualmente para a fabricação das máquinas de futebol necessitam de altíssimos tempos de preparação para a troca de catenas a serem fabricadas. É preciso que se tome duas ações para minimizar esse problema:

- a primeira é migrar das máquinas mecânicas gradualmente para as máquinas eletrônicas. Isso corresponde às intenções atuais da empresa (já estão disponíveis novas máquinas eletrônicas específicas para a fabricação de meias de futebol, mas que ainda não estão sendo utilizadas). Essas máquinas podem ser utilizadas para a fabricação das meias mais sofisticadas deixando as máquinas mecânicas para a confecção das meias mais simples.

- disparar um projeto de redução de tempos de preparação. Os tempos de preparação são assumidos como uma restrição para a variedade de catenas oferecidas pela fábrica. Entretanto não foi tentado nenhum esforço no sentido de se diminuir estes tempos. Isso pode ser feito não somente para as máquinas mecânicas (que têm um tempo médio de setup de um a três dias) mas também para as máquinas eletrônicas, cujo tempo de setup para a troca de catenas chega a ser de um dia. Deve-se ressaltar que os recursos destinados para o

projeto de redução de tempos de preparação devem ser concentrados inicialmente para as máquinas de meias de futebol. As soluções encontradas para estas máquinas poderão ser, então, adaptadas para as máquinas de meias de grife.

Devido à forte sazonalidade da demanda de meias, o começo do ano (janeiro a abril) é a melhor época para que a empresa comece a trabalhar com um número maior de catenas. Isso porque a capacidade instalada é muito pouco utilizada e será possível arcar com um número maior de setups mesmo sem uma melhoria na flexibilidade de resposta das máquinas. A empresa poderá verificar os efeitos no volume de vendas de trabalhar com um número maior de catenas e programar um eventual investimento em aumento de capacidade produtiva (o prazo de entrega de uma máquina de confecção de meias é de três meses). As novas máquinas seguiriam o padrão das últimas máquinas compradas. Isso é válido não só para as meias de futebol, mas também para as meias de grife. Nesse caso, as máquinas a serem adquiridas devem ser de maior resolução de desenhos, uma das limitações das atuais máquinas.

Analisando os gastos mensais da unidade de meias, é possível verificar que os custos decorridos da depreciação são inferiores a 5% do total. Mais de 20% correspondem a outros tipos de custos fixos. Assim, é possível propor, também, que a empresa arque com custos superiores referentes à uma diminuição da utilização da capacidade instalada (essa é uma decisão que pode ser tomada tanto para as meias de futebol quanto para as de grife) com o intuito de oferecer um número maior de catenas. Como o critério diversidade de catenas é um ganhador de pedidos, estes custos deverão ser mais do que compensados pela maior diluição dos outros custos fixos, e a posição competitiva da empresa será melhorada.

II. Versatilidade das máquinas de futebol

Esse é um ponto fortemente relacionado com a variedade de catenas. Isso por causa da limitação das máquinas mecânicas para a confecção de alguns modelos. Esse problema será resolvido quando a empresa passar a utilizar as máquinas eletrônicas já disponíveis. Essa medida também tenderá a melhorar a confiabilidade de entrega pois aumentará a flexibilidade de robustez da manufatura (Corrêa, 1994). Havendo uma maior número de máquinas capazes de fabricar um modelo, serão menores os problemas causados pela

quebra de uma máquina específica, pois existem mais possibilidades de roteamento da produção.

III. Sistema de administração da produção

Em relação ao SAP, é possível detectar três problemas:

- o primeiro tem relação com a confiabilidade de entrega. Com o atual sistema de priorização de pedidos, a confiabilidade de prazo de entrega pode ser preterida em função do tipo de pagamento e da importância do cliente que fez o pedido para a empresa. Embora este último critério possa ser mantido, é necessário que se deixe de lado o primeiro e se adote como critério principal a data de entrega do pedido. Isso pode ser feito de imediato, com perdas financeiras muito pequenas para a empresa, e aproveitando um recurso que é oferecido pelo *software* de MRP II (um dos pontos fortes dos *softwares* de MRP II é sua contribuição para o cumprimento de prazos).

- o segundo é o tamanho dos lotes de fabricação (um agrupamento de pedidos com uma data limite de fabricação) que prejudica a velocidade interna. Uma vez que se decida por oferecer prazos de entrega menores para os clientes (um critério ganhador de pedidos) será preciso que a empresa aumente seu desempenho interno em velocidade para que não tenha que arcar com custos maiores em estoques de produto acabado. Para isso, será necessário diminuir o tamanho dos lotes de fabricação. Mas como já foi sugerido que sejam aceitos de imediato custos maiores com bens de produção para a fabricação de um número maior de catenas, é melhor que se deixe esta como uma medida de médio prazo. Para que não haja custos ainda maiores com a diminuição da utilização da capacidade instalada, a empresa pode aguardar pelos resultados das ações para melhoria da flexibilidade de resposta das máquinas (migração para as máquinas eletrônicas e projeto de redução de tempos de preparação).

- o terceiro é o tempo necessário para que o pedido coletado pelo representante de vendas alimente o PCP. Atualmente, um pedido pode chegar a esperar 5 dias para ser passado pelo representante de vendas para a fábrica, pois como a empresa trabalha num sistema de cotas máximas para cada representante, é necessário que este, ao final de uma semana de coleta de pedidos, reveja os volumes que vendeu para não superar a sua cota. Uma vez que o critério velocidade de entrega é ganhador de pedidos, este é um intervalo

de tempo muito grande. A médio/longo prazo, é importante que a empresa estude uma maneira de reduzir esse intervalo de tempo. Uma opção é que se trabalhe num sistema de troca de informações via *modem*, no qual o representante possa verificar a possibilidade de vender o volume requerido pelo cliente (com uma flexibilidade maior nos sistema de cotas máximas), inserindo o pedido diretamente no sistema de PCP.

IV. Recursos empregados no desenvolvimento de novos produtos.

Os recursos atualmente empregados para o desenvolvimento de novos produtos têm se mostrado insuficientes. A unidade de meias não consegue acompanhar a frequência necessária de introdução de novos modelos (imposta pelo desempenho da concorrência) e também não consegue desenvolver a diversidade de modelos necessária. Isso acontece mais intensamente com as catenas (os desenhos são mais fáceis de serem desenvolvidos).

É preciso que a unidade de meias desloque de forma urgente um volume maior de recursos para o desenvolvimento de modelos. Ela dispõe de duas opções: formar ou contratar mais profissionais para trabalhar internamente com desenvolvimento, ou utilizar com maior intensidade os serviços de profissionais liberais. Para o estagiário, a melhor opção é a primeira. Isso porque, com o desenvolvimento feito internamente, é possível uma maior interação entre os designers e os profissionais diretamente ligados com a operação da máquinas de confecção. A segunda opção deve ser utilizada apenas a curto prazo, enquanto são formados novos profissionais de desenvolvimento de produtos, para que a empresa possa, rapidamente, oferecer o número necessários de catenas para seus clientes.

V. Flexibilidade das máquinas utilizadas para as meias de grife

Como já foi mencionado anteriormente, é necessário um projeto de redução de tempos de preparação também para as máquinas eletrônicas. Uma vez que o projeto voltado para as máquinas de meias de futebol estiver dando resultados, é importante que ele seja estendido para as máquinas utilizadas para as meias de grife.

VI. Relacionamento com os fornecedores.

Os critérios utilizados pela empresa para selecionar seus fornecedores são bastante apropriados para os produtos do grupo 6. A iniciativa de desenvolver um melhor relacionamento com os fornecedores para melhorar a confiabilidade de suas entregas também é uma decisão bastante acertada, pois será possível, assim, diminuir os níveis de estoque de matérias primas (o custo com a manutenção dos estoques de matéria prima é bastante significativo na unidade de meias). Uma outra iniciativa que deve ser posta em prática é a de negociar junto a esses fornecedores prazos de entrega mais curtos que os atuais. Isso possibilitará à empresa decidir pela compra de matérias primas em um instante mais próximo daquele em que as matérias primas serão realmente necessárias, melhorando a qualidade das previsões de nível de demanda e de mix, o que pode acarretar em volumes ainda menores de estoque de matéria prima.

Analisando as práticas atuais da empresa nas áreas de decisão que não foram consideradas críticas podem ser colocadas outras prioridades:

VII. Capacitação da mão de obra

Uma vez que o setor de confecção terá de suportar um número muito maior de preparações, ela estará sujeita a um número maior de problemas que surgem comumente durante um setup. Por isso, os operadores das máquinas deverão ser melhor preparados para solucionar esses problemas. Uma melhor preparação consiste em treinamento no software utilizado pela máquina (no caso das máquinas eletrônicas), em mecânica e em conhecimentos básicos de construção de meias. É preciso que a curto prazo a empresa comece a estruturar um processo de formação desses funcionários para que este possa ser posto em prática a médio prazo.

VIII. Direcionamento dos grupos de solução de problemas

Atualmente, as reuniões para soluções de problemas têm se concentrado na redução de índices de refugos no processo produtivo. O

estagiário entende que, para os produtos do grupo 6 as prioridades dos grupos devem ser:

- curto prazo: redução dos tempos de preparação;
- médio prazo: aumento da confiabilidade do processo produtivo;

Vale ressaltar que essas medidas também incorrem em reduções de custos, embora por motivos diferentes daqueles decorrentes da diminuição dos índices de perdas de material.

6.7.3 Medidas para o grupo 7

- segmentos de mercado: meias esportivas tipo lazer para atacadistas. Aqui vale ressaltar que, embora o tipo principal de cliente tenha sido definido como o atacadista, não é interesse da empresa desenvolver uma operação para distribuir os produtos do grupo 7 (marca B) exclusivamente com esses atacadistas, num acordo de parceria.
- critérios competitivos críticos: diversidade de catenas e preço (zona de urgência), confiabilidade e velocidade de prazo (entre a zona de melhorias e a zona de urgência).
- áreas de ação prioritárias: fluxo de materiais, tecnologia e desenvolvimento de novos produtos.

Através da análise da contribuição das atuais práticas da empresa em relação a cada divisão das áreas de decisão prioritárias estudadas, podemos identificar como principais pontos de ação:

I. Flexibilidade das máquinas de confecção

Para a confecção das meias do grupo 7 são utilizadas, hoje, apenas máquinas mecânicas de alta rotação. Essas máquinas apresentam altos tempos de preparação (de um a três dias) e limitações quanto ao tamanho e a definição dos desenhos. Essas limitações implicam no baixo desempenho nos critérios diversidade de catenas (posicionado na zona de urgência da matriz importância

× desempenho) e diversidade de desenhos (posicionado na zona de melhorias). Atualmente, a empresa oferece apenas 3 modelos de meia do tipo lazer. Seus bons concorrentes oferecem de oito a dez modelos.

As ações necessárias para solucionar esses problemas são:

- disparo de um projeto de redução de tempos de preparação, para diminuir o tempo de troca tanto de catenas como de desenho.
- a partir de janeiro, a empresa, assim como no caso do grupo 6, poderá começar a trabalhar com um número maior de catenas uma vez que haverá capacidade disponível para isso. A empresa poderá analisar os efeitos dessa medida sobre o volume de vendas e programar investimentos para o segundo semestre do ano.
- migração das máquinas mecânicas para as eletrônicas, que têm tempo de preparação menores. Isso pode ser feito transferindo as máquinas utilizadas para a fabricação das meias de grife para a fabricação das meias tipo lazer e adquirindo máquinas de maior resolução de desenho para as meias de grife.
- uma alternativa à migração para as máquinas eletrônicas é adquirir um número maior de máquinas mecânicas de alta rotação (provavelmente serão máquinas usadas), trabalhando nessas máquinas com um índice de aproveitamento da capacidade instalada relativamente baixo. Embora esta seja uma alternativa de mais baixo custo, haverá o problema da limitação do tamanho e da resolução dos desenhos capazes de serem produzidos nas máquinas mecânicas.

Assim como no caso do grupo 6, é interessante para a empresa trabalhar com custos maiores com equipamentos para que possa trabalhar com um grande número de catenas.

II. Versatilidade das máquinas de confecção

Este é um ponto limitador tanto para a diversidade de catenas como para a diversidade de desenhos. O único caminho para a solução desse problema é a empresa decidir pelo investimento em máquinas eletrônicas, como foi sugerido no item anterior.

III. Sistema de administração da produção

Aqui cabem as mesmas análises e sugestões dadas para o SAP do grupo 6: alteração nos critérios de priorização de pedidos, diminuição dos lotes de fabricação e novos métodos de entrada de pedidos na fábrica.

IV. Recursos alocados para desenvolvimento de novos produtos

As análises e sugestões para esse tópico são os mesmos que para o grupo 6. É preciso que a empresa aumente os recursos alocados para o desenvolvimento de novos produtos para que tenha a agilidade necessária para competir no mercado.

V. Relação com os fornecedores

Se no caso dos produtos do grupo 6 os atuais critérios de escolha de fornecedores de matéria prima são adequados, isso já não ocorre para os produtos do grupo 7. Isso por dois motivos principais:

- os produtos dessa família competem numa faixa de preço significativamente inferior e os custos com matéria prima representam por volta de 60% dos custos de fabricação da meia.

- o cliente imediato desses produtos presta muito pouca atenção na tecnologia e nas especificações das meias, colocando a qualidade de conformidade apenas como um critério qualificador. Tecnologia e qualidade de especificação são pontos fortes dos atuais fornecedores de matéria prima.

Assim, é importante que a unidade de meias passe a escolher fornecedores para o grupo 7 dando um peso maior para os custos decorrentes da matéria prima. Uma vez tendo sido escolhido um novo conjunto de fornecedores (ou mesmo novos tipos de fios, menos sofisticados), a empresa poderá colocar como prioridade de médio/longo prazo estabelecer relações mais próximas com esses fornecedores para trabalhar em cima de confiabilidade e velocidade de prazo de entrega.

Analisando as práticas atuais nas áreas de decisão que não foram consideradas prioritárias, podem ser identificados outros pontos de ação

VI. Especialização da força de trabalho

Para que os operadores das máquinas de confecção possam lidar melhor com o maior número de preparações será preciso capacitá-los para solucionar os problemas que possam eventualmente aparecer durante essas preparações. Os conhecimentos que deverão ser passados para os operadores são os mesmos que no caso do grupo 6, mas haverá uma demanda maior por operadores especializados em mecânica.

Também nesse caso é importante que se comece de imediato a desenhar o projeto de instrução dos operadores. Projeto este, que poderá até ser o mesmo que o desenhado para o grupo 6.

VII. Direccionamento dos grupos de solução de problemas

Assim como no caso do grupo 6, o direccionamento dos grupos de melhoria deveria ser:

- curto prazo: redução dos tempos de preparação;
- médio prazo: aumento da confiabilidade do processo produtivo;

6.7.4 Medidas para o grupo 8

- segmentos de mercado: meias esportivas tipo lazer sob encomenda para magazines e lojas varejistas de calçados.
- critérios competitivos críticos: diversidade de catenas (zona de urgência da matriz importância \times desempenho) e confiabilidade e velocidade de prazo (na zona de melhorias);
- áreas de decisão prioritárias: fluxo de materiais, tecnologia e desenvolvimento de novos produtos.

Este é um segmento de mercado no qual a empresa está começando a atuar. Na realidade, ela está praticamente sozinha no mercado. Embora existam outras empresas que fabricam meias para terceiros (através de licenciamento), nenhuma oferece para as lojas a oportunidade de desenharem uma estampa exclusiva na catena em que escolherem a cada compra.

Como esta é uma atividade nova, a empresa começou a fabricar os produtos sob encomenda utilizando a capacidade ociosa das máquinas eletrônicas utilizadas na fabricação das meias de grife. Um problema causado por essa prática foi que, com o aumento de vendas no final do ano (devido à sazonalidade e aos efeitos do plano Real), a empresa deixou de ter capacidade ociosa para fabricar essas meias sob encomenda e teve que suspender, provisoriamente, o projeto. Segundo o diretor superintendente, a empresa pretende investir em máquinas exclusivamente para o novo negócio. Entretanto, com a queda das vendas prevista para o começo do ano, a fabricação das meias voltará a ser feita, a princípio, com as máquinas das meias de grife, sendo essas as máquinas que deverão ser utilizadas para a segmentação da manufatura em minifábricas.

Através da análise da contribuição das atuais práticas da empresa em relação a cada divisão das áreas de decisão prioritárias estudadas, podemos identificar como principais pontos de ação:

I. Sistema de administração da produção

Na manufatura do grupo 8 existe uma diferença fundamental: os produtos são feitos sob encomenda. Não existe a possibilidade de se estocar

produtos acabados para melhorar a percepção do cliente quanto à velocidade ou à confiabilidade de entrega. Assim, o desempenho em confiabilidade e velocidade de prazo que será percebido pelo cliente corresponde ao desempenho em confiabilidade e velocidade conseguido pela manufatura e o SAP deverá estar voltado para esses objetivos.

Podemos colocar como medidas que devem ser tomadas:

- adotar a data de entrega do pedido como critério prioritizador da produção, deixando de lado tanto o tipo de pagamento como o nível de importância dado ao cliente. Essa medida pode ser tomada imediatamente.

- estabelecer a curto prazo uma relação diferenciada entre a produção e o desenvolvimento de produtos para que o lote de produção possa ser fabricado imediatamente após a conclusão do desenho da estampa (posteriormente será abordada a questão do desenvolvimento do desenho sob encomenda).

II. Recursos alocados para o desenvolvimento de novos produtos e capacitação da mão de obra.

O critério competitivo de maior urgência para o grupo 8 é a diversidade de catenas. Para que um número maior de projetos de catenas esteja disponível a empresa poderá aproveitar as que forem desenvolvidas para o grupo 7, pois a intenção da empresa é que as meias desses dois grupos tenham as mesmas características de construção e de qualidade de fios.

Como o desenho do produto será definido pelo cliente, será necessário que a empresa atue com um grande número de pessoas para desenvolver as estampas junto aos clientes num espaço de tempo relativamente curto. Uma alternativa para isso seria, ao invés de oferecer a possibilidade do cliente criar o desenho que imaginar, a empresa oferecer a ele um grande conjunto de desenhos que possam ser combinados para criar um desenho exclusivo. As cores desses desenhos também seriam escolhidas pelos clientes. A criação do desenho seria feita com a ajuda do representante de vendas que passaria a combinação de formas e cores para a fábrica. As medidas para que essa alternativa seja possível são:

- a curto prazo desenvolver um grande conjunto de formas que serão utilizados pelo cliente para fazer a combinação. Isso pode ser feito através do serviço de profissionais liberais.

- a médio prazo aumentar o número de formas disponíveis para a combinação.

- a curto prazo desenvolver uma operação com profissionais autônomos para que estes codifiquem o desenho escolhido pelo cliente na linguagem das máquinas utilizadas para a confecção das meias. A comunicação entre o profissional liberal e a produção pode ser feita via modem.

- a médio/longo prazo capacitar os operadores das máquinas de confecção para programar as máquinas para fabricar a estampa definida pelo cliente na catena que este escolher. A vantagem da codificação ser feita pelos operadores de máquina é que o pedido pode ser colocado na minifábrica do grupo 8 pelo representante no momento exato que o desenho e a catena estejam definidos (a empresa, provavelmente, será capaz de oferecer prazos de entrega menores). Este procedimento substituiria a relação estabelecida a curto prazo entre a produção e o profissional liberal. Com essa capacitação, os operadores estarão muito mais aptos a lidar com os problemas que a empresa enfrentará com o altíssimo número de preparações (quase sempre inéditas) que será necessário.

III. Flexibilidade das máquinas de confecção

Já foi dito anteriormente que as máquinas eletrônicas necessitam de tempos de preparação relativamente elevados para produção de uma catena diferente. Como a confecção das meias do grupo 8 implica num número muito grande de preparações é preciso que seja disparado a curto prazo um projeto de redução de tempos de preparação para essas máquinas.

IV. Relação com fornecedores e estoque de matéria prima

O tipo de fio que será utilizado para a fabricação das meias do grupo 8 é o mesmo utilizado para a fabricação das meias do grupo 7. Assim, os fornecedores escolhidos para os dois grupos poderiam ser os mesmos.

Entretanto, como as incertezas sobre os volumes de venda e, principalmente, sobre o mix de produtos serão muito maiores. Isso fará com que a velocidade de entrega dos fornecedores de matéria prima tenha uma importância muito maior para o grupo 8.

Além de utilizar os fornecedores do grupo 7 para comprar a matéria prima de forma planejada, deverá ser pesquisado a curto prazo um conjunto de revendedores que possam fornecer a matéria prima cuja utilização não tenha sido prevista.

Isto fará com que seja possível manter uma alta confiabilidade no prazo de entrega para o cliente, sem que a empresa tenha que manter estoques excessivos de matéria prima.

V. Versatilidade das máquinas de confecção

Dos quatro grupos definidos, o grupo 7 é o único que certamente necessitará de um aumento de capacidade produtiva para o próximo ano. Segundo o diretor superintendente está nos planos da empresa comprar novas máquinas para produzirem as meias sob encomenda a partir de abril de 1995.

Uma vez que já está decidido que será feito o investimento, é importante que a empresa escolha máquinas de alta versatilidade, que possam realizar desenhos de vários tamanhos e com uma boa resolução. Outro ponto importante é a empresa procurar investir em máquinas de um mesmo fabricante para que seja mantido sempre a mesma linguagem de programação das máquinas (ou pelo menos linguagens semelhantes), facilitando o treinamento dos funcionários.

VI. Direccionamento dos grupos de solução de problemas

No caso dos grupos de melhoria envolvidos com o grupo 8, o direccionamento deveria ser:

- curto prazo: redução dos tempos de preparação;
- médio prazo: melhorias na velocidade de fluxo.

6.7.5 Medidas para o grupo 9

- segmentos de mercado: meias esportivas populares para atacadistas e hipermercados.
- critérios competitivos críticos: flexibilidade de volume, preço, diversidade de desenhos e diversidade de catenas (na zona de urgência).
- áreas de decisão prioritárias: fluxo de materiais, tecnologia e desenvolvimento de novos produtos.

O grupo 8 apresenta algumas características diferentes dos outros três grupos. Como a marca utilizada para comercializar essas meias é relativamente inexpressiva e o produto é de baixo preço (com baixas margens de lucro) um atacadista dificilmente concordaria em trabalhar com este produto se tivesse que enfrentar a concorrência da própria empresa para colocá-lo no varejo. Isso impediria esse atacadista de atingir altos volumes de venda e garantir um bom lucro. No caso das meias esportivas tipo lazer, essa concorrência com a empresa é aceita devido à força da marca utilizada. Assim, para que a empresa tenha sucesso nesse mercado de meias populares, será preciso que desenvolva um sistema de distribuição do produto feito exclusivamente por um pequeno conjunto de atacadistas. Isso fará com que seja necessário o estabelecimento de uma relação muito mais próxima com esses atacadistas do que a relação normalmente estabelecida com seus clientes varejistas. Essa relação diferenciada permitirá que a empresa desenhe sua operação de manufatura de um modo bastante distinto do que será praticado nos outros grupos.

Através da análise da contribuição das atuais práticas da empresa em relação a cada divisão das áreas de decisão prioritárias estudadas, podemos identificar como principais pontos de ação:

I. Flexibilidade das máquinas e utilização da capacidade produtiva

As máquinas utilizadas para a confecção das meias populares são as mecânicas de baixa rotação. Como as outras máquinas mecânicas da empresa, estas apresentam altos tempos de preparação tanto para desenhos como para catenas (de um a três dias). A empresa pode adotar como medidas para solucionar esses problemas:

- disparar a curto prazo um projeto de redução de tempos de setup (tanto para a mudança de catenas como de desenhos);

- ao contrário dos outros grupos, a empresa não deve migrar para as máquinas eletrônicas para a confecção das meias populares. Para diminuir o problema da falta de flexibilidade é melhor que a empresa continue adquirindo máquinas mecânicas que são muito mais baratas (as máquinas mecânicas dos outros grupos, à medida em que forem sendo trocadas por eletrônicas, podem ser transferidas para o grupo 8). Para garantir o número de catenas e desenhos necessário, poderá ser utilizado um maior número de máquinas com nível de utilização da capacidade relativamente baixo. Isso também será útil para melhorar o desempenho em flexibilidade de volume (critério crítico para essa família e essencial para que se trabalhe conjuntamente com um atacadista) sem prejudicar o critério preço (também um critério crítico). Assim, a empresa terá que administrar bem sua demanda sem deixá-la comprometer uma parcela muito grande de sua capacidade. Ela deverá, a curto prazo, trabalhar com apenas um ou dois atacadistas, procurando restringir suas áreas de vendas, e ampliar o número de parceiros (ou suas áreas de vendas) apenas após o aumento de capacidade produtiva.

II. Sistema de administração da produção

São três as principais medidas que deverão ser tomadas em relação ao SAP:

- mudança do critério de priorização de pedidos. No caso do grupo 9, ao invés do critério priorizador ser tipo de pagamento e nível de importância do cliente, este deve ser apenas a data de entrega do pedido, uma vez que a confiabilidade de entrega é um critério ganhador de pedido e todos os clientes deverão ser tratados com o mesmo nível de importância. Essa é uma mudança que deverá ser tomada de imediato.

- diminuição dos lotes de fabricação para que seja possível aumentar a velocidade de prazo sem que a empresa arque com altos estoques de produto acabado. Esta deve ser uma medida a médio prazo, após as medidas para melhorar a flexibilidade de resposta surtirem efeito.

- aumento da velocidade de transferência do pedido do cliente para a fábrica. Neste caso, devido ao tipo de relação possível de se desenvolver entre

a empresa e o cliente, pode-se tomar uma medida diferente da proposta para os outros grupos. É possível, nesse caso, que a empresa faça sua programação através de um controle diretamente nos estoques de produtos dos seus clientes (através do acesso à posição desses estoques e de previsões de vendas realizadas pelos próprios clientes) ao invés de esperar que os pedidos cheguem através dos representantes. Como vantagens, a empresa poderá oferecer ao cliente menores prazos de entrega, maior confiabilidade do prazo de entrega (utilizando o tempo ganho como uma "reserva" no caso de eventuais problemas na produção) ou mesmo oferecendo preços mais atraentes (tanto pela eliminação da figura do representante de vendas, como também através da diminuição de atividades especulativas). Esta medida deve começar a ser desenvolvida juntamente aos atacadistas a curto prazo.

III. Recursos empregados no desenvolvimento de novos produtos.

Assim como para os outros grupos, os recursos atualmente empregados para o desenvolvimento de novos produtos têm se mostrado insuficientes. Existem problemas quanto à frequência de introdução de novos produtos, à diversidade de desenhos e à diversidade de catenas (em maior grau).

Também para os produtos do grupo 9, é preciso que a unidade de meias desloque de forma urgente um volume maior de recursos para o desenvolvimento de modelos. Aqui serão sugeridas as mesmas medidas para os grupos 6 e 7:

- num trabalho de médio prazo, estruturar uma equipe de desenvolvimento de novos produtos que trabalhe em conjunto com os operadores das máquinas de confecção.

- a curto prazo contratar o serviço de terceiros para desenvolver rapidamente o número necessário de catenas e desenhos para a empresa melhorar sua posição competitiva no mercado.

IV. Relação com fornecedores

A matéria prima é responsável por mais de 60% dos custos totais de uma par de meias, e, como as meias esportivas populares competem com preços muito baixos, é preciso que a empresa mude bastante seu critério de escolha de fornecedores de matéria prima. É preciso que a empresa deixe em segundo plano a qualidade de especificação e de conformidade dos fios para se concentrar nos custos decorrentes da utilização dessa matéria prima. Em conjunto com o desenvolvimento de novos produtos, é preciso, também, que procure novos tipos de fios para confeccionar as catenas. Este trabalho deve ser começado o mais breve possível, pois um dos critérios críticos do grupo nove é, justamente, o preço das meias.

Dentre as áreas de ação que não foram consideradas prioritárias, pode ser proposto:

V. Reuniões de melhorias

A atual orientação dada pelo gerente de produção para as reuniões de melhoria é bastante apropriada para o grupo 9. Isso porque ataca diretamente o principal componente dos custos da meia que é o consumo de material. Como o preço é um critério ganhador de pedidos, considerado numa situação de urgência, o estagiário entende que esta orientação deva ser mantida.

Capítulo 7

Alterações na Metodologia de Planejamento Estratégico

7.1 Introdução

O objetivo deste capítulo é propor alterações na metodologia atualmente utilizada pela empresa para elaborar seu replanejamento estratégico. Essas alterações visam introduzir nessa metodologia os procedimentos desenvolvidos no decorrer desse trabalho, facilitando assim, durante os próximos replanejamentos, o desenvolvimento de uma estratégia de manufatura coerente com a estratégia geral da empresa, que garanta um papel proativo da manufatura e que faça desta uma fonte de vantagem competitiva sustentável.

7.2 Falhas detectadas na metodologia de planejamento estratégico

No início desse trabalho, afirmou-se que a atual falta de capacitação da manufatura da unidade de meias poderia ser uma consequência da inexistência de um processo formal de planejamento estratégico de manufatura, o que faz com que o gerente de produção não tenha diretrizes formais coerentes com os objetivos de mercado de suas linhas de produto para nelas basear suas ações gerenciais. Quando foi estudada a metodologia atualmente utilizada pela empresa para realizar seu replanejamento estratégico, foram detectadas algumas falhas que confirmaram a suspeita inicial. As falhas detectadas foram:

- enfoque quase que exclusivo no consumidor final, deixando de lado as expectativas e necessidades do cliente imediato;
- pouca atenção estratégica à manufatura;
- periodicidade inadequada;
- formalização de diretrizes para a gerência;

Serão propostas, agora, alterações na metodologia que solucionem esses quatro problemas principais apontadas.

7.3 Periodicidade inadequada

Atualmente, a empresa dispara seu processo de replanejamento estratégico de dois em dois anos com participação de todo corpo gerencial, realizando um ajuste anual neste replanejamento com a participação apenas da diretoria. Além disso, não existe nenhum mecanismo formal permitindo que esse replanejamento estratégico seja disparado sem que se respeite a periodicidade inicialmente estabelecida. Como já foi colocado, essas práticas têm se mostrado inadequadas para a alta competitividade do setor de meias e para o conturbado cenário econômico brasileiro. Os gerentes acabam tomando decisões que, ou se baseiam em análises feitas num "entorno" significativamente diferente do atual, ou não se baseiam no replanejamento estratégico realizado.

São apontadas como medidas necessárias:

- estabelecer um período máximo de um ano entre dois replanejamentos estratégicos;
- adotar um mecanismo que permita o disparo do replanejamento estratégico sempre que seja detectada uma mudança que afete, significativamente, alguma das funções estratégicas da empresa (esse mecanismo deve poder ser acionado pelos gerentes responsáveis por essas funções estratégicas e não só pela alta diretoria). Como exemplo dessas mudanças, Corrêa e Giansesi (1993) citam:
 - uma nova tecnologia de processos, que pode vir a representar uma vantagem competitiva;
 - uma nova legislação de proteção ambiental que restrinja a venda de um determinado produto;
 - o surgimento de um concorrente relevante, que altere os padrões competitivos;
 - a liberação das importações de um determinado item, antes protegido;
 - a abertura de uma nova fonte de financiamentos com juros subsidiados;
 - uma nova ferramenta gerencial que se torna disponível.

Adotar essas duas práticas é o primeiro passo para a empresa se tornar capaz de gerenciar rapidamente, e bem, as mudanças que ocorrem no ambiente. Num ambiente industrial como o brasileiro, em constante mutação e, especialmente, num mercado altamente competitivo como o de meias, essa é uma habilidade de extrema importância.

Para que seja possível o replanejamento com intervalos de tempo mais curtos, é importante que a empresa flexibilize a forma como organiza esse replanejamento estratégico. É importante que, sempre que possível, sejam convocados para as discussões apenas os responsáveis pelas áreas afetadas (tornando a atividade mais "leve" e ágil). O replanejamento nos moldes como é feito hoje, com todo o quadro gerencial participando, somente deve ser utilizado para tratar questões que afetem a empresa como um todo (um grande número de unidades e/ou marcas). Em conversas com o diretor superintendente, chegou-se às seguintes formas de replanejamento que poderiam ser disparados pela empresa:

- replanejamento global: seria o replanejamento estratégico realizado por todo o quadro gerencial, nos moldes como é feito hoje. O período máximo entre dois replanejamentos seria de um ano no caso de não haver nenhuma mudança relevante no entorno que venha afetar a empresa como um todo. Esse replanejamento seria disparado apenas pela diretoria.
- replanejamento local: no caso de mudanças que afetam apenas uma unidade industrial. Seria disparado tanto a nível de gerência como a nível de diretoria. Aqui participaria um número menor de executivos (o gerente de fábrica, o gerente de produto e o diretor comercial, por exemplo) para que o replanejamento possa ser feito de forma rápida e pouco custosa para a empresa. O disparo de um replanejamento local não interferiria na data marcada para o replanejamento global. A presença de um membro da diretoria nas discussões é importante para que se garanta a coerência das decisões tomadas com os objetivos da empresa como um todo. No caso dos participantes concluírem que a mudança, inicialmente julgada de impacto limitado, na realidade interferir de forma significativa na empresa como um todo, estes podem, através do membro da diretoria, disparar o replanejamento global.

7.4 Pouca atenção estratégica à manufatura e ao cliente imediato

O planejamento estratégico realizado atualmente pela empresa pode ser considerado um planejamento estratégico de marketing. Não existe uma tentativa de dar um direcionamento estratégico para os esforços de manufatura, que assume uma postura quase totalmente reativa. Além disso, a maioria das análises feitas são em função apenas do cliente final, mesmo quando se trata de critérios que dizem respeito apenas aos clientes imediatos (prazo de entrega, por exemplo). Como alternativa para superar essas falhas, a empresa pode passar a adotar em seu replanejamento estratégico as ferramentas adotadas aqui neste trabalho.

As fases do replanejamento estratégico foram listadas no Capítulo 3 como:

1. Levantamento dos concorrentes e suas principais áreas de ação.
2. Levantamento de estatísticas sobre o consumidor brasileiro.
3. Levantamento das barreiras para novos concorrentes (para cada unidade fabril).
4. Levantamento das "bases de concorrência" (para cada grande família de cada unidade fabril).
5. Levantamento do desempenho em vendas em relação aos principais concorrentes (para cada grande família de cada unidade fabril)
6. Levantamento de forças e fraquezas (para cada unidade fabril em função das "bases de concorrência")
7. Levantamento de propostas e atribuição de risco
8. Escolha das propostas (pela diretoria)
9. Planejamento tático (entre gerentes e diretores de cada área)

Para introduzir as ferramentas desenvolvidas nesse trabalho, poderão ser feitas alterações nas seguintes etapas:

- Levantamento das "bases de concorrência"

Nessa etapa são levantados uma série de critérios competitivos pelos gerentes e diretores participantes através de um *brainstorming*. Essa análise é realizada para cada uma das grandes famílias (no caso da unidade de meias: meias de grife, meias de futebol e meias esportivas), em função do consumidor

final. Embora isso seja eficaz para critérios relacionados diretamente à "cara" do produto, não é eficaz para critérios relacionados ao "serviço" que a empresa pode prestar ao seu cliente imediato. Critérios como "pronta entrega" (levantado no último replanejamento) são analisados também em função da família e não em função do cliente imediato (clientes imediatos diferentes podem ter expectativas diferentes em relação à pronta entrega para produtos de uma mesma família).

As alterações que podem ser feitas são:

- passar a realizar análise dos critérios competitivos não mais em função das grandes famílias, mas sim em função de pares produto \times cliente imediato, como foi feito no Capítulo 4.
- mesmo os critérios relacionados com a marca (como qualidade de especificação e de conformidade) devem, numa primeira, fase serem analisados em função do cliente imediato (como o cliente imediato vê as expectativas do consumidor final). No caso de marcas que seguem uma política especificada pela empresa quanto a esses critérios, os resultados podem ser posteriormente reavaliados para que a imagem dessas marcas não seja prejudicada (assim como feito no final do Capítulo 4). A vantagem desse procedimento é que a empresa poderá visualizar melhor quais seriam as expectativas de cada tipo de cliente em relação a cada uma das famílias de produtos e identificar, não somente quais são os canais de distribuição mais propícios a trabalharem com cada família de produtos (da forma como são concebidas atualmente), mas também a possibilidade de criar uma nova família de produtos, com uma outra marca (que seja mais competitiva a curto prazo num determinado canal de distribuição).
- como a análise em função de pares produto \times cliente exigiria ainda mais tempo de trabalho dos gerentes e diretores, estas poderiam ser desenvolvidas previamente pelos gerentes de produto e de produção de cada unidade. Para isso, ao invés de ser realizado um *brainstorming* junto ao corpo gerencial, isso poderia ser feito utilizando-se os representantes autônomos. O estagiário entende que isto poderia aumentar em muito a qualidade das análises devido à proximidade muito maior que estes têm dos clientes (tanto dos imediatos como dos finais). Para que isso seja possível é preciso que haja um forte treinamento dos participantes nos conceitos de critérios competitivos e na escala proposta por Slack (1992), principalmente nos conceitos de critérios ganhadores de pedido, qualificadores e menos importantes.

- após a apresentação das análises feitas para os diversos pares produto \times cliente, a manufatura poderá assumir um papel proativo apresentando suas capacidades básicas atuais, além de quais são os possíveis caminhos de desenvolvimento a serem seguidos e como estes podem ajudar na posição competitiva da empresa em cada segmento de mercado. Para isso, a empresa poderá exigir de seus gerentes de produção um número mínimo de cenários tecnológicos futuros (para dois a cinco anos), com os custos necessários para se atingir cada um deles e suas implicações em relação aos critérios competitivos principais. Com esses dados, o agrupamento dos segmentos de mercado em função do nível de importância dos critérios competitivos e da preservação da identidade das marcas (final do Capítulo 4) pode ser feito com muito mais qualidade.

- Levantamento de forças e fraquezas

Nesta etapa são analisadas as forças e fraquezas da empresa e de seus principais concorrentes em relação aos principais critérios levantados na etapa de "bases de concorrência". Esta etapa pode ser substituída pela análise de desempenho da empresa nos critérios competitivos, utilizando a escala proposta por Slack (atualmente, a empresa classifica os critérios apenas em fraco, médio e forte). Com isso, será possível combinar os resultados da análise de importância dos critérios competitivos com a análise do desempenho relativo da empresa nesses critérios e elaborar a matriz importância \times desempenho. Através da matriz importância \times desempenho, os executivos terão uma forte ferramenta para elaborar as propostas e, posteriormente, o planejamento tático entre diretores e gerentes.

7.5 Formalização das diretrizes estratégicas para os gerentes

Atualmente, o único instrumento formal para direcionar as ações gerenciais na manufatura é o sistema de premiação. Os dois gerentes de produção com os quais o estagiário trabalhou durante a elaboração deste trabalho disseram que tomam suas ações fortemente embasadas nesse sistema de premiação, uma vez que, como não têm acesso ao plano estratégico (mesmo tendo auxiliado a elaborá-lo), este é a única "oficialização" do que os diretores esperam deles. Como foi visto no Capítulo 5, esse sistema incentiva fortemente ações que impliquem em resultados de curto prazo e as ações atualmente tomadas pelos gerentes são quase que exclusivamente direcionadas para a diminuição do custo (sendo totalmente coerente com o sistema de premiação). Com isso, a manufatura está deixando de se capacitar para atingir os níveis de desempenho que serão necessários para melhorar a posição competitiva da empresa.

Para solucionar esse problema poderão ser tomadas duas medidas:

- alterar o sistema de premiação, incluindo entre os itens avaliados níveis de desempenho para os principais critérios competitivos (os mais importantes e os mais críticos). Como as famílias de produtos têm importâncias distintas para os critérios competitivos (como será definido na nova etapa de "bases de competição"), a premiação deverá ser feita por um composto de desempenhos em cada um dos agrupamentos de famílias definidos. Pode ser feita a premiação, por exemplo, em função do número de catenas que a manufatura oferece para as meias populares, o número de novos produtos que introduziu no ano para as meias de grife e de futebol, etc. Assim, será diminuída a importância dos resultados de curto prazo e aumentada a importância do aumento de capacitação da manufatura para atingir os padrões de desempenho que serão necessários no futuro (que é o mais importante quando o objetivo da empresa não é o lucro imediato e sim a continuidade).
- garantir aos gerentes o acesso a alguns pontos do plano estratégico. Mesmo que a empresa não esteja disposta a dar acesso a um gerente a todo o plano estratégico, é importante que esse gerente tenha acesso, pelo menos, às etapas de atribuição de importância aos critérios competitivos e análise do desempenho relativo (com a elaboração da matriz importância \times desempenho) referentes à sua unidade. Assim, ele terá condições de analisar se seus esforços são coerentes com as diretrizes

estratégicas discutidas durante a elaboração do plano estratégico e, assim, evitar prejuízos bastante custosos à posição competitiva da empresa.

Capítulo 8

Conclusão

8.1 Resultados obtidos

Os objetivos colocados no início do trabalho foram:

- desenvolver uma estratégia de manufatura para a unidade de meias, partindo da análise de como competem as diversas famílias de produto no mercado, passando pela avaliação do desempenho da empresa frente seus principais concorrentes e chegando a um plano de ação para que fossem tomadas medidas de melhoria na manufatura.

- propor alterações na metodologia atualmente utilizada para o replanejamento estratégico, de forma a solucionar as falhas detectadas (periodicidade inadequada, pouca atenção estratégica à manufatura, pouca atenção ao cliente imediato e o sistema de formalização de diretrizes para a gerência).

Pode ser afirmado que ambos os objetivos foram atingidos. Foi possível, após todas as análises iniciais chegar a um bom nível de detalhamento no plano de ação proposto. Também foram propostas alterações bastante específicas na metodologia e no modo como é organizado o replanejamento estratégico.

Entretanto, é preciso que se faça algumas observações quanto à forma como foi realizado o trabalho, além de algumas sugestões de alterações no procedimento adotado que poderiam resultar em um plano de ação de melhor qualidade.

Como foi descrito durante a etapa de atribuição de importância aos critérios competitivos, foi possível trabalhar com apenas seis profissionais da empresa para realizar as pesquisas. Embora esses sejam profissionais qualificados, é provável que se conseguisse melhores resultados com um maior número de pessoas (mais representantes de vendas, como foi sugerido no Capítulo 7). Uma outra providência que poderia ter sido tomada no início do trabalho é um maior treinamento dos gerentes envolvidos nos conceitos de Estratégia de Manufatura. Com isso, esses gerentes talvez apresentassem uma postura menos defensiva (do tipo "tudo é importante para o cliente") durante a priorização de critérios competitivos.

Um outro problema foi a dúvida apresentada pelos entrevistados de considerar a força da marca na atribuição de importância aos critérios competitivos ou analisar o produto de uma forma generalista, desconsiderando

essa marca (analisar a importância dos critérios para as meias de futebol da marca A ou analisar a importância dos critérios para meias de futebol tipo profissional em geral). A decisão que se tomou foi a de considerar o produto de uma forma generalista. Para facilitar a análise dos resultados, entretanto, seria interessante que, numa próxima pesquisa, fosse analisado também o critério "importância da força da marca", além daqueles analisados no Capítulo 3.

Durante a elaboração das propostas de melhoria da manufatura, também houve o problema da pouca disponibilidade de tempo por parte do gerente para trabalhar em parceria com o estagiário somada com a limitação de tempo para a conclusão do trabalho. Com mais tempo disponível de ambas as partes, seria possível a elaboração de propostas ainda mais detalhadas.

Mesmo com as limitações dos resultados obtidos, tanto o presidente como o diretor superintendente (os proprietários da empresa) se mostraram bastante sensibilizados, o que é fundamental para que os conceitos desenvolvidos durante o trabalho possam ser adotados. Existe a intenção não só de adotar as modificações propostas na metodologia de replanejamento estratégico, mas também de implantar parte das propostas de melhorias apresentadas.

8.2 Possível plano de ação para a adoção dos conceitos apresentados

Mesmo que a alta diretoria da empresa tenha se mostrado sensível aos conceitos desenvolvidos ao longo desse trabalho e esteja disposta a implantá-los, pode haver algumas dúvidas a respeito de quais passos seguir. O estagiário pretende, aqui, dar uma sugestão de quais seriam esses passos:

1. Através de um trabalho entre o diretor superintendente e o diretor industrial devem ser alterados os critérios atualmente utilizados no sistema de premiação gerencial da unidade de meias, uma vez que as sugestões de alteração na manufatura propostas são, pelo menos a curto prazo, conflitantes com grande parte desses critérios. Devem ser utilizados novos critérios de avaliação, baseados nos critérios competitivos considerados mais importantes e nos de maior urgência de melhoria. Como o sistema de premiação gerencial é alterado, normalmente, a cada seis meses, isso pode ser feito com intuito de alterar já a premiação de 1995.

2. Com os novos critérios de avaliação definidos, deve ser feita uma negociação entre o diretor industrial, o gerente de produção de meias e o gerente de produto de meias das metas a serem atingidas. Como a premiação é semestral, podem ser estipuladas metas para o próximo semestre e metas para o final do ano que seriam renegociadas no segundo semestre do ano. O cronograma da separação das operações de manufatura da unidade de meias deve ser discutido e as metas estabelecidas como prioritárias.
3. O gerente de produção deverá, juntamente ao gerente de RH, planejar como será feita a preparação da chefia da unidade de meias para a nova forma como será organizada a manufatura. Devem ser estudados os treinamentos e as medidas legais necessárias para alteração das funções exercidas por esses chefes.
4. O gerente de produção da unidade de meias deverá começar a implantar as propostas feitas no Capítulo 6, de acordo com o nível de prioridade atribuído a cada uma delas. O ponto inicial deve ser a segmentação das operações.
5. É preciso começar um trabalho de treinamento do corpo gerencial e diretivo nos conceitos de Estratégia de Manufatura para que haja uma mudança na forma como a manufatura é vista dentro da empresa e que a metodologia atualmente utilizada para a realização do replanejamento estratégico possa ser alterada com sucesso. A melhor opção seria a contratação de uma empresa de consultoria especializada para realizar o treinamento.
6. Deve haver um treinamento dos representantes de vendas nos conceitos envolvidos na priorização dos critérios competitivos para que os gerentes possam coletar informações de melhor qualidade a serem utilizadas no replanejamento estratégico e na tomada de decisões gerenciais.
7. Deve ser marcada uma data para a realização de um replanejamento estratégico de toda a empresa, e os gerentes deverão preparar suas informações (priorização de critérios competitivos, organização de informações sobre os mercados e sobre concorrentes, cenários tecnológicos) para que a reunião de replanejamento possa ser realizada nos moldes propostos no Capítulo 7.

8. A empresa deve estruturar uma nova forma de coletar informações a respeito de seu desempenho e do desempenho de seus principais concorrentes, baseada nos critérios priorizados no replanejamento estratégico. Esse trabalho pode ser feito entre os gerentes de produção e de produto de cada unidade, com apoio da gerência comercial e dos diretores comercial e industrial.

9. Com o replanejamento estratégico realizado, todas as unidades fabris contarão com uma estratégia de manufatura coerente com as necessidades competitivas da empresa. É necessário, agora, que a alta diretoria adote os mecanismos propostos no Capítulo 7 para o disparo do replanejamento (ou discutir uma outra forma que garanta a periodicidade adequada), e crie condições que garantam a utilização desses mecanismos.

Vale ressaltar que dizer que a alta diretoria deve estar sensibilizada, significa dizer que deve haver o apoio explícito tanto do presidente como do diretor superintendente, sem o qual será praticamente impossível que a empresa mude sua percepção sobre o papel que a manufatura representa no atingimento de uma posição competitiva superior.

Bibliografia

Corrêa, Henrique L., Linking Flexibility, Uncertainty, and Variability in Manufacturing Systems, Avebury, 1994

Corrêa, Henrique L. e Giansesi, Irineu G. N., Administração Estratégica de Serviços, Atlas, São Paulo, 1994.

Corrêa, Henrique L. e Giansesi, Irineu G. N., JIT, MRP II e OPT: Um Enfoque Estratégico, Atlas, São Paulo, 1993.

Gregory, M. J. and Platts, K. W., Competitive Manufacturing: a practical approach to the development of a manufacturing strategy, IFS Publications, London, 1988

Hill, Terry, Manufacturing Strategy - The Strategic Management of the Manufacturing Function, Macmillan Press, London, 1985

Kotler, Philip, Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle, Atlas, 1993

Prochno, P. J. L. C., Desenvolvimento de Metodologia Para Implantação de uma Estratégia de Manufatura, Trabalho de Formatura, Departamento de Engenharia de Produção da EPUSP, 1993

Slack, Nigel, Vantagem Competitiva em Manufatura, Atlas, São Paulo, 1993

Anexo A

Resultados das Pesquisas Individuais

Apêndice A - Resultados das pesquisas individuais

Produto: Meias de Futebol tipo profissional em atacadistas

Escala	diversidade de desenhos	diversidade de catenas	tecnologia / especificação	qualidade / conformidade	desenho sob encomenda	catena sob encomenda	flexibilidade de volume	prazo			preço	Escala
								confiabilidade	velocidade	flexibilidade		
1							3	2	1	2	4	1
2			1	3						1		2
3	1		2	1				1	2	1	1	3
4	1	1					2	1	1			4
5		1	1	1	1			1	1	1		5
6	1		1									6
7	1	2			3	1						7
8	1	1				1						8
9					1	3						9

total de respostas	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
média	5,60	6,20	3,80	2,80	7,00	8,40	2,20	2,80	3,20	2,40	1,40
desvio padrão	1,04	0,82	0,82	0,65	0,71	0,45	0,82	0,89	0,74	0,84	0,45

Ganhadores de Pedido
1 : Proporciona uma vantagem crucial junto aos clientes - é o principal impulso da competitividade.
2 : Proporciona uma importante vantagem junto aos clientes - é sempre considerado.
3 : Proporciona uma vantagem útil junto à maioria dos clientes - é normalmente considerado.
Qualificadores
4 : Precisa estar pelo menos no nível do bom padrão do setor industrial.
5 : Precisa estar em torno da média do setor industrial.
6 : Precisa estar a pouca distância do restante do setor industrial.
Não Importantes
7 : Normalmente não é considerado pelos clientes, mas poderia tornar-se mais importante no futuro.
8 : Muito raramente é considerado pelos clientes.
9 : Nunca é considerado pelos clientes e, provavelmente, nunca será.

Apêndice A - Resultados das pesquisas individuais

Produto: Meias de Futebol tipo profissional em lojas de material esportivo

Escala	diversidade de desenhos	diversidade de catenetas	tecnologia / especificação	qualidade / conformidade	desenho sob encomenda	catena sob encomenda	flexibilidade de volume	prazo			preço	Escala
								confiabilidade	velocidade	flexibilidade		
1			2	2			3	2	2	2		1
2	1		1	2			1			1	3	2
3	1	1	1		1	1	2	2	2	2	1	3
4	2	4	2	1	1			2	1	1	2	4
5		1			2	2			1			5
6												6
7	2			1	2	2						7
8												8
9						1						9

total de respostas	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
média	4,50	4,00	2,50	2,83	5,17	6,00	1,83	2,67	2,83	2,33	2,83
desvio padrão	0,93	0,28	0,62	1,04	0,72	0,94	0,44	0,61	0,72	0,54	0,44

Ganhadores de Pedido	
1 :	Proporciona uma vantagem crucial junto aos clientes - é o principal impulso da competitividade.
2 :	Proporciona uma importante vantagem junto aos clientes - é sempre considerado.
3 :	Proporciona uma vantagem útil junto à maioria dos clientes - é normalmente considerado.
Qualificadores	
4 :	Precisa estar pelo menos no nível do bom padrão do setor industrial.
5 :	Precisa estar em torno da média do setor industrial.
6 :	Precisa estar a pouca distância do restante do setor industrial.
Não Importantes	
7 :	Normalmente não é considerado pelos clientes, mas poderia tornar-se mais importante no futuro.
8 :	Muito raramente é considerado pelos clientes.
9 :	Nunca é considerado pelos clientes e, provavelmente, nunca será.

Apêndice A - Resultados das pesquisas individuais

Produto: Meias de Futebol tipo não profissional em lojas de material esportivo

Escala	diversidade de desenhos	diversidade de catenas	tecnologia / especificação	qualidade / conformidade	desenho sob encomenda	catena sob encomenda	flexibilidade de volume	prazo			preço	Escala
								confiabilidade	velocidade	flexibilidade		
1				1			2	2	3	1	1	1
2				2	1		1			2	3	2
3	1	1					1	3	2	1		3
4		1	3	1			1	1	1	1	1	4
5	1		1	1	1	1	1			1	1	5
6		1	2	1								6
7	4	3			3	4						7
8					1	1						8
9												9

total de respostas	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
média	6,00	5,67	4,83	3,33	6,00	6,83	2,67	2,50	2,17	2,83	2,67
desvio padrão	0,75	0,78	0,44	0,88	0,98	0,44	0,73	0,55	0,59	0,66	0,67

Ganhadores de Pedido	
1 :	Proporciona uma vantagem crucial junto aos clientes - é o principal impulso da competitividade.
2 :	Proporciona uma importante vantagem junto aos clientes - é sempre considerado.
3 :	Proporciona uma vantagem útil junto à maioria dos clientes - é normalmente considerado.
Qualificadores	
4 :	Precisa estar pelo menos no nível do bom padrão do setor industrial.
5 :	Precisa estar em torno da média do setor industrial.
6 :	Precisa estar a pouca distância do restante do setor industrial.
Não Importantes	
7 :	Normalmente não é considerado pelos clientes, mas poderia tornar-se mais importante no futuro.
8 :	Muito raramente é considerado pelos clientes.
9 :	Nunca é considerado pelos clientes e, provavelmente, nunca será.

Apêndice A - Resultados das pesquisas individuais

Produto: Meias de Futebol tipo não profissional em atacadistas

Escala	diversidade de desenhos	diversidade de catenetas	tecnologia / especificação	qualidade / conformidade	desenho sob encomenda	catenetas sob encomenda	flexibilidade de volume	prazo			preço	Escala
								confiabilidade	velocidade	flexibilidade		
1							2	1	2	2	4	1
2							1	1	1	1		2
3				2			1	1	1			3
4			2	1			1	1		1		4
5	1		2	2				1	1	1	1	5
6	1											6
7	2	4			1	1						7
8	1	1	1		3	2						8
9					1	2						9

total de respostas	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
média	6,60	7,20	5,20	4,00	8,00	8,20	2,20	3,00	2,40	2,60	1,80
desvio padrão	0,57	0,22	0,82	0,50	0,35	0,42	0,65	0,79	0,84	0,91	0,89

Ganhadores de Pedido
1 : Proporciona uma vantagem crucial junto aos clientes - é o principal impulso da competitividade.
2 : Proporciona uma importante vantagem junto aos clientes - é sempre considerado.
3 : Proporciona uma vantagem útil junto à maioria dos clientes - é normalmente considerado.
Qualificadores
4 : Precisa estar pelo menos no nível do bom padrão do setor industrial.
5 : Precisa estar em torno da média do setor industrial.
6 : Precisa estar a pouca distância do restante do setor industrial.
Não Importantes
7 : Normalmente não é considerado pelos clientes, mas poderia tornar-se mais importante no futuro.
8 : Muito raramente é considerado pelos clientes.
9 : Nunca é considerado pelos clientes e, provavelmente, nunca será.

Apêndice A - Resultados das pesquisas individuais

Produto: Meias tipo SOK em atacadistas

Escala	diversidade de desenhos	diversidade de catenas	tecnologia / especificação	qualidade conformidade	desenho sob encomenda	catena sob encomenda	flexibilidade de volume	prazo			preço	Escala
								confiabilidade	velocidade	flexibilidade		
1	1	2					1				3	1
2			1		2	1		1	1	1		2
3	2				1			1		2		3
4			1	2		1	3	1	2		1	4
5	1	1	1	2		1		1	1	1		5
6		1										6
7			1									7
8												8
9					1	1						9

total de respostas	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
média	3,0	3,3	4,5	4,5	4,0	5,0	3,3	3,5	3,8	3,3	1,8
desvio padrão	0,9	1,5	1,2	0,3	1,9	1,7	0,9	0,7	0,7	0,7	0,9

Ganhadores de Pedido											
1 : Proporciona uma vantagem crucial junto aos clientes - é o principal impulso da competitividade.											
2 : Proporciona uma importante vantagem junto aos clientes - é sempre considerado.											
3 : Proporciona uma vantagem útil junto à maioria dos clientes - é normalmente considerado.											
Qualificadores											
4 : Precisa estar pelo menos no nível do bom padrão do setor industrial.											
5 : Precisa estar em torno da média do setor industrial.											
6 : Precisa estar a pouca distância do restante do setor industrial.											
Não Importantes											
7 : Normalmente não é considerado pelos clientes, mas poderia tornar-se mais importante no futuro.											
8 : Muito raramente é considerado pelos clientes.											
9 : Nunca é considerado pelos clientes e, provavelmente, nunca será.											

Apêndice A - Resultados das pesquisas individuais

Produto: Meias tipo SOK em magazines

Escala	diversidade de desenhos	diversidade de catenas	tecnologia / especificação	qualidade conformidade	desenho sob encomenda	catena sob encomenda	flexibilidade de volume	prazo			preço	Escala
								onfiabilidade	velocidade	flexibilidade		
1	1	2	2	1	1	1		1				1
2		1	1	1	1			1	1	1	1	2
3			1	1		2	1	2	2	2	1	3
4	1				1	1			1	1	1	4
5				1	1		2					5
6												6
7	2	1					1				1	7
8												8
9												9

total de respostas	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
média	4,75	2,75	1,75	2,75	3	2,75	5	2,25	3	3	4
desvio padrão	1,658312	1,658312	0,553	0,986	1,05409	0,72648	0,9428	0,5528	0,471	0,471	1,247

Ganhadores de Pedido
1 : Proporciona uma vantagem crucial junto aos clientes - é o principal impulso da competitividade.
2 : Proporciona uma importante vantagem junto aos clientes - é sempre considerado.
3 : Proporciona uma vantagem útil junto à maioria dos clientes - é normalmente considerado.
Qualificadores
4 : Precisa estar pelo menos no nível do bom padrão do setor industrial.
5 : Precisa estar em torno da média do setor industrial.
6 : Precisa estar a pouca distância do restante do setor industrial.
Não Importantes
7 : Normalmente não é considerado pelos clientes, mas poderia tornar-se mais importante no futuro.
8 : Muito raramente é considerado pelos clientes.
9 : Nunca é considerado pelos clientes e, provavelmente, nunca será.

Apêndice A - Resultados das pesquisas individuais

Produto: Meias tipo SOK em lojas varejistas de calçados

Escala	diversidade de desenhos	diversidade de catenas	tecnologia / especificação	qualidade conformidade	desenho sob encomenda	catena sob encomenda	flexibilidade de volume	prazo			preço	Escala
								confiabilidade	velocidade	flexibilidade		
1	1	1									1	1
2		1					2	1	1	1	3	2
3	4	1	2	1	4	1	4	4	1	4	1	3
4			2	2		3		1	4			4
5	1	1	2	3	1					1	1	5
6		2										6
7					1	1						7
8												8
9						1						9

total de respostas	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
média	3,0	3,8	4,0	4,3	4,0	5,2	2,7	3,0	3,5	3,2	2,5
desvio padrão	0,6	1,0	0,4	0,4	0,7	1,0	0,2	0,3	0,4	0,4	0,6

Ganhadores de Pedido	
1 :	Proporciona uma vantagem crucial junto aos clientes - é o principal impulso da competitividade.
2 :	Proporciona uma importante vantagem junto aos clientes - é sempre considerado.
3 :	Proporciona uma vantagem útil junto à maioria dos clientes - é normalmente considerado.
Qualificadores	
4 :	Precisa estar pelo menos no nível do bom padrão do setor industrial.
5 :	Precisa estar em torno da média do setor industrial.
6 :	Precisa estar a pouca distância do restante do setor industrial.
Não Importantes	
7 :	Normalmente não é considerado pelos clientes, mas poderia tornar-se mais importante no futuro.
8 :	Muito raramente é considerado pelos clientes.
9 :	Nunca é considerado pelos clientes e, provavelmente, nunca será.

Apêndice A - Resultados das pesquisas individuais

Produto: Meias tipo SOK em hipermercados

Escala	diversidade de desenhos	diversidade de catenas	tecnologia / especificação	qualidade / conformidade	desenho sob encomenda	catena sob encomenda	flexibilidade de volume	prazo			preço	Escala
								confiabilidade	velocidade	flexibilidade		
1											3	1
2							1	2	2	1		2
3	1	1		1			2			1		3
4			1	2				1	1	1	1	4
5	2	1	2	1			1	1	1	1		5
6					1							6
7	1	1			2	2						7
8		1	1		1							8
9						2						9

total de respostas	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
média	5,0	5,8	5,5	4,0	7,0	8,0	3,3	3,3	3,3	3,5	1,8
desvio padrão	0,9	1,3	1,0	0,5	0,5	0,7	0,7	0,9	0,9	0,7	0,9

Ganhadores de Pedido	
1 :	Proporciona uma vantagem crucial junto aos clientes - é o principal impulso da competitividade.
2 :	Proporciona uma importante vantagem junto aos clientes - é sempre considerado.
3 :	Proporciona uma vantagem útil junto à maioria dos clientes - é normalmente considerado.
Qualificadores	
4 :	Precisa estar pelo menos no nível do bom padrão do setor industrial.
5 :	Precisa estar em torno da média do setor industrial.
6 :	Precisa estar a pouca distância do restante do setor industrial.
Não Importantes	
7 :	Normalmente não é considerado pelos clientes, mas poderia tornar-se mais importante no futuro.
8 :	Muito raramente é considerado pelos clientes.
9 :	Nunca é considerado pelos clientes e, provavelmente, nunca será.

Apêndice A - Resultados das pesquisas individuais

Produto: Meias esportivas de grife em lojas de artigos esportivos

Escala	diversidade de desenhos	diversidade de catenas	tecnologia / especificação	qualidade / conformidade	desenho sob encomenda	catena sob encomenda	flexibilidade de volume	prazo			preço	Escala
								confiabilidade	velocidade	flexibilidade		
1	1	1	2	1	1			1	1	1		1
2	2	2	1	2		1		2	2	1	1	2
3	1	1	1	1			2	1		3	2	3
4		1	1	1	1	1	2	1	2		1	4
5	1				1	1	1				1	5
6												6
7					1	1						7
8					1	1						8
9												9

total de respostas	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
média	2,60	2,40	2,20	2,40	5,00	5,20	3,80	2,40	2,60	2,40	3,40
desvio padrão	0,76	0,57	0,65	0,57	1,37	1,19	0,42	0,57	0,67	0,45	0,57

Ganhadores de Pedido
1 : Proporciona uma vantagem crucial junto aos clientes - é o principal impulso da competitividade.
2 : Proporciona uma importante vantagem junto aos clientes - é sempre considerado.
3 : Proporciona uma vantagem útil junto à maioria dos clientes - é normalmente considerado.
Qualificadores
4 : Precisa estar pelo menos no nível do bom padrão do setor industrial.
5 : Precisa estar em torno da média do setor industrial.
6 : Precisa estar a pouca distância do restante do setor industrial.
Não Importantes
7 : Normalmente não é considerado pelos clientes, mas poderia tornar-se mais importante no futuro.
8 : Muito raramente é considerado pelos clientes.
9 : Nunca é considerado pelos clientes e, provavelmente, nunca será.

Apêndice A - Resultados das pesquisas individuais

Produto: Meias esportivas de grife em lojas varejistas de calçados

Escala	diversidade de desenhos	diversidade de catenetas	tecnologia / especificação	qualidade / conformidade	desenho sob encomenda	catena sob encomenda	flexibilidade de volume	prazo			preço	Escala
								confiabilidade	velocidade	flexibilidade		
1	1		1					1	1	1	1	1
2	1	1	1				1	1	1	1	2	2
3	2	2		3	1		1	2	1	3	1	3
4			1	2	2		2	1	2		1	4
5	1	2	2			2	1					5
6												6
7					1	2						7
8					1	1						8
9												9

total de respostas	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
média	2,80	3,60	3,40	3,40	5,20	6,40	3,60	2,60	2,80	2,40	2,40
desvio padrão	0,74	0,67	0,91	0,27	1,08	0,67	0,57	0,57	0,65	0,45	0,57

Ganhadores de Pedido	
1 : Proporciona uma vantagem crucial junto aos clientes - é o principal impulso da competitividade.	
2 : Proporciona uma importante vantagem junto aos clientes - é sempre considerado.	
3 : Proporciona uma vantagem útil junto à maioria dos clientes - é normalmente considerado.	
Qualificadores	
4 : Precisa estar pelo menos no nível do bom padrão do setor industrial.	
5 : Precisa estar em torno da média do setor industrial.	
6 : Precisa estar a pouca distância do restante do setor industrial.	
Não Importantes	
7 : Normalmente não é considerado pelos clientes, mas poderia tornar-se mais importante no futuro.	
8 : Muito raramente é considerado pelos clientes.	
9 : Nunca é considerado pelos clientes e, provavelmente, nunca será.	

Apêndice A - Resultados das pesquisas individuais

Produto: Meias tipo carijó em atacadistas

Escala	diversidade de desenhos	diversidade de catenas	tecnologia / especificação	qualidade / conformidade	desenho sob encomenda	catena sob encomenda	flexibilidade de volume	prazo			preço	Escala
								confiabilidade	velocidade	flexibilidade		
1	1						1		1	2	3	1
2	1		1				1	2	1	1	1	2
3		1		1	1		1	2	2	1		3
4			1	1	2	2	1					4
5		1		1								5
6				1								6
7	1	1	1		1	1						7
8	1	1										8
9			1			1						9

total de respostas	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
média	4,50	5,75	5,50	4,50	4,50	6,00	2,50	2,50	2,25	1,75	1,25
desvio padrão	2,03	1,28	1,80	0,75	1,00	1,41	0,75	0,33	0,55	0,55	0,29

Ganhadores de Pedido	
1 :	Proporciona uma vantagem crucial junto aos clientes - é o principal impulso da competitividade.
2 :	Proporciona uma importante vantagem junto aos clientes - é sempre considerado.
3 :	Proporciona uma vantagem útil junto à maioria dos clientes - é normalmente considerado.
Qualificadores	
4 :	Precisa estar pelo menos no nível do bom padrão do setor industrial.
5 :	Precisa estar em torno da média do setor industrial.
6 :	Precisa estar a pouca distância do restante do setor industrial.
Não Importantes	
7 :	Normalmente não é considerado pelos clientes, mas poderia tornar-se mais importante no futuro.
8 :	Muito raramente é considerado pelos clientes.
9 :	Nunca é considerado pelos clientes e, provavelmente, nunca será.

Apêndice A - Resultados das pesquisas individuais

Produto: Meias tipo carijó em hipermercados

Escala	diversidade de desenhos	diversidade de catenas	tecnologia / especificação	qualidade / conformidade	desenho sob encomenda	catena sob encomenda	flexibilidade de volume	prazo			preço	Escala
								confiabilidade	velocidade	flexibilidade		
1	1							1	1	1	3	1
2							1	2	3	2	1	2
3	2	2					3					3
4			1	1				1		1		4
5		1	1	3								5
6					1							6
7	1	1	1		2	2						7
8			1									8
9					1	2						9

total de respostas	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
média	3,50	4,50	6,00	4,75	7,25	8,00	2,75	2,25	1,75	2,25	1,25
desvio padrão	1,45	1,11	1,05	0,29	0,73	0,67	0,29	0,73	0,29	0,73	0,29

Ganhadores de Pedido
1 : Proporciona uma vantagem crucial junto aos clientes - é o principal impulso da competitividade.
2 : Proporciona uma importante vantagem junto aos clientes - é sempre considerado.
3 : Proporciona uma vantagem útil junto à maioria dos clientes - é normalmente considerado.
Qualificadores
4 : Precisa estar pelo menos no nível do bom padrão do setor industrial.
5 : Precisa estar em torno da média do setor industrial.
6 : Precisa estar a pouca distância do restante do setor industrial.
Não Importantes
7 : Normalmente não é considerado pelos clientes, mas poderia tornar-se mais importante no futuro.
8 : Muito raramente é considerado pelos clientes.
9 : Nunca é considerado pelos clientes e, provavelmente, nunca será.

Anexo B

Resultados da Reunião de Gerentes

Apêndice B - Resultados da Reunião de Gerentes

Produto: Meias de Futebol tipo profissional em atacadistas

Escala	diversidade de desenhos	diversidade de catenetas	tecnologia / especificação	qualidade / conformidade	desenho sob encomenda	catenetas sob encomenda	flexibilidade de volume	prazo			preço	Escala
								confiabilidade	velocidade	flexibilidade		
1												1
2												2
3												3
4												4
5												5
6												6
7												7
8												8
9												9

Ganhadores de Pedido	
1 : Proporciona uma vantagem crucial junto aos clientes - é o principal impulso da competitividade.	
2 : Proporciona uma importante vantagem junto aos clientes - é sempre considerado.	
3 : Proporciona uma vantagem útil junto à maioria dos clientes - é normalmente considerado.	
Qualificadores	
4 : Precisa estar pelo menos no nível do bom padrão do setor industrial.	
5 : Precisa estar em torno da média do setor industrial.	
6 : Precisa estar a pouca distância do restante do setor industrial.	
Não Importantes	
7 : Normalmente não é considerado pelos clientes, mas poderia tornar-se mais importante no futuro.	
8 : Muito raramente é considerado pelos clientes.	
9 : Nunca é considerado pelos clientes e, provavelmente, nunca será.	

Apêndice B - Resultados da Reunião de Gerentes

Produto: Meias de Futebol tipo profissional em lojas de material esportivo

Escala	diversidade de desenhos	diversidade de catenas	tecnologia / especificação	qualidade	desenho sob encomenda	catena sob encomenda	flexibilidade de volume	prazo			preço	Escala
				conformidade				onfiabilidade	velocidade	flexibilidade		
1												1
2												2
3												3
4												4
5												5
6												6
7												7
8												8
9												9

Ganhadores de Pedido	
1	Proporciona uma vantagem crucial junto aos clientes - é o principal impulso da competitividade.
2	Proporciona uma importante vantagem junto aos clientes - é sempre considerado.
3	Proporciona uma vantagem útil junto à maioria dos clientes - é normalmente considerado.
Qualificadores	
4	Precisa estar pelo menos no nível do bom padrão do setor industrial.
5	Precisa estar em torno da média do setor industrial.
6	Precisa estar a pouca distância do restante do setor industrial.
Não Importantes	
7	Normalmente não é considerado pelos clientes, mas poderia tornar-se mais importante no futuro.
8	Muito raramente é considerado pelos clientes.
9	Nunca é considerado pelos clientes e, provavelmente, nunca será.

Apêndice B - Resultados da Reunião de Gerentes

Produto: Meias de Futebol tipo não profissional em lojas de material esportivo

Escala	diversidade de desenhos	diversidade de catenetas	tecnologia / especificação	qualidade / conformidade	desenho sob encomenda	catenetas sob encomenda	flexibilidade de volume	prazo			preço	Escala
								confiabilidade	velocidade	flexibilidade		
1												1
2												2
3												3
4												4
5												5
6												6
7												7
8												8
9												9

Ganhadores de Pedido	
1	Proporciona uma vantagem crucial junto aos clientes - é o principal impulso da competitividade.
2	Proporciona uma importante vantagem junto aos clientes - é sempre considerado.
3	Proporciona uma vantagem útil junto à maioria dos clientes - é normalmente considerado.
Qualificadores	
4	Precisa estar pelo menos no nível do bom padrão do setor industrial.
5	Precisa estar em torno da média do setor industrial.
6	Precisa estar a pouca distância do restante do setor industrial.
Não Importantes	
7	Normalmente não é considerado pelos clientes, mas poderia tornar-se mais importante no futuro.
8	Muito raramente é considerado pelos clientes.
9	Nunca é considerado pelos clientes e, provavelmente, nunca será.

Apêndice B - Resultados da Reunião de Gerentes

Produto: Meias de Futebol tipo não profissional em atacadistas

Escala	diversidade de desenhos	diversidade de catenas	tecnologia / especificação	qualidade / conformidade	desenho sob encomenda	catena sob encomenda	flexibilidade de volume	prazo			preço	Escala
								confiabilidade	velocidade	flexibilidade		
1												1
2												2
3												3
4												4
5												5
6												6
7												7
8												8
9												9

Ganhadores de Pedido	
1	Proporciona uma vantagem crucial junto aos clientes - é o principal impulso da competitividade.
2	Proporciona uma importante vantagem junto aos clientes - é sempre considerado.
3	Proporciona uma vantagem útil junto à maioria dos clientes - é normalmente considerado.
Qualificadores	
4	Precisa estar pelo menos no nível do bom padrão do setor industrial.
5	Precisa estar em torno da média do setor industrial.
6	Precisa estar a pouca distância do restante do setor industrial.
Não Importantes	
7	Normalmente não é considerado pelos clientes, mas poderia tornar-se mais importante no futuro.
8	Muito raramente é considerado pelos clientes.
9	Nunca é considerado pelos clientes e, provavelmente, nunca será.

Apêndice B - Resultados da Reunião de Gerentes

Produto: Meias esportivas populares em hipermercados

Escala	diversidade de desenhos	diversidade de catenetas	tecnologia / especificação	qualidade / conformidade	desenho sob encomenda	catena sob encomenda	flexibilidade de volume	prazo			preço	Escala
								confiabilidade	velocidade	flexibilidade		
1												1
2												2
3												3
4												4
5												5
6												6
7												7
8												8
9												9

Ganhadores de Pedido	
1 :	Proporciona uma vantagem crucial junto aos clientes - é o principal impulso da competitividade.
2 :	Proporciona uma importante vantagem junto aos clientes - é sempre considerado.
3 :	Proporciona uma vantagem útil junto à maioria dos clientes - é normalmente considerado.
Qualificadores	
4 :	Precisa estar pelo menos no nível do bom padrão do setor industrial.
5 :	Precisa estar em torno da média do setor industrial.
6 :	Precisa estar a pouca distância do restante do setor industrial.
Não Importantes	
7 :	Normalmente não é considerado pelos clientes, mas poderia tornar-se mais importante no futuro.
8 :	Muito raramente é considerado pelos clientes.
9 :	Nunca é considerado pelos clientes e, provavelmente, nunca será.

Apêndice B - Resultados da Reunião de Gerentes

Produto: Meias esportivas tipo lazer em atacadistas

Escala	diversidade de desenhos	diversidade de catenas	tecnologia / especificação	qualidade / conformidade	desenho sob encomenda	catena sob encomenda	flexibilidade de volume	prazo			preço	Escala
								confiabilidade	velocidade	flexibilidade		
1												1
2												2
3												3
4												4
5												5
6												6
7												7
8												8
9												9

Ganhadores de Pedido	
1	Proporciona uma vantagem crucial junto aos clientes - é o principal impulso da competitividade.
2	Proporciona uma importante vantagem junto aos clientes - é sempre considerado.
3	Proporciona uma vantagem útil junto à maioria dos clientes - é normalmente considerado.
Qualificadores	
4	Precisa estar pelo menos no nível do bom padrão do setor industrial.
5	Precisa estar em torno da média do setor industrial.
6	Precisa estar a pouca distância do restante do setor industrial.
Não Importantes	
7	Normalmente não é considerado pelos clientes, mas poderia tornar-se mais importante no futuro.
8	Muito raramente é considerado pelos clientes.
9	Nunca é considerado pelos clientes e, provavelmente, nunca será.

Apêndice B - Resultados da Reunião de Gerentes

Produto: Meias esportivas tipo lazer em magazines

Escala	diversidade de desenhos	diversidade de catenatas	tecnologia / especificação	qualidade / conformidade	desenho sob encomenda	catenata sob encomenda	flexibilidade de volume	prazo			preço	Escala
								onfiabilidade	velocidade	flexibilidade		
1												1
2												2
3												3
4												4
5												5
6												6
7												7
8												8
9												9

Ganhadores de Pedido	
1	Proporciona uma vantagem crucial junto aos clientes - é o principal impulso da competitividade.
2	Proporciona uma importante vantagem junto aos clientes - é sempre considerado.
3	Proporciona uma vantagem útil junto à maioria dos clientes - é normalmente considerado.
Qualificadores	
4	Precisa estar pelo menos no nível do bom padrão do setor industrial.
5	Precisa estar em torno da média do setor industrial.
6	Precisa estar a pouca distância do restante do setor industrial.
Não Importantes	
7	Normalmente não é considerado pelos clientes, mas poderia tornar-se mais importante no futuro.
8	Muito raramente é considerado pelos clientes.
9	Nunca é considerado pelos clientes e, provavelmente, nunca será.

Apêndice B - Resultados da Reunião de Gerentes

Produto: Meias esportivas tipo lazer em lojas varejistas de calçados

Escala	diversidade de desenhos	diversidade de catenas	tecnologia / especificação	qualidade / conformidade	desenho sob encomenda	catena sob encomenda	flexibilidade de volume	prazo			preço	Escala
								confiabilidade	velocidade	flexibilidade		
1												1
2												2
3												3
4												4
5												5
6												6
7												7
8												8
9												9

Ganhadores de Pedido	
1	Proporciona uma vantagem crucial junto aos clientes - é o principal impulso da competitividade.
2	Proporciona uma importante vantagem junto aos clientes - é sempre considerado.
3	Proporciona uma vantagem útil junto à maioria dos clientes - é normalmente considerado.
Qualificadores	
4	Precisa estar pelo menos no nível do bom padrão do setor industrial.
5	Precisa estar em torno da média do setor industrial.
6	Precisa estar a pouca distância do restante do setor industrial.
Não Importantes	
7	Normalmente não é considerado pelos clientes, mas poderia tornar-se mais importante no futuro.
8	Muito raramente é considerado pelos clientes.
9	Nunca é considerado pelos clientes e, provavelmente, nunca será.

Apêndice B - Resultados da Reunião de Gerentes

Produto: Meias esportivas tipo lazer em hipermercados

Escala	diversidade de desenhos	diversidade de catenatas	tecnologia / especificação	qualidade / conformidade	desenho sob encomenda	catena sob encomenda	flexibilidade de volume	prazo			preço	Escala
								confiabilidade	velocidade	flexibilidade		
1												1
2												2
3												3
4												4
5												5
6												6
7												7
8												8
9												9

Ganhadores de Pedido	
1 :	Proporciona uma vantagem crucial junto aos clientes - é o principal impulso da competitividade.
2 :	Proporciona uma importante vantagem junto aos clientes - é sempre considerado.
3 :	Proporciona uma vantagem útil junto à maioria dos clientes - é normalmente considerado.
Qualificadores	
4 :	Precisa estar pelo menos no nível do bom padrão do setor industrial.
5 :	Precisa estar em torno da média do setor industrial.
6 :	Precisa estar a pouca distância do restante do setor industrial.
Não Importantes	
7 :	Normalmente não é considerado pelos clientes, mas poderia tornar-se mais importante no futuro.
8 :	Muito raramente é considerado pelos clientes.
9 :	Nunca é considerado pelos clientes e, provavelmente, nunca será.

Apêndice B - Resultados da Reunião de Gerentes

Produto: Meias esportivas de grife em lojas de artigos esportivos

Escala	diversidade de desenhos	diversidade de catenas	tecnologia / especificação	qualidade / conformidade	desenho sob encomenda	catena sob encomenda	flexibilidade de volume	prazo			preço	Escala
								confiabilidade	velocidade	flexibilidade		
1												1
2												2
3												3
4												4
5												5
6												6
7												7
8												8
9												9

Ganhadores de Pedido	
1 :	Proporciona uma vantagem crucial junto aos clientes - é o principal impulso da competitividade.
2 :	Proporciona uma importante vantagem junto aos clientes - é sempre considerado.
3 :	Proporciona uma vantagem útil junto à maioria dos clientes - é normalmente considerado.
Qualificadores	
4 :	Precisa estar pelo menos no nível do bom padrão do setor industrial.
5 :	Precisa estar em torno da média do setor industrial.
6 :	Precisa estar a pouca distância do restante do setor industrial.
Não Importantes	
7 :	Normalmente não é considerado pelos clientes, mas poderia tornar-se mais importante no futuro.
8 :	Muito raramente é considerado pelos clientes.
9 :	Nunca é considerado pelos clientes e, provavelmente, nunca será.

Apêndice B - Resultados da Reunião de Gerentes

Produto: Meias esportivas de grife em lojas varejistas de calçados

Escala	diversidade de desenhos	diversidade de catenetas	tecnologia / especificação	qualidade / conformidade	desenho sob encomenda	catena sob encomenda	flexibilidade de volume	prazo			preço	Escala
								confiabilidade	velocidade	flexibilidade		
1												1
2												2
3												3
4												4
5												5
6												6
7												7
8												8
9												9

Ganhadores de Pedido	
1 : Proporciona uma vantagem crucial junto aos clientes - é o principal impulso da competitividade.	
2 : Proporciona uma importante vantagem junto aos clientes - é sempre considerado.	
3 : Proporciona uma vantagem útil junto à maioria dos clientes - é normalmente considerado.	
Qualificadores	
4 : Precisa estar pelo menos no nível do bom padrão do setor industrial.	
5 : Precisa estar em torno da média do setor industrial.	
6 : Precisa estar a pouca distância do restante do setor industrial.	
Não Importantes	
7 : Normalmente não é considerado pelos clientes, mas poderia tornar-se mais importante no futuro.	
8 : Muito raramente é considerado pelos clientes.	
9 : Nunca é considerado pelos clientes e, provavelmente, nunca será.	

Apêndice B - Resultados da Reunião de Gerentes

Produto: Meias esportivas populares em atacadistas

Escala	diversidade de desenhos	diversidade de catenas	tecnologia / especificação	qualidade / conformidade	desenho sob encomenda	catena sob encomenda	flexibilidade de volume	prazo			preço	Escala
								confiabilidade	velocidade	flexibilidade		
1												1
2												2
3												3
4												4
5												5
6												6
7												7
8												8
9												9

Ganhadores de Pedido

- 1 : Proporciona uma vantagem crucial junto aos clientes - é o principal impulso da competitividade.
- 2 : Proporciona uma importante vantagem junto aos clientes - é sempre considerado.
- 3 : Proporciona uma vantagem útil junto à maioria dos clientes - é normalmente considerado.

Qualificadores

- 4 : Precisa estar pelo menos no nível do bom padrão do setor industrial.
- 5 : Precisa estar em torno da média do setor industrial.
- 6 : Precisa estar a pouca distância do restante do setor industrial.

Não Importantes

- 7 : Normalmente não é considerado pelos clientes, mas poderia tornar-se mais importante no futuro.
- 8 : Muito raramente é considerado pelos clientes.
- 9 : Nunca é considerado pelos clientes e, provavelmente, nunca será.