

Escola Politécnica da Universidade de São Paulo
Departamento de Engenharia de Produção

TRABALHO DE FORMATURA

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO:
ANÁLISE DE UMA EMPRESA DO SETOR TÊXTIL

AURO LUÍS DE IASI

1994

AGRADECIMENTOS

Ao professor João Amato Neto pela orientação, colaboração, paciência e principalmente pela confiança dispensadas ao longo do ano.

Ao Sr. Roberto S. de Lacerda, Sócio-Diretor da área de Consultoria Empresarial da Arthur Andersen S/C, pelo apoio e atenção.

A José Luiz Tafner e Irajá Abadi, também da Arthur Andersen S/C, pela confiança, apoio e motivação durante o projeto.

A meus pais, Aurena e Roberto, minhas irmãs, Aureane e Audreane, e minha namorada, Maria Anita, pelo apoio, paciência e carinho incondicionais durante todo o tempo.

Aos amigos Enrico, Alfredo e Eduardo pelos momentos de descontração e companheirismo.

SUMÁRIO

Este trabalho foi realizado em uma empresa de consultoria, que presta serviços nas áreas de Análise de Gestão Empresarial e Gerenciamento Estratégico, Gestão de Custos, Reengenharia de Processos e Programas de Gestão de Qualidade, entre outros.

Ele foi desenvolvido a partir de um diagnóstico realizado numa empresa manufatureira que atua no ramo têxtil, e consiste na revisão estratégica da mesma, para a identificação de pontos de melhoria.

Para tanto, foram analisados os diversos processos da empresa, visando a determinação dos pontos-chave para um bom desempenho estratégico, a partir da reestruturação de cada um destes processos.

ÍNDICE

I - INTRODUÇÃO	1
I.1- O Trabalho de Formatura	1
I.2- Procedimentos Desenvolvidos	2
II - FUNDAMENTOS TEÓRICOS	3
II.1- O Processo de Planejamento Estratégico	6
II.2- Estratégia e Manufatura	9
II.3- Estratégia e Marketing	11
II.4- Estratégia e Finanças	16
III - A EMPRESA	18
III.1- Descrição- Entendimento da Situação	18
III.2- Viabilidade da Empresa	20
IV - PROCESSOS ANALISADOS	22
IV.1- Entendimento do Mercado e Consumidores	22
IV.2- Modelo de Gestão e Estratégia	25
IV.3- Desenho de Produtos	44
IV.4- Mercado e Vendas	47
IV.5- Produção e Distribuição	51
IV.6- Faturamento e Serviço Pós-Venda	67
IV.7- Gerência de Desenvolvimento de Recursos Humanos	69
IV.8- Gerência de Informações	72
IV.9- Gerência de Recursos Financeiros e Patrimoniais	77
IV.10- Gestão de Relações Externas	86

V - PLANO DE AÇÃO	87
V.1- Plano de Curto Prazo	95
V.2- Plano de Médio Prazo	107
V.3- Plano de Longo Prazo	112
V.4- Organização do Processo de Implementação	117
VI - CONCLUSÃO: ESTIMATIVAS DE RESULTADO: FLUXOS DE CAIXA PROJETADOS	121
Cenário 1- Fluxo de Caixa sem Alterações	125
Cenário 2- Fluxo de Caixa com Implementação	126
Cenário 3- Fluxo de Caixa com Implementação, mais Crescimento do Faturamento e Redução de Custos.....	127
VII - ANEXOS	128
ANEXO 1- Estruturas Organizacionais Atual e Proposta	129
ANEXO 2- Reunião com Representantes de Vendas.....	132
ANEXO 3- Venda Anual por Linha de Produtos em 1993	140
ANEXO 4- Custos Anuais da Empresa	143
ANEXO 5- Custos de Estocagem	146
ANEXO 6- Redimensionamento do Setor Produtivo	153
ANEXO 7- Plano de Redução de Pessoal	161
VIII - REFERÊNCIAS BIBLIOGRAFICAS	165

I - INTRODUÇÃO

L1- O TRABALHO DE FORMATURA

Este trabalho foi desenvolvido durante um estágio realizado, a partir de novembro de 1993, na Arthur Andersen, uma empresa prestadora de serviços de Consultoria e Auditoria. Durante este estágio, o autor foi designado a participar de um projeto em uma empresa fabricante de produtos têxteis (cujo nome será omitido por motivo de sigilo), onde foi desenvolvido o trabalho. A descrição geral da empresa e o entendimento da situação por parte da equipe se encontram no **Capítulo III** do trabalho.

Ele consiste na revisão e análise do planejamento estratégico da empresa através de seus diversos processos, definidos de acordo com uma metodologia própria desenvolvida pela Arthur Andersen. O início desta revisão (contida no **Capítulo IV**) corresponde ao levantamento de dados referentes a cada um destes processos, através de entrevistas, reuniões e visitas às instalações da empresa. Estas informações foram agrupadas sob o tópico "**Processo na Empresa**".

A partir dos dados obtidos nesta etapa, os diversos processos foram comparados a conceitos extraídos da literatura utilizada (mostrados no **Capítulo II**), conforme a bibliografia apresentada no **Capítulo VIII**. Além disso, utilizou-se, nesta segunda etapa do trabalho, um banco de dados, pertencente à Arthur Andersen, onde estão cadastradas as práticas de diversas empresas (a nível mundial), em cada um dos processos analisados. O conjunto de informações resultantes foi reunido sob o tópico "**Itens Fundamentais ao Processo**".

Estes itens fundamentais serviram como base para a elaboração de propostas para a empresa, agrupadas sob o tópico "**Recomendações**". Tais propostas calcaram-se nas informações contidas no "**Processo na Empresa**" e em estudos realizados a partir dos dados obtidos, que compõem o **Capítulo VIII - Anexos**.

Uma vez definidas as medidas a serem tomadas, estas foram classificadas, no **Capítulo V**, em função de seu Impacto, Prioridade e Duração, em escalas de três níveis (conforme tabela V.2). A partir desta classificação, definiu-se quais são as **Ações a Serem Tomadas Imediatamente**, bem como os **Planos de Curto, Médio e Longo Prazos**. Este capítulo contém ainda a metodologia desenvolvida com o propósito de organizar o processo de implementação das medidas propostas, através do detalhamento das diversas fases deste processo, indicando-se os passos a serem cumpridos para sua realização efetiva.

Como forma de se estimar os benefícios decorrentes da implementação das medidas propostas, foram elaborados, no **Capítulo VI**, Fluxos de Caixa onde são considerados três cenários: um, onde não são implementadas as medidas, e o quadro atual se mantém; outro, denominado cenário pessimista, onde as medidas propostas são consideradas sem levar em conta os benefícios indiretos dela decorrentes; e, um terceiro, otimista, onde são considerados também estes tipos de benefícios, sob a forma de aumentos no faturamento e redução de custos não relacionados às medidas.

I.2- PROCEDIMENTOS DESENVOLVIDOS

Os trabalhos junto à empresa onde se realizou o trabalho fundamentaram-se em entrevistas com pessoal-chave e identificação dos principais processos administrativos e operacionais, no que se refere ao caráter estratégico de suas atividades. O escopo abrangeu a revisão das políticas e dos procedimentos atualmente executados, a atual estrutura organizacional, o ambiente de informática, o processo produtivo e o modelo de gestão vigente.

Esses processos foram descritos, mapeados e analisados conforme os fundamentos teóricos e as práticas de outras empresas. Desse modo, identificou-se as diferenças entre os processos existentes na empresa e estas informações, elaborando-se sugestões do que cada processo identificado deve possuir para ser eficiente, suprimindo as falhas identificadas. Finalmente, o suporte às recomendações foi obtido através de estudos, elaborados com base no resultado das entrevistas e do mapeamento, descrevendo as eventuais falhas e deficiências encontradas.

Foi coletada também, através de uma reunião, a visão que os representantes comerciais têm do mercado, da concorrência e da própria empresa, e a partir daí foram priorizados os principais tópicos. Essas informações também serviram de base na identificação de problemas e de soluções, ratificando e complementando o que já havia sido identificado nas análises internas (da equipe de trabalho).

Dentro disso, o autor realizou trabalhos referentes principalmente à área de produção e distribuição, ao modelo de gestão e estratégia, à gerência de informações e à gerência de recursos financeiros e patrimoniais, levantando dados para a identificação de oportunidades de melhoria e para a elaboração de estudos que servem de suporte às recomendações feitas. Além disso, efetuou tais estudos, através da elaboração de planilhas, fluxogramas e organogramas.

II - FUNDAMENTOS TEÓRICOS

A estratégia de uma empresa pode ser, segundo Amaru (ref. bibl. 1), analisada segundo duas perspectivas:

- sua posição ou postura estratégica, que corresponde à situação presente, e retrata o comportamento histórico da organização, de um ponto qualquer no passado até o momento em que se observa;
- seus planos estratégicos, que são as decisões que estão sendo tomadas no presente e que irão afetar o futuro da organização.

Seja para analisar o passado e o presente, seja para definir o futuro, os elementos a serem considerados, que compõem e definem a estratégia, são: mercados e clientes, produtos e serviços, vantagens competitivas, participação no mercado, desempenho e uso de recursos.

Produto/Mercado

O primeiro elemento a ser considerado é a combinação do produto/serviço com o cliente/mercado, que identifica **o que a organização vende para quem**.

Do ponto de vista estratégico tanto produtos/serviços quanto clientes/mercado representam quantidades: no primeiro caso, é importante determinar a **participação dos produtos nas vendas** (para saber de que forma cada um dos tipos e modelos de produtos da empresa contribuem para o total de seu negócio), e, no segundo, a **participação dos clientes no faturamento** (para avaliar a dependência da empresa em relação aos clientes).

Vantagens Competitivas

Para poder simplesmente permanecer num mercado, e principalmente enfrentar a concorrência, a organização precisa apoiar-se em alguma base que estabeleça e mantenha o vínculo com seus clientes. O motivo que faz com que estes clientes prefiram o produto da empresa ao invés de outros chama-se vantagem competitiva. As principais vantagens competitivas são as seguintes:

- Qualidade do projeto ou características de desempenho do produto.
- Condições de custo das operações e eficiência dos sistemas de produção e/ou distribuição.
- Custo e eficiência das instalações.
- Liderança na inovação do produto.
- Eficiência na assistência técnica.
- Relações pessoais com os consumidores.
- Propriedade ou controle de matérias primas de alto custo ou escassas.
- Disponibilidade de capital.
- Aceitação do consumidor da marca da empresa.
- Conveniência e disponibilidade do produto.
- Preço do produto.

As organizações podem recorrer a uma ou mais dessas vantagens competitivas, seja para garantir sua sobrevivência a longo prazo, seja para simplesmente garantir sua presença num mercado.

Participação no Mercado

A análise deste elemento da estratégia informa qual a situação da empresa em relação a suas concorrentes e se ela está crescendo ou diminuindo. É, portanto, uma indicação de seu desempenho e das possíveis ameaças representadas pelos demais competidores.

Desempenho

O desempenho de uma organização pode ser medido por meio de indicadores como o volume de suas vendas, o número de clientes atendidos, a evolução de sua participação no mercado, a rentabilidade ou taxa de retorno do capital investido.

Uso dos Recursos

A análise do uso dos recursos é antes qualitativa que numérica. Pode-se fazer este tipo de análise respondendo a perguntas como as seguintes:

- Quais os ativos de maior valor da empresa e onde estão localizados?
- Onde estão concentrados os talentos?
- Onde a empresa faz investimentos? Há setores que estão sendo negligenciados?

A forma como os recursos são utilizados reflete a ênfase que a administração superior coloca nas diferentes áreas da empresa. É importante analisar de que forma esta ênfase afetou a situação da empresa, quando se estuda a postura estratégica. Quando se elabora o plano estratégico, os recursos devem ser equacionados de forma coerente com a situação futura pretendida.

O comportamento da empresa frente a estes cinco elementos básicos define a vantagem competitiva que a empresa tem em relação à concorrência. A ferramenta básica para diagnosticar essa vantagem e encontrar formas de incrementá-la é, segundo **Porter** (ref. bibl. 2), a **Cadeia de Valor**, que divide a empresa nas diversas atividades que ela realiza para o desenho, produção, *marketing* e distribuição de seus produtos. Através dela, é possível entender o comportamento dos custos e visualizar fontes existentes e potenciais de diferenciação. Estas atividades estrategicamente importantes, quando realizadas de forma mais barata ou melhor do que a concorrência, permitem que a empresa obtenha vantagem competitiva.

É importante para uma empresa reconhecer que sua Cadeia de Valor faz parte de uma corrente maior de atividades denominada **Sistema de Valor**, que no caso de empresas que atuam numa única indústria (como aquela em que se realizou este trabalho) é composto também pelas Cadeias de Valor dos Fornecedores, dos Canais de Distribuição e dos Consumidores. Estas outras Cadeias influenciam as atividades da empresa, seja na compra de materiais, na distribuição de produtos ou na determinação das necessidades do consumidor.

Para todas as empresas, a Cadeia de Valor é composta de nove categorias genéricas de atividades que estão ligadas entre si de formas características. Estas atividades empregam *insumos*, *recursos humanos* (de operação e gerência), e alguma forma de *tecnologia* para realizar sua função. Além disso, cada uma delas usa e cria *informações*, como, por exemplo, dados de clientes, indicadores de desempenho e estatísticas de falhas de produtos. Elas podem também criar ativos financeiros, como Estoques e Contas a Receber, ou passivos, como Contas a Pagar.

Tais atividades podem ser divididas em dois tipos genéricos: atividades primárias e de suporte. As **atividades primárias** são aquelas envolvidas na criação física do produto e sua venda e transferência para o consumidor, bem como os serviços pós-venda. Elas incluem:

- **Logística de entrada:** atividades relacionadas a recebimento, estocagem e distribuição das entradas para o produto, como manuseio de materiais, armazenagem, controle de estoques e retornos a fornecedores.
- **Operações:** atividades associadas à transformação das entradas em produto na forma final, como produção, embalagem, manutenção de equipamentos, teste de produtos e materiais, etc.
- **Logística de saída:** atividades associadas à coleta, estocagem e distribuição física do produto a consumidores, como estocagem de produtos acabados, manuseio de materiais, operações de distribuição com veículos, processamento de ordens, etc.
- **Marketing e vendas:** atividades associadas à obtenção e à manutenção de meios pelos quais os consumidores podem comprar o produto e à indução para que eles o façam, como divulgação, promoção, esforço de vendas, definição de cotas, seleção de canais, etc.
- **Serviço:** atividades associadas à prestação de serviços para aumentar ou manter o valor do produto, como instalação, reparo, treinamento e ajuste de produtos.

Já as **atividades de suporte** apóiam as atividades primárias e entre si, através da obtenção de suprimentos, de tecnologia, de recursos humanos e diversas outras funções. Elas podem ser divididas em:

- **Obtenção:** refere-se à função de compra de entradas usadas na Cadeia de Valor da empresa, e não às entradas compradas, que incluem matérias-primas, suprimentos e outros itens de consumo, bem como ativos como maquinário, equipamentos de laboratório e de escritório e construções.
- **Desenvolvimento de Tecnologia:** toda atividade de valor incorpora tecnologia, seja ela *know-how*, procedimentos ou tecnologia presente nos equipamentos utilizados no processo. A variedade de tecnologias empregadas na maioria das empresas é muito grande, incluindo desde as tecnologias envolvidas na preparação de documentos e no transporte de mercadorias até aquelas embutidas no próprio produto.
- **Gerenciamento dos Recursos Humanos:** consiste de atividades envolvidas no recrutamento, contratação, treinamento e desenvolvimento de todos os tipos de pessoal. Ele suporta tanto as atividades primárias e de suporte individualmente como também a Cadeia de Valor como um todo.
- **Infra-estrutura da empresa:** refere-se a inúmeras atividades como gerenciamento geral, planejamento, finanças, contabilidade, aspectos legais, problemas governamentais e gerenciamento da qualidade. Ela pode ser uma importante fonte de vantagem competitiva.

II.1- O PROCESSO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O processo de planejamento estratégico busca, novamente de acordo com **Amaru**, definir qual será o comportamento da organização no futuro. Um plano estratégico contém:

- a) uma definição explícita do escopo futuro desejado pela organização;
- b) uma identificação explícita das bases nas quais a organização deseja diferenciar-se de seus concorrentes;
- c) uma declaração explícita das especificações do desempenho futuro desejado;
- d) uma declaração explícita da alocação de recursos planejada ao longo do futuro previsível.

Para planejar a estratégia, é importante levar em conta aquilo que acontece à volta da organização, em seu ambiente, e em seu próprio interior.

Análise externa

No ambiente, a atenção dos planejadores está concentrada principalmente nos usuários dos produtos e serviços da organização - seus clientes e mercados - cujas necessidades e desejos é preciso atender. No ambiente estão também os concorrentes, que perseguem o mesmo objetivo, e cujas vantagens competitivas é preciso enfrentar. Os clientes e concorrentes emprestam a dimensão comercial à estratégia, o que permite estabelecer a ligação entre o planejamento estratégico e a função de *marketing* (conforme apresentado mais adiante).

A análise do meio ambiente costuma ser centralizada em dois fatores: as ameaças a enfrentar e as oportunidades a aproveitar. Estes fatores não envolvem apenas os concorrentes reais e potenciais, mas também inúmeros outros fatores presentes no ambiente, tais como a situação política, as inovações tecnológicas, as alterações no comportamento do consumidor, e muito mais.

Análise interna

Além da análise externa, que procura identificar ameaças e oportunidades, a elaboração da estratégia exige uma análise interna que tem por finalidade determinar quais os pontos fracos e como superá-los, e os pontos fortes e como preservá-los e aproveitá-los.

A comparação entre os pontos fortes e fracos, de um lado, e as ameaças e oportunidades, de outro, é a etapa que antecede a elaboração do plano estratégico.

Qualquer foco pode ser usado para fazer a análise interna: pode-se concentrar a atenção nas áreas funcionais, nos tipos de recursos que a empresa utiliza, ou em qualquer outro critério.

Dentro desta análise, atenção especial deve ser dada à **estrutura organizacional** da empresa, verificando-se se inovações estratégicas são acompanhadas por reorganizações em sua estrutura, de forma que esta dê apoio a tais mudanças.

Segundo **Chandler** (ref. bibl. 3), estrutura pode ser definida como o desenho de organização através do qual a empresa é administrada. Este desenho, estando definido de modo formal ou informal, possui dois aspectos. Ele inclui, primeiro, as linhas de autoridade e comunicação entre os diversos setores da empresa; segundo, as informações e dados que fluem através destas linhas de autoridade e comunicação. Tais linhas e dados

são essenciais para assegurar a efetiva coordenação, avaliação e planejamento tão necessários para executar as metas e políticas básicas e unir todos os recursos da empresa. Estes recursos incluem o capital financeiro, bens físicos como terrenos, máquinas e armazéns, outras facilidades de *marketing* e compras, fontes de matéria-prima, laboratórios, e, o mais importante, as habilidades técnicas, administrativas e de *marketing* de seu pessoal.

A tese que se deduz destas proposições é então que a estrutura segue a estratégia e que o mais completo tipo de estrutura é o resultado da concatenação de diversas estratégias básicas, como diversificação de produtos e expansão de volume.

Esta discussão teórica pode ser carregada um passo adiante através de duas questões:

1. Se a estrutura segue a estratégia, por que haveria atraso no desenvolvimento da nova organização necessária para atender às demandas administrativas da nova estratégia?
2. Por que a nova estratégia, que requer uma mudança na estrutura, vem em primeiro lugar?

Existem pelo menos duas respostas para a primeira questão. Ou as necessidades administrativas criadas pela nova estratégia não são positivas ou fortes o suficiente para requerer mudança estrutural, ou os executivos envolvidos não reconheceram as novas necessidades. Uma vez que o crescimento criou a necessidade de novas estruturas administrativas, as razões para atrasos no desenvolvimento da nova organização cabem aos executivos responsáveis pelo crescimento e saúde da empresa a longo prazo. Ou estes executivos estão envolvidos demais em atividades táticas do dia-a-dia para avaliar ou entender as necessidades organizacionais de longo prazo da empresa, ou então seu treinamento e sua educação falhou em aperfeiçoar a sua percepção de problemas organizacionais e/ou em desenvolver sua habilidade em lidar com estes problemas. Eles podem também ter resistido a mudanças administrativas desejáveis por sentirem que a reorganização estrutural poderia afetar suas próprias posições, seu poder, ou, mais importante de tudo, sua segurança psicológica.

Em resposta à segunda questão, mudanças na estratégia que necessitam mudanças na estrutura parecem ocorrer em resposta às oportunidades e necessidades criadas. O crescimento populacional, movimentos demográficos, depressões e constantes mudanças tecnológicas, tudo isso cria novas demandas ou encurta demandas já existentes para os produtos de uma empresa. Isto estimula o desenvolvimento de novas estratégias, como expansão geográfica e diversificação de produtos. Além disso, uma vez que uma firma acumula grandes recursos, a necessidade de manter seu pessoal, seu dinheiro e seus materiais estavelmente empregados proporciona um estímulo constante para a procura de novos mercados ou o aumento dos já existentes. Novamente, o conhecimento das necessidades e oportunidades criadas pelo ambiente em mudança parecem depender do treinamento e personalidade dos executivos e de sua habilidade em manterem-se atentos aos problemas mais importantes de empreendimento, mesmo durante períodos de grandes necessidades operacionais.

As respostas para as duas questões podem ser sumariadas renunciando-se a tese genérica. O crescimento estratégico resulta do reconhecimento das oportunidades e necessidades - criadas por mudanças na população, na renda e tecnológicas - para empregar recursos de forma mais lucrativa. O fracasso no desenvolvimento de uma nova estrutura, bem como o fracasso em responder a novas oportunidades e necessidades externas, é uma consequência da superconcentração em atividades operacionais pelos executivos responsáveis pelo destino da empresa, ou da sua inabilidade no desenvolvimento de um ponto de vista empreendedor.

Um importante corolário a essa proposição é que o crescimento sem ajustes estruturais pode levar apenas à ineficiência econômica. A não ser que novas estruturas sejam desenvolvidas para atender a novas necessidades administrativas (que resultam de uma expansão das atividades da empresa em novas áreas, funções ou linhas de produtos), a economia de pessoal, financeira e tecnológica advinda do crescimento não pode ser efetuada. Além disso, os novos recursos conquistados podem não ser empregados da forma mais rentável.

Este trabalho analisa a estratégia da empresa em questão sob três enfoques básicos: de *marketing*, de manufatura e financeiro, sendo que este último se mistura aos dois primeiros, servindo de premissa para os mesmos, conforme pode-se observar nos dois tópicos seguintes.

II.2- ESTRATÉGIA E MANUFATURA

Segundo Corrêa e Giansesi (ref. bibl. 4), o recente desenvolvimento de um melhor entendimento do papel estratégico que a produção pode e deve ter no atingimento dos objetivos globais da organização, aliado à crescente pressão por competitividade que o mercado tem demandado das empresas e ao desenvolvimento de novas tecnologias de processo e de gestão de manufatura, tem gerado um crescente interesse no papel que a manufatura exerce no atingimento dos objetivos estratégicos da organização.

Para fazer frente a essa nova realidade, torna-se necessária a utilização de uma nova abordagem, cujos principais aspectos são :

- ⇒ a produção pode ser uma arma competitiva poderosa, desde que bem gerenciada;
- ⇒ eficiência em custos não é a única contribuição que a produção pode dar à competitividade da organização;
- ⇒ um sistema produtivo não pode atingir desempenho excelente em todos os critérios competitivos simultaneamente; compromissos entre critérios competitivos devem ser reconhecidos e prioridades estabelecidas, com base no que o mercado-alvo mais preza;
- ⇒ a produção deve focalizar esforços e recursos em obter excelência em desempenho em um ou dois dos critérios prioritários;
- ⇒ a complexidade intrínseca da função de produção demanda gestão estratégica.

A melhor definição de estratégia de manufatura talvez seja uma visão que represente um composto das visões de vários autores:

"Estratégia de manufatura pode ser definida como um quadro de referência com o objetivo central de aumentar a competitividade da organização de forma sustentada, contemplando curto, médio e longo prazo, através da organização dos recursos de produção e da construção de um padrão de decisões coerente de modo a permitir que o sistema produtivo e, por conseguinte, a organização, atinja um 'mix' desejado de desempenho nos vários critérios competitivos."

Os principais objetivos ou critérios competitivos nos quais a manufatura pode basear sua contribuição à competitividade são: custos, qualidade, fluxo de materiais, velocidade de entrega, confiabilidade de entrega e flexibilidade.

As principais áreas estratégicas de decisão dentro da função de produção são: capacidade, instalações, tecnologia, integração vertical, força de trabalho, qualidade, fluxo de materiais, novos produtos, medidas de desempenho e organização.

A Estratégia de Manufatura enfatiza, em última análise, a *integração* da manufatura com as outras funções dentro da empresa. Visa também determinar de forma realística como a empresa tenciona competir no mercado e, a partir desta determinação, procura criar as condições para que os esforços sejam focalizados e recursos de manufatura sejam orquestrados de modo a auxiliar a empresa a obter desempenho excelente (ou melhor que a concorrência) no que realmente importa.

Papel importante neste desempenho é realizado pela flexibilidade da empresa, ou seja, sua capacidade de adaptação a mudanças nos ambientes interno e externo. Segundo os

autores, alguns fatores genéricos afetam tal flexibilidade. Estes fatores, bem como as formas de se lidar com eles, estão apresentados a seguir.

Incertezas com	Lida-se através de
Suprimentos de materiais e componentes	<ul style="list-style-type: none"> • Habilidade de reprogramar • Coordenação com fornecedores • Estoques de segurança • Multi-habilidade interna de maquinária
Demanda de produtos (mix)	<ul style="list-style-type: none"> • Habilidade de reprogramar produção • Trocas rápidas • Estoques de produtos acabados e semi-acabados • Habilidade de conseguir <i>lead times</i> curtos junto a fornecedores
Quebra de máquinas	<ul style="list-style-type: none"> • Manutenção preventiva • Ação corretiva rápida • Capacidade de re-roteamento
Absenteísmo	<ul style="list-style-type: none"> • Multi-habilidade de mão-de-obra • Algum excesso de capacidade de m.o.
Introdução de novos produtos	<ul style="list-style-type: none"> • Integração projeto/desenvolvimento / produção • Habilidade de sub-contratar suprimento
Comportamento gerencial sob mudança	<ul style="list-style-type: none"> • Treinamento/melhoria na conscientização
Demanda global	<ul style="list-style-type: none"> • Sistemas de previsão
Suprimento de mão-de-obra	<ul style="list-style-type: none"> • Treinamento interno
Intervenção do governo	<ul style="list-style-type: none"> • Menores tempos de ciclo
Informação tecnológica	<ul style="list-style-type: none"> • Habilidade de subcontratar
Comportamento dos sindicatos	<ul style="list-style-type: none"> • Monitorização do ambiente

Fig. II.1: Fatores que Influenciam a Flexibilidade da Manufatura (Transcrito de Corrêa, Henrique: Apostila "Estratégia de Manufatura")

II.3- ESTRATÉGIA E MARKETING

Para uma empresa se posicionar estrategicamente dentro de um mercado competitivo, é necessário, de acordo com Porter (ref. bibl. 6), que ela reconheça a concorrência dentro da indústria em que atua, através do conhecimento das cinco forças que determinam sua intensidade: os entrantes potenciais, os substitutos, os compradores, os fornecedores e a rivalidade entre as empresas existentes.

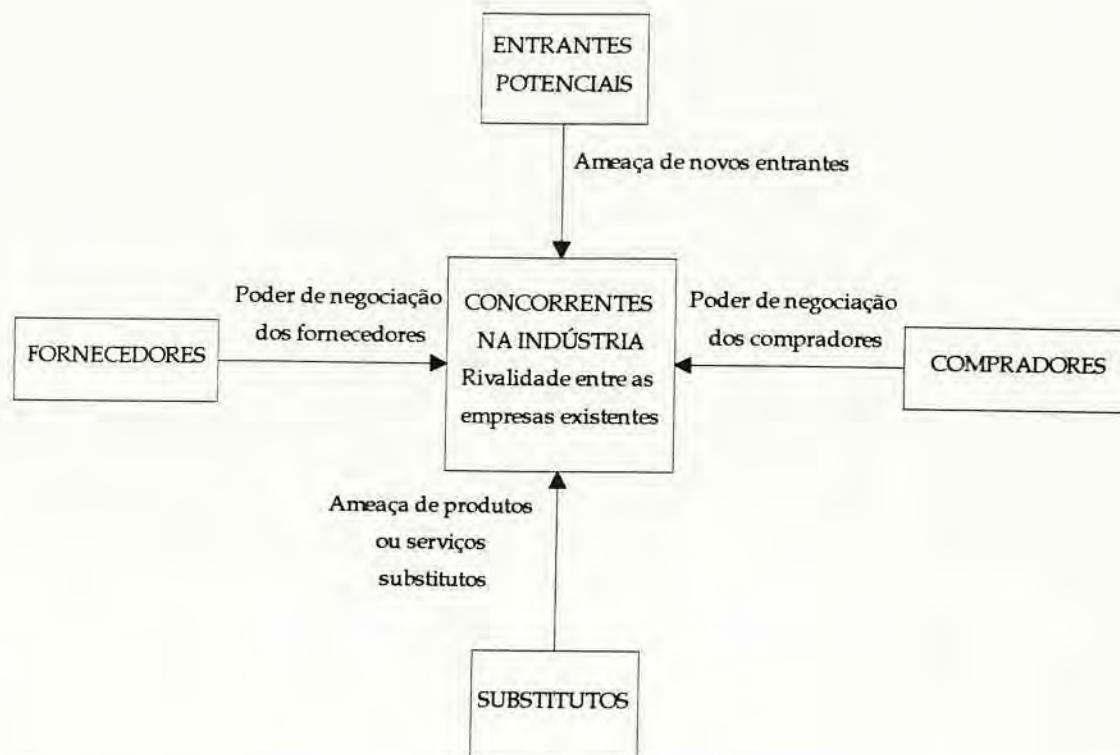


Fig. II.2: Forças Que Dirigem a Concorrência na Indústria (Transcrito de Porter, M. "Estratégia Competitiva")

Os **entrantes potenciais** indicam as ameaças de entrada de novas empresas dentro de uma indústria, trazendo consigo nova capacidade, o desejo de ganhar parcela de mercado e, freqüentemente, recursos substanciais. Tais ameaças dependem das barreiras de entrada existentes, em conjunto com a reação que o novo concorrente pode esperar da parte dos concorrentes já existentes. Tais barreiras incluem:

- *Economia de Escala*, que força a empresa entrante a ingressar em larga escala e se arriscar a uma forte reação das empresas existentes, ou então a ingressar em pequena escala e sujeitar-se a uma desvantagem de custo.
- *Diferenciação do Produto*, que significa que as empresas estabelecidas têm sua marca identificada e desenvolvem um sentimento de lealdade em seus clientes, o que cria a necessidade de despesas pesadas por parte da empresa entrante para superar estes vínculos.

- *Necessidades de Capital*, que são uma barreira particularmente quando o capital é requerido para atividades arriscadas e irreversíveis, como a publicidade inicial, ou para P&D (Pesquisa e Desenvolvimento).
- *Custos de Mudança*, que são aqueles custos com os quais o comprador se defronta quando muda de um fornecedor de um produto para outro.
- *Acesso aos Canais de Distribuição*, que já estão sendo atendidos pelas empresas estabelecidas.

A **Rivalidade entre os Concorrentes Existentes** assume a forma corriqueira de disputa por posição - com o uso de táticas como concorrência de preços, batalhas de publicidade, introdução de produtos e aumento dos serviços ou das garantias ao cliente. Ela é consequência da interação de uma série de fatores estruturais, como concorrentes numerosos ou bem equilibrados, crescimento lento da indústria, custos fixos ou de armazenamento altos e ausência de diferenciação ou custos de mudança, entre outros.

Os **Produtos ou Serviços Substitutos** reduzem os retornos potenciais de uma indústria, colocando um teto nos preços que as empresas podem fixar com lucro.

Os compradores competem com a indústria forçando os preços para baixo, barganhando por melhor qualidade ou mais serviços e jogando os concorrentes uns contra os outros - tudo à custa da rentabilidade da indústria. Este **Poder de Negociação dos Compradores** depende de certas características quanto à sua situação no mercado e da importância relativa de suas compras da indústria em comparação com seus negócios totais. No caso específico da indústria em que atua a empresa onde se realizou este trabalho (têxtil), é fundamental que a empresa diferencie seu produto ou que ela engendre custos de mudança que prendam os seus compradores o suficiente para neutralizar as pressões resultantes deste poder de negociação.

Por outro lado, o **Poder de Negociação dos Fornecedores** pode exercer pressão sobre uma indústria ameaçando elevar preços ou reduzir a qualidade dos bens e serviços fornecidos, e, desta forma, sugar a rentabilidade de uma indústria incapaz de repassar os aumentos de custos em seus próprios preços.

Uma vez diagnosticadas as forças que afetam a concorrência em uma indústria e suas causas básicas, a empresa está em posição de identificar seus pontos fracos e fortes em relação à indústria, e a partir disto assumir uma estratégia competitiva efetiva, através de três abordagens genéricas potencialmente bem-sucedidas para superar as outras empresas dentro desta indústria: a *Liderança no Custo Total*, a *Diferenciação* e o *Enfoque*.

LIDERANÇA NO CUSTO TOTAL

A primeira abordagem consiste em atingir a liderança no custo total em uma indústria através de um conjunto de políticas funcionais orientadas para este objetivo básico. A liderança no custo exige a construção agressiva de instalações em escala eficiente, uma perseguição vigorosa de reduções de custo pela experiência, um controle rígido do custo e das despesas gerais, que não seja permitida a formação de contas marginais dos clientes, e a minimização do custo em áreas como P&D, assistência, força de vendas, publicidade, etc. Intensa atenção administrativa ao controle dos custos é necessária para atingir estas metas.

Custo baixo em relação aos concorrentes torna-se o tema central de toda a estratégia, embora a qualidade, a assistência e outras áreas não possam ser ignoradas.

Uma posição de baixo custo produz para a empresa retornos acima da média em sua indústria, apesar da presença de intensas forças competitivas. A posição de custo dá à empresa uma defesa contra a rivalidade dos concorrentes, porque seus custos mais baixos significam que ela ainda pode obter retornos depois que seus concorrentes tenham consumido seus lucros durante a competição. Uma posição de baixo custo defende a empresa contra compradores poderosos, porque estes só podem exercer seu poder para abaixar os preços ao nível do concorrente mais eficiente. Baixo custo proporciona uma defesa contra fornecedores poderosos trazendo maior flexibilidade para enfrentar os aumentos de custo dos insumos. Os fatores que levam a uma posição de baixo custo em geral também proporcionam barreiras de entradas substanciais em termos de economias de escala e vantagens de custos. Finalmente, uma posição de baixo custo em geral coloca a empresa em uma posição favorável em relação aos produtos substitutos de seus concorrentes na indústria. Assim, uma posição de baixo custo protege a empresa contra todas as cinco forças competitivas, porque a negociação só pode continuar a erodir os lucros até o ponto em que os lucros do próximo concorrente mais eficiente tenham sido eliminados, e porque os concorrentes menos eficientes sofrerão antes as pressões competitivas.

DIFERENCIAÇÃO

A segunda estratégia genérica é diferenciar o produto ou o serviço oferecido pela empresa, criando algo que seja considerado único ao âmbito de toda a indústria. Os métodos para esta diferenciação podem assumir várias formas: projeto ou imagem da marca, tecnologia, peculiaridades, serviços sob encomenda e rede de fornecedores, entre outras.

A diferenciação, se alcançada, é uma estratégia viável para obter retornos acima da média em uma indústria porque ela cria uma posição defensável para enfrentar as cinco forças competitivas, embora de um modo diferente do que na liderança de custo. A diferenciação proporciona isolamento contra a rivalidade competitiva devido à lealdade dos consumidores em relação à marca e, em consequência disto, à menor sensibilidade ao preço. Ela também aumenta as margens, o que exclui a necessidade de uma posição de baixo custo. A lealdade resultante do consumidor e a necessidade de um concorrente superar a supremacia colocam barreiras de entrada. A diferenciação produz margens mais altas com as quais é possível lidar com o poder dos fornecedores e claramente ameniza o poder dos compradores, dado que lhes faltam alternativas comparáveis, sendo, assim, menos sensíveis aos preços. Finalmente, a empresa que se diferenciou para obter a lealdade do consumidor deverá estar mais bem posicionada em relação aos substitutos do que a concorrência.

Atingir a diferenciação pode, às vezes, tornar impossível a obtenção de uma alta parcela de mercado. Em geral, requer um sentimento de exclusividade que é incompatível com a alta parcela de mercado. Mais comumente, atingir a diferenciação implicará um *trade-off* com a posição de custo se as atividades necessárias para criá-la são inerentemente dispendiosas, como pesquisa extensiva, projeto do produto, materiais de alta qualidade, ou apoio intenso ao consumidor. Mesmo que os consumidores no âmbito da indústria reconheçam a superioridade da empresa, nem todos os clientes estarão dispostos ou terão condições de pagar os altos preços requeridos.

ENFOQUE

A última abordagem genérica é focar um determinado grupo comprador, um segmento da linha de produtos, ou um mercado geográfico; como na diferenciação, o enfoque pode assumir diversas formas. Embora as estratégias de baixo custo e de diferenciação tenham o intuito de atingir seus objetivos no âmbito de toda a indústria, toda a estratégia de enfoque visa atender muito bem ao alvo determinado, e cada política funcional é desenvolvida levando isso em conta. A estratégia repousa na premissa de que a empresa é capaz de atender seu alvo estratégico mais efetiva ou eficientemente do que os concorrentes que estão competindo de forma mais ampla. Conseqüentemente, a empresa atinge a diferenciação por satisfazer melhor as necessidades de seu alvo particular, ou custos mais baixos na obtenção deste alvo, ou ambos. Mesmo que a estratégia de enfoque não atinja baixo custo ou diferenciação do ponto de vista do mercado como um todo, ela realmente atinge uma ou ambas as posições em relação ao seu estreito alvo estratégico. As diferenças entre as três estratégias genéricas estão ilustradas na figura II.3.

A empresa que desenvolve com sucesso a estratégia do enfoque pode também obter potencialmente retornos acima da média para sua indústria. O enfoque desenvolvido significa que a empresa tem uma posição de baixo custo com seu alvo estratégico, alta diferenciação, ou ambas. Conforme já discutido anteriormente, estas posições proporcionam defesas contra cada força competitiva. O enfoque pode também ser usado para selecionar metas menos vulneráveis a substitutos ou onde os concorrentes são os mais fracos.

		VANTAGEM ESTRATÉGICA:	
		Unicidade Observada pelo Cliente	Posição de Baixo Custo
ALVO ESTRATÉGICO:	No âmbito de Toda a Indústria	Diferenciação	Liderança no Custo Total
	Apenas um Segmento Particular	Enfoque	

Fig. II.3: Três Estratégias Genéricas (Transcrito de Porter, M. "Estratégia Competitiva")

A estratégia de enfoque sempre implica algumas limitações na parcela total de mercado que pode ser atingida. O enfoque envolve necessariamente um *trade-off* entre a rentabilidade e o volume de vendas. Como na estratégia de diferenciação, ela pode ou não envolver um *trade-off* com a posição global de custo.

As três estratégias diferem em outras dimensões além das diferenças funcionais anteriormente notadas. Sua colocação em prática com sucesso exige diferentes recursos e habilidades. As estratégias genéricas também implicam arranjos organizacionais diferentes, procedimentos de controle e sistemas criativos. Conseqüentemente, o compromisso contínuo com uma das estratégias como alvo primário é geralmente necessário para que o sucesso venha a ser atingido. Algumas implicações comuns das estratégias genéricas nestas áreas são:

ESTRATÉGIA GENÉRICA	RECURSOS E HABILIDADES EM GERAL REQUERIDOS	REQUISITOS ORGANIZACIONAIS COMUNS
Liderança no Custo Total	<ul style="list-style-type: none"> • Investimento de capital sustentado e acesso ao capital • Boa capacidade de engenharia de processo • Supervisão intensa da mão-de-obra • Produtos projetados para facilitar a fabricação • Sistema de distribuição com baixo custo 	<ul style="list-style-type: none"> • Controle de custo rígido • Relatórios de controle freqüentes e detalhados • Organização e responsabilidades estruturadas • Incentivos baseados em metas estritamente quantitativas
Diferenciação	<ul style="list-style-type: none"> • Grande habilidade de <i>Marketing</i> • Engenharia do produto • Tino criativo • Grande capacidade em pesquisa básica • Reputação da empresa como líder em qualidade ou tecnologia • Longa tradição na indústria ou combinação ímpar de habilidades trazidas de outros negócios 	<ul style="list-style-type: none"> • Forte coordenação entre funções em P&D, desenvolvimento do produto e <i>marketing</i> • Avaliações e incentivos subjetivos em vez de medidas quantitativas • Ambiente ameno para atrair mão-de-obra altamente qualificada, cientistas ou pessoas criativas
Enfoque	<ul style="list-style-type: none"> • Forte cooperação dos canais • Combinação das políticas acima dirigidas para a meta estratégica em particular 	<ul style="list-style-type: none"> • Combinação das políticas acima dirigidas para a meta estratégica em particular

Fig. II.4: Estratégias Genéricas: Recursos e Habilidades Requeridos e Requisitos Organizacionais (Transcrito de Porter, M. "Estratégia Competitiva")

II.4- ESTRATÉGIA E FINANÇAS

A avaliação do desempenho de empresas e seus administradores, baseada em considerações de curto prazo (levando em consideração, por exemplo, relatórios trimestrais de desempenho), teria, segundo Corrêa e Giansi, induzido os administradores a evitar investimentos de longo prazo, já que os resultados destes investimentos demorariam a aparecer. Isto resultou em prejuízo na eficácia da manufatura, e de outras funções essenciais para a competitividade de uma empresa. Os administradores, avaliados amiúde, não se motivam a investir em melhorias estruturais e infra-estruturais cujos resultados apareçam só no longo prazo, porque eles necessitam apresentar desempenho no curto prazo. Eles preferem, por consequência, investir em publicidade e promoções, por exemplo, as quais, por si só, não garantem vantagem competitiva sustentada. No coração deste problema encontra-se o incorreto estabelecimento e uso de medidas de desempenho, que pode induzir, nos administradores, atitudes que contrariem os melhores interesses competitivos da organização.

Dentro da função finanças, os principais aspectos evidenciadores das deficiências e qualidades da empresa podem, segundo Oliveira (ref. bibl. 7), ser observados através de dois grandes tipos de análises:

Análise do sistema de planejamento e controle financeiro e do sistema de registro e de análise contábil:

Para concretizar esta análise é necessário estar atento, entre outros, para os seguintes aspectos:

- funções, decisões e ações financeiras;
- empresa como um todo (considerada como um sistema);
- estrutura da área financeira;
- orçamentos;
- relatórios e demonstrativos;
- controles;
- projeções de lucro;
- políticas financeiras; e
- fluxos de caixa.

Análise dos índices financeiros:

Os dados e as informações necessários são tirados dos balancetes e balanços e comparados na própria empresa, verificando alguns exercícios antecedentes, bem como outra empresa que apresente alguma similaridade (tamanho, ramo de atuação, etc.).

A análise dos índices econômico-financeiros proporciona ao executivo da empresa a medida certa do risco com que terá que administrar.

Portanto, deve estar ciente de que, algumas vezes, o resultado da decisão que ele adotar compensará amplamente o nível de risco relacionado; outras vezes, este nível de risco é muito alto para o resultado a ser obtido.

Verifica-se que, para o executivo tomar uma decisão correta, é necessário saber quais as informações necessárias a esta decisão, bem como onde pode obtê-las da maneira mais adequada.

Por outro lado, existe determinada dificuldade em estabelecer "quantos" e "quais" índices econômico-financeiros devem ser utilizados pela empresa. Entretanto, fica também evidente que não é necessário calcular todos os índices econômico-financeiros em cada situação. Cada empresa necessita da aplicação de apenas alguns deles; há casos em que certos índices são fundamentais, enquanto outros são dispensáveis, e vice-versa.

Os principais tipos de índices econômicos referem-se ao endividamento geral da empresa (em função dos prazos das dívidas), a capacidade da empresa em saldar suas dívidas a curto e longo prazos (refletida no seu ativo circulante e de longo prazo), grau de remuneração do capital investido (através do lucro auferido pela empresa) e ao dinamismo da empresa (em função do seu crescimento em relação a anos anteriores), entre outros.

III - A EMPRESA

III.1- DESCRIÇÃO- ENTENDIMENTO DA SITUAÇÃO

A empresa onde foi realizado o trabalho atua no setor têxtil, e possui uma marca tradicional no mercado, com uma estrutura fiel de representantes. Sua produção concentra-se em dois tipos básicos de produtos, que neste trabalho são denominados X e Y, e cujos fluxos produtivos são bastante similares (conforme pode ser observado nos fluxogramas apresentados no Anexo 6 - Capítulo VII). Ela conta com um quadro de 709 funcionários, grande parte deles (643, ou 90%) ligada direta ou indiretamente ao processo produtivo. Seu parque industrial ocupa um grande terreno (44.632,50 m²), o que representa atualmente o principal ativo da empresa. Tudo isto, porém, não tem sido suficiente para a manutenção das vendas, tendo como consequência um gradativo encolhimento da empresa, conforme pode ser observado através do gráfico apresentado abaixo, onde é apresentada a evolução anual das disponibilidades da empresa obtidas dos seus balanços contábeis ao final dos últimos anos.

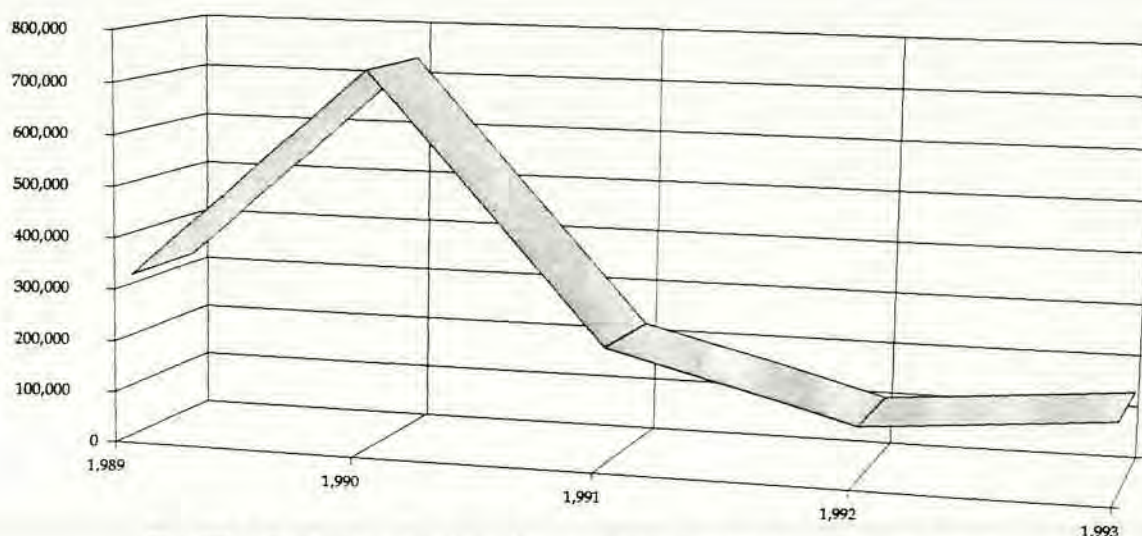


Fig. III.1: Evolução Anual das Disponibilidades (Elaborado pelo Autor)

Em consequência disto, os acionistas resolveram contratar serviços de consultoria para a realização de um diagnóstico da empresa, identificando os problemas e apontando caminhos e soluções.

Conforme pode-se observar pelo conteúdo deste trabalho, existem deficiências significativas de controles e inadequação da estrutura organizacional vigente, além de uma indefinição do processo sucessório na direção da empresa. Aliado a isto, o esforço de vendas demonstra-se insuficiente, e o processo produtivo apresenta-se ineficiente. Tal situação é bem ilustrada através do gráfico III.2, que compara ano a ano a relação entre Vendas e Custos (também obtidos do Balanço), e mostra que as quedas nas vendas não vêm sendo acompanhadas por reduções proporcionais nos custos, diminuindo assim a margem de lucro da empresa.

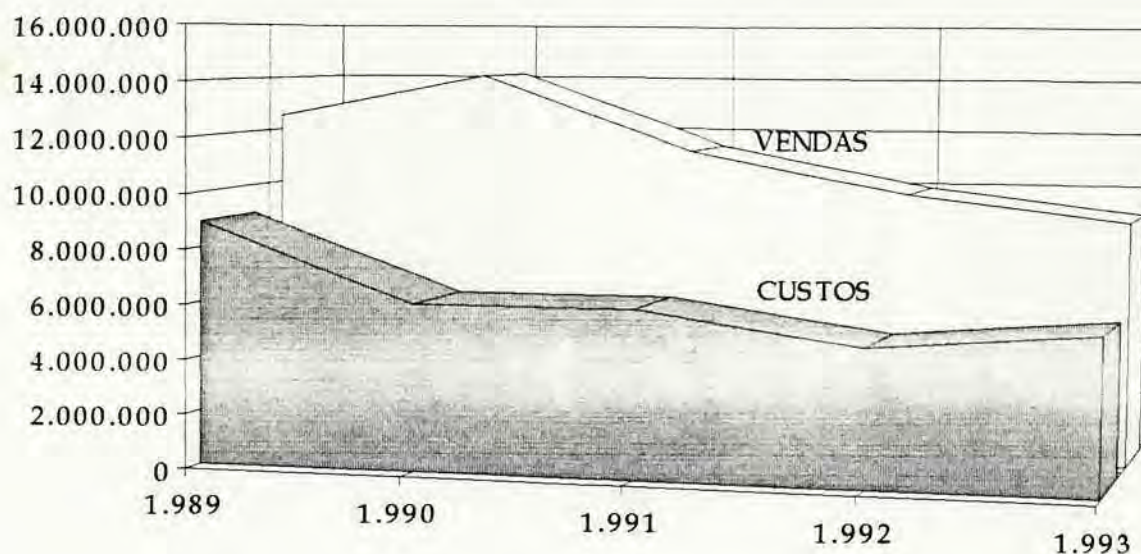


Fig. III.2: Evolução Anual das Vendas x Custos (Elaborado pelo Autor)

Estes aspectos caracterizam uma empresa familiar e tradicional, que passa por uma redução contínua de suas atividades, e denotam que grande parte dos problemas está relacionada a aspectos estruturais, ou seja, deficiências básicas porém fundamentais, que devem ser rapidamente solucionadas para propiciar uma estrutura adequada e preparada a ponto de permitir retomada de um crescimento sustentado.

Mesmo considerando que os sistemas de suporte não sejam totalmente adequados, eventuais deficiências são supridas por uma forte participação dos acionistas no dia a dia das operações.

Embora essa forma de administração possa ser mantida por deliberação dos acionistas, há um limite natural para que isso se mantenha de maneira efetiva, incluindo aspectos físicos, caráter sucessório do comando e o próprio cerceamento natural de atividades que deveriam ser executadas pelos gerentes e níveis inferiores da empresa.

Tudo isso sem considerar que esse tipo de administração, em alguma instância, desfocaliza os acionistas de suas responsabilidades principais relacionadas ao futuro do negócio, o que envolve os aspectos estratégicos, identificação de oportunidades e relacionamentos externo e interno, entre outros.

III.2- VIABILIDADE DA EMPRESA

O procedimento para estudo de viabilidade da empresa foi um sistema de árvore de decisão, conforme apresentado na página seguinte, onde foram colocados os principais cenários para a mesma. Foram considerados nestes cenários o tempo para implementação de cada um deles e os desejos manifestados pelos acionistas. Restringiu-se o caminho a ser seguido na árvore de decisão aos cenários com implementação de curto prazo, uma vez que a empresa, hoje, não apresenta as condições ideais para mudanças de longo prazo.

Dentro deste sistema, iniciou-se pela definição dos acionistas se desejam ou não ficar com o negócio. Desdobrou-se, então, em dois cenários otimistas e dois pessimistas.

Os cenários pessimistas são: vender o negócio (ou seja, a empresa, considerando a fábrica, marca e terreno), ou desativar a fábrica, vendendo os equipamentos e o terreno.

Os cenários otimistas são: transferir a fábrica, ou permanecer no local e revitalizar o negócio.

Como os cenários pessimistas demandam tempo e não possuem consenso entre os acionistas, e dentre os cenários otimistas a possibilidade de transferir a fábrica constitui-se num empreendimento muito complexo e demorado, optou-se pelo cenário de revitalização do negócio, para pelo menos mais cinco anos.

As alternativas para este cenário são: permanecer com as operações atuais, melhorando o processo de vendas e produção, e/ou adicionar a estas operações a comercialização de artigos da mesma linha de outras fábricas ou até mesmo importar, colocando a marca da empresa, além de usar o sistema de facção.

Como a comercialização de outros produtos e os contratos de facção exigem tempo para serem negociados, além de só poderem ser realizados a médio prazo, optou-se pela revitalização da operação atual.

A revitalização das operações atuais permite a manutenção da empresa a curto prazo. Porém, a médio prazo torna-se imprescindível a realização de investimentos para permitir a continuidade da empresa.

DECISÕES ESTRATÉGICAS

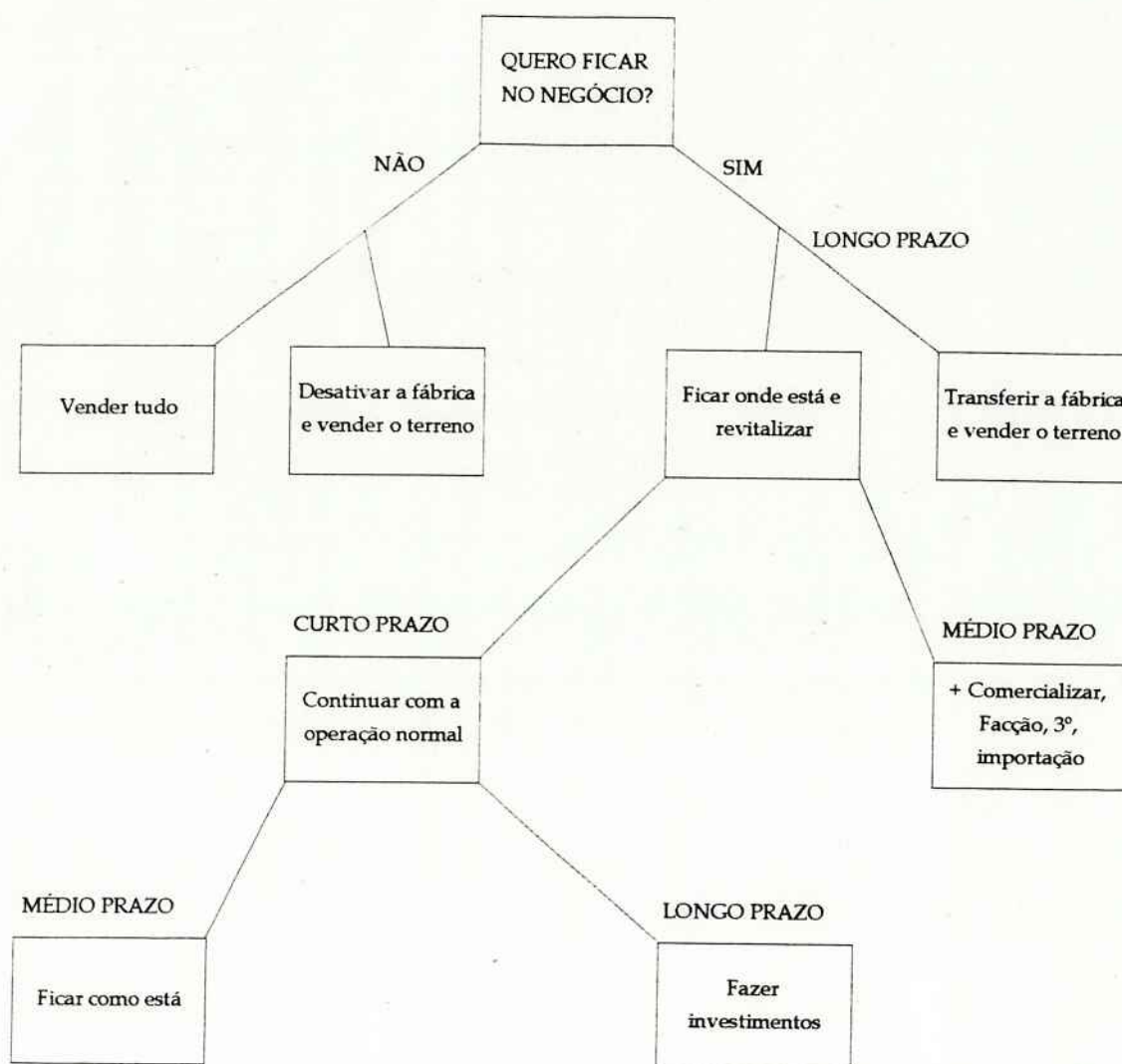


Fig. III.3: Decisões Estratégicas (Elaborado pelo Autor)

IV- PROCESSOS ANALISADOS

IV.1- ENTENDIMENTO DO MERCADO E CONSUMIDORES

IV.1.1- DETERMINAÇÃO DAS NECESSIDADES E DOS DESEJOS DO CONSUMIDOR

Itens fundamentais ao processo:

É de fundamental importância a definição dos clientes-alvo e o entendimento da corrente de valor de todo o processo produtivo, ou seja, como o valor é agregado ao produto nas diversas etapas de produção.

A satisfação do cliente deve ser um conceito disseminado através de toda a empresa, tanto a nível de cliente externo, bem como nas relações entre os setores. Para isto é necessário dimensionar o valor de uso do produto ou serviço através da perspectiva do cliente, seja interno ou externo. Também é necessário identificar modos de avaliar o desempenho da empresa em situações críticas de contato com os clientes.

A determinação das necessidades dos clientes deve vir de um relacionamento contínuo destes com a empresa.

Processo na empresa:

A determinação das necessidades e dos desejos do consumidor é baseada na sensibilidade da diretoria, sem nenhum processo formal de estudo, avaliação e consulta ao mercado, ou aos representantes.

Recomendações:

- Desenvolver sistemas de informações junto aos representantes de modo a sempre ter o conhecimento das tendências da moda, e os desejos e as necessidades do consumidor atualizados.
- Desenvolver uma pesquisa de satisfação e tendências junto aos clientes e aos principais mercados.
- Desenvolver canal de comunicação com clientes (serviço de atendimento telefônico), captando críticas e sugestões.

Suporte:

No decorrer do projeto, não foi constatada a existência de sistemas formais de análise e reconhecimento do consumidor-alvo, como estatísticas, questionários, entre outros.

Nas entrevistas e observações, não foram notados estudos formais sobre comportamento e perfil de compras do consumidor.

IV.1.2- MEDIÇÃO DA SATISFAÇÃO DO CONSUMIDOR

Itens fundamentais ao processo:

É necessário aplicar a "filosofia" de satisfação do cliente não apenas aos clientes externos, mas também aos internos, assim como às relações entre os diversos setores da empresa.

Todos os eventos críticos com os clientes devem ser aproveitados para a determinação do nível de satisfação do consumidor.

A fim de manter a empresa atualizada com as tendências estratégicas, administrativas e industriais, é necessário analisar e confrontar os seus processos com os das outras empresas concorrentes, consideradas "top" de mercado.

É de suma importância que exista um sistema de medição de desempenho envolvendo estatísticas, respostas dos clientes e outras fontes externas. Os resultados destas informações devem ser disseminados por toda a empresa, para estimular as mudanças e o aperfeiçoamento contínuo.

Processo na empresa:

A satisfação do consumidor é medida apenas através do nível de vendas de cada produto e da intuição da diretoria. Por motivos da própria empresa (não muito claros), ela mantém em produção produtos com baixos índices de vendas.

Recomendação:

- Desenvolver sistemas de medição da satisfação do consumidor, que levem em conta estatísticas das reclamações recebidas dos clientes. O objetivo básico é identificar as modificações necessárias a serem efetuadas para alcançar e, se possível, exceder a satisfação do cliente.

Suporte:

Não foram percebidos sistemas formais de medição da satisfação do consumidor com os produtos, tais como estatísticas relacionadas ao montante dos produtos vendidos, quantidade de produtos devolvidos por defeito de fábrica, entre outros.

Nas entrevistas e análises realizadas não foi identificado um processo específico, através do qual a diretoria da empresa pudesse reconhecer os fatores pelos quais o cliente identifica a qualidade no produto.

IV.1.3- MONITORIZAÇÃO DAS MUDANÇAS DE MERCADO OU DA EXPECTATIVA DO CONSUMIDOR

Itens fundamentais ao processo:

Devido à constante evolução do mercado e das tendências de consumo, é necessário possuir métodos que possibilitem o acompanhamento e a identificação das mesmas, antecipando-se assim a percepção dos movimentos e das expectativas do consumidor.

Uma vez identificadas tais tendências, estas passam a ser um fato vislumbrado por todos, inclusive a concorrência. Portanto, quanto antes elas possam ser identificadas, mais rápidas se tornam as reações.

Processo na empresa:

Atualmente, o mercado consumidor é acompanhado de maneira empírica, a partir do desempenho das vendas, porém não é levada em consideração a distribuição geográfica das vendas e outros fatores de mercado, tais como moda, concorrência, variáveis econômicas e outros, que possam influenciá-las.

Recomendações:

- Desenvolver sistemas de acompanhamento do mercado como um todo, identificando as alterações da moda e comportamento de compras e do consumidor.
- Desenvolver sistemas de informação junto aos representantes de vendas para identificação das investidas da concorrência e para efetivar as correções necessárias para o crescimento e manutenção da empresa no mercado.

Suporte:

Nas entrevistas realizadas não se identificou a existência de estudos comparativos formais do produto em relação aos principais concorrentes diretos ou em relação aos substitutos disponíveis no mercado, bem como estudos sobre o comportamento do consumidor perante cada produto concorrente.

Não foi constatada a existência de pesquisa mercadológica formal, no sentido de se poder determinar a reação do consumidor em relação à oferta de produtos concorrentes e substitutos.

Também não foi identificada a existência de estudos formais para identificação das tendências da moda, que poderiam implicar modificações necessárias para atualização do produto a partir das novas expectativas do consumidor.

IV.2- MODELO DE GESTÃO E ESTRATÉGIA

IV.2.1- MONITORIZAÇÃO DO AMBIENTE EXTERNO

Itens fundamentais ao processo:

O ambiente externo, incluindo as políticas econômicas nacionais e internacionais, é refletido diretamente na evolução dos negócios da empresa. É preciso estar atento à movimentação da concorrência e suas ações, a fim de tomar medidas estratégicas corretivas que permitam atingir as metas desenhadas no planejamento da empresa.

Processo na empresa:

O impacto das tendências da economia na empresa é, hoje, avaliado apenas pela intuição dos diretores, sem contar com a realização de nenhum estudo formal neste sentido.

O acompanhamento da concorrência é realizado através de contatos informais da diretoria da empresa com o sindicato patronal e através de informações eventualmente repassadas pelos próprios representantes da empresa.

Recomendações:

- Desenvolver e acompanhar sistemas de identificação da concorrência e sua forma de atuação, para, assim, identificar e tomar as medidas necessárias.
- Desenvolver estudos sistemáticos que considerem as situações econômica e cultural, regiões geográficas e outros fatores que possam vir a influir no consumo dos produtos da empresa.
- Manter base histórica de estatística de venda (por mercado, segmento de mercado, representante, cliente, regiões geográficas, etc.).

Suporte:

A empresa não possui processos formais para a identificação da concorrência, nem mesmo uma forma de reconhecimento mais preciso de como esta age sobre a empresa.

Não são observadas as tendências econômicas e o impacto destas sobre o desempenho da empresa.

Não existe o traçado formal de zonas de maior consumo, levando em conta o clima, características do local e da população.

Não existem estudos formais das alterações sociais e culturais através da moda e dos hábitos de consumo e seus reflexos na aceitação dos produtos da empresa.

IV.2.2- MODELO DE GESTÃO

Itens fundamentais ao processo:

O processo de planejamento e gestão empresarial inicia-se pela definição da *estrutura societária* que regerá a empresa, definindo-se com clareza e consenso dos acionistas, suas respectivas participações e atribuições.

Estabelecida a estrutura societária, define-se o planejamento estratégico, o qual se inicia pela definição da *missão* da empresa, isto é, para que a empresa foi criada e quais são os seus objetivos.

Definido o motivo da existência da empresa, passa-se à estruturação e quantificação das *metas* a serem cumpridas para a efetivação do plano estratégico. Por exemplo, definição de participação no mercado de cada produto e os mercados que se deseja participar, a partir da relevância destes para os negócios da empresa.

Com as metas definidas, passa-se a desenvolver o *plano estratégico*, ou seja, de que modo a empresa vai agir para cumprir efetivamente a sua missão e atingir suas metas. Este plano estratégico pode, por exemplo, definir que o crescimento da empresa se dará pela concentração das vendas nos produtos de maior aceitação no mercado, entre outros.

Define-se, então, as *táticas* que serão usadas para cumprir o plano estratégico; por exemplo, uma das táticas poderia ser o estabelecimento de cotas mínimas de vendas por representante para os produtos que mais são vendidos.

Existem ainda *acessórios* ao planejamento estratégico, tais como a definição de políticas e o seu resultado final, que se refletem em um orçamento.

As *políticas* são os procedimentos pré-definidos na gestão da empresa. Por exemplo, a política da empresa pode ser a de não promover descontos para os produtos parados há mais de seis meses nos estoques.

O *orçamento* é a definição de prazos e valores para que a empresa funcione de acordo com o planejamento estratégico. Toda empresa deve acompanhar o seu cumprimento de forma a verificar tendências e corrigir distorções. Desta forma, soluções para eventuais desvios econômico-financeiros do plano estratégico podem ser facilmente antecipadas e colocadas em prática.

O planejamento estratégico deve ser conhecido por todos na empresa, diferenciando-se por nível hierárquico. Quanto mais alto o profissional estiver na escala hierárquica, mais profundo deve ser o seu conhecimento, ao passo que, nos setores mais baixos, serão conhecidas apenas as metas e o orçamento para o setor.

Entretanto, deve haver um canal de comunicação aberto entre a diretoria e os demais funcionários, de tal forma que as metas fundamentais do plano estratégico possam ser estabelecidas e colocadas em prática de acordo com as diretrizes estabelecidas.

De maneira geral, o ponto de partida do processo gerencial de tomada de decisões é uma formulação apoiada na estratégia de competição da empresa no mercado. Mais do que isso, todo o sistema de planejamento e controle deve ter integração total entre os seus elementos (missão, estratégia, táticas e políticas), de forma a permitir uma atuação precisa, tanto a nível estratégico-competitivo, quanto a nível operacional. Desta forma, torna-se possível a correção das rotas e focalização no objetivo primário.

A rotina básica de gestão é representada pelo cumprimento, por parte das diretorias e gerências, de planos competitivos, operacionais e econômico-financeiros integrados, avaliados e aprovados pela presidência, referendados pelo conselho consultor e monitorados pelo comitê executivo.

O processo de monitorização de desempenho deve ser focalizado não só através da perspectiva econômico-financeira (controle orçamentário), mas também das perspectivas estratégicas e operacionais.

O quadro apresentado a seguir inclui uma representação simplificada do funcionamento desse modelo, através do fluxo entre seus principais elementos:



Fig. IV.1: Fluxo dos Elementos no Modelo de Gestão (Elaborado pelo Autor com Base em Material da Arthur Andersen S/C.)

IV.2.2.1- SELEÇÃO DE MERCADOS RELEVANTES

Processo na empresa:

A determinação de zonas de maior potencial de consumo não é realizada de modo formal pela diretoria. Esta tem como preocupação maior apenas atender aos pedidos dos representantes de vendas.

A empresa tem como política somente vender para pequenos comerciantes, devido às exigências de prazo e preço impostas pelos grandes magazines (com raras exceções).

Não foi notada nenhuma preocupação de atuação no mercado externo.

O desenvolvimento do mercado institucional é subaproveitado.

Recomendações:

- Levantar estatísticas dos mercados atuais e dos possíveis mercados potenciais para o desenvolvimento de novas regiões de atuação, inclusive mercado externo, e manutenção dos mercados existentes. Incluir a empresa nas listas das câmaras de comércio do Brasil com outros países.
- Rever a atual política de vendas apenas para pequenos comerciantes e estruturar a empresa para entrar em concorrências públicas e em grandes magazines.
- Definir uma previsão de vendas com os representantes, o que facilitará no desenvolvimento do orçamento da empresa. Além disto, é aconselhável a definição da relevância de cada representante nos negócios da empresa.

Suporte:

Não há uma definição formal dos principais mercados onde devem ser concentrados os esforços de vendas. Estes mercados devem ser estabelecidos, levando-se em consideração clima, poder aquisitivo, características de consumo e outras variáveis mercadológicas que possam influenciar no consumo dos produtos da empresa.

IV.2.2.2- FORMULAÇÃO DA ESTRATÉGIA DE NEGÓCIOS

Processo na empresa:

O processo de gestão hoje adotado na empresa baseia-se em grande parte na intuição e experiência dos seus administradores. Este procedimento vem sendo adotado primordialmente pelo estilo de administração dos acionistas e pela falta de um sistema organizado de informações gerenciais e instrumentos de suporte operacional/administrativo, que propiciem aos administradores uma visão segura sobre a evolução dos negócios e permitam um acompanhamento tempestivo sobre as operações.

Aliado a este fato, existe uma excessiva concentração de informações e decisões na presidência e diretorias, o que cria uma tendência de isolamento das demais áreas da empresa. A grande dificuldade de comunicação entre as diversas áreas é agravada pela necessidade de gerenciamento em "tempo real" do ritmo de produção e distribuição.

A inexistência de medidas de desempenho, aliada à dificuldade de estabelecimento de um sistema formal de orçamento e custos, colabora para o processo de gestão baseado na intuição e semeia na empresa a cultura da falta de controle de custos e despesas, o que muitas vezes gera dispêndios desnecessários de recursos.

Recomendações:

A proposição de um novo modelo de gestão foi desenvolvida a partir da percepção de que a implantação de uma nova estrutura organizacional (a ser comentada na Seção

seguinte) vai acarretar uma mudança significativa no escopo de atuação de várias áreas. Desta forma, elas poderão reconquistar autonomia, autoridade e responsabilidade, em detrimento da estrutura decisória de hoje, que é extremamente concentrada nos níveis de diretorias e presidência.

A sugestão é de que a autoridade, a capacidade de tomar decisões e a responsabilidade relacionadas ao âmbito essencialmente operacional (o "dia-a-dia") sejam atribuídas a pessoas e áreas específicas da empresa. Entende-se que o compartilhamento de responsabilidades, hoje praticamente inexistente, deve ser implementado e monitorizado, abrangendo todo o processo de planejamento e posicionamento estratégico. Devem ser atribuídas autonomia e responsabilidade para as gestões estratégica e de processos.

Considerando este conjunto de fatores, concluiu-se que algumas medidas devem ser adotadas no sentido de tornar o processo de gestão mais participativo e suportado por informações gerenciais atualizadas, a saber:

1. ALTERAR O PROCESSO DECISÓRIO E COMUNICAÇÕES

Estabelecer sistema de comitê, onde as gerências de linha (gerentes de suporte administrativo e operacional) se reuniriam periodicamente com um coordenador, a ser nomeado para esta função (no mínimo semanalmente), de modo a discutir a evolução das operações e dos negócios como um todo, as dificuldades e os problemas de suporte administrativo e operacional, bem como preparar informações para discussão com os diretores e a presidência.

No caso de projetos específicos (exemplo: planejamento do ambiente de informática), sugere-se buscar estabelecer também esquema de comitês em níveis inferiores da empresa para o acompanhamento tempestivo e reporte de resultados.

Neste sentido, as proposições objetivam a designação de alguns elementos-chave que funcionariam como elo de ligação entre a presidência e os demais níveis da empresa, com objetivos específicos na administração dos negócios. A seguir são apresentadas algumas sugestões de tipos de comitês possíveis:

Conselho Consultor:

Trata-se do órgão de definição das estratégias gerais e da missão da empresa. Este conselho deve ser formado pelos acionistas da empresa, onde as decisões devem ser tomadas por meio de votação proporcional à representação que cada integrante possui em relação ao número de ações da empresa. O conselho consultor não deve tomar parte nas ações executivas da empresa; esta função deve ser delegada ao conselho executivo, através do desenvolvimento de um contrato de gestão com o mesmo. Este contrato deve estabelecer metas e sistemas de acompanhamento do cumprimento destas, através de indicadores de desempenho, entre outros. Em contrapartida, o comitê executivo deverá ter autonomia completa nas decisões operacionais da empresa, durante a vigência do contrato e enquanto os índices de desempenho se encontrarem dentro das estimativas feitas. Caso isto não ocorra, cabe ao conselho cobrar explicações e medidas corretivas. Nos casos mais graves, cabe ao conselho consultor destituir o conselho executivo e nomear outro, ao final do contrato, ou até mesmo durante sua vigência.

Comitê Executivo:

Trata-se do órgão decisório da empresa. Tal comitê, composto pela presidência e todas as diretorias, tem a autoridade primária de definição de aspectos estratégicos e operacionais. Suas atribuições principais incluem a revisão e aprovação de planos estratégicos, operacionais e econômico-financeiros, além da própria monitorização de desempenho.

Tais reuniões deveriam ter periodicidade mensal, e abordariam a avaliação dos resultados, situação de caixa e outros aspectos desta natureza. Teriam o objetivo de difundir uma visão global da situação da empresa e conseguir que todos os integrantes se considerem partes ativas do processo decisório.

Comitê de Recursos Humanos:

Esse órgão seria coordenado pela diretoria administrativa, e teria como membros os gerentes principais de cada departamento, ou substitutos por eles apontados, a nível de chefia. Sua atribuição fundamental seria a formulação de políticas de recursos humanos e a resolução de problemas gerais no âmbito de atuação da empresa.

Comitê Industrial:

Este órgão deve ser composto pela presidência da empresa, gerência industrial e assessorias de qualidade e programação da produção. A função deste comitê é analisar o processo produtivo, avaliar seus procedimentos e sugerir aperfeiçoamentos.

Comitê de *Marketing*:

Este comitê deve ser composto pela diretoria comercial e assessorias de *marketing* e *design*, onde serão discutidas e traçadas as estratégias mercadológicas para a empresa a serem propostas ao comitê executivo. Cabe ainda a este órgão propor ao comitê executivo mercados de atuação e políticas de vendas, entre outros.

É importante ressaltar que estes são apenas exemplos para servirem de base à empresa na definição da estrutura de comitês mais adequada, segundo suas necessidades e características. A frequência das reuniões dos comitês deve ser avaliada e montada com base na importância estratégica de cada um deles.

2. IMPLANTAR UM SISTEMA DE INFORMAÇÕES GERENCIAIS

Criar conjunto formal de relatórios e informações gerenciais, a fim de prover as gerências de linha, diretorias e presidência com dados atualizados da evolução das operações e negócios. Grande parte deste processo estaria calcada na compilação das informações hoje existentes, bem como no estabelecimento de órgãos responsáveis pela elaboração dos mesmos e de prazos-limite para a sua entrega.

3. ESTABELECEER ÍNDICES DE DESEMPENHO

Baseado no sistema de custos e orçamentos e no conjunto de informações gerenciais a serem implementadas, estabelecer índices de desempenho por área de atividade, incorporando o acompanhamento destes índices no conjunto de relatórios a serem encaminhados às diretorias e à presidência.

Obviamente, o processo de definição de indicadores de desempenho para a empresa deve passar por uma análise crítica, quanto ao seu relacionamento e integração, em função da visão que os acionistas e administradores têm dos negócios. Em outras palavras, a indicação dos mesmos deve estar primariamente em linha com os objetivos básicos da empresa e seguir os tópicos principais previamente estabelecidos no planejamento estratégico. Eles devem propiciar um contínuo processo de melhoria na empresa e suportar, de forma adequada, o gerenciamento e a avaliação dos negócios

São apresentados a seguir exemplos de relatórios que podem ser desenvolvidos para o gerenciamento da empresa. Cabe a ela decidir sobre a adequação dos relatórios, adaptando-os a suas características.

RELATÓRIOS OPERACIONAIS	FREQÜÊNCIA	RESPONSÁVEL	FUNÇÃO
Vendas: Por representante Por região Por produto	Mensal	Diretor de Vendas	Avaliar o desempenho das regiões, representantes e de cada um dos produtos
Estoques: Matéria-prima Produto/cor Giro dos estoques	Diária	Diretor de Vendas Gerente Industrial	Avaliar as necessidades de matéria-prima e os produtos que devem ser mantidos ou não em produção
Produção: Retrabalhos Desperdícios Produtiv. p/ máquina Produtiv. p/ pessoa	Semanal	Gerente Industrial	Identificar as áreas críticas da produção para priorizar as ações corretivas
Financeiros: Fluxo de caixa Orçamento projetado e realizado	Diária, com projeções mensais	Diretor Administrativo/ Financeiro	Acompanhar a movimentação dos recursos financeiros e planejar os gastos e aquisições da empresa; acompanhar a realização do planejado, identificando os desvios e seus motivos
Custos: Produtivos Administrativos Financeiros	Mensal	Diretor Administrativo/ Financeiro	Identificar custos críticos da empresa para agir sobre eles, identificando oportunidades
Qualidade: Reclamações - Clientes Devoluções Atrasos de Entrega	Mensal	Diretor de Marketing	Identificar como o cliente está vendo a qualidade dos produtos, e as principais oportunidades de melhoria

Fig. IV.2: Exemplos de Relatórios Gerenciais (Elaborado pelo Autor)

Alguns benefícios potenciais, esperados com a implantação das medidas citadas, estão relacionados abaixo:

- Melhoria na qualidade dos serviços internos e externos como um todo, através de um processo mais interativo de comunicação e reporte.
- Gestão de custos mais adequada, baseada em metas orçamentárias com potenciais de redução de custo.
- Gerenciamento das atividades baseado em indicadores palpáveis alinhados com as estratégias globais da empresa.
- Mudanças culturais na forma de gerenciar, baseando a decisão e o acompanhamento dos negócios mais em fatos e menos na intuição dos administradores.

A seguir são também apresentadas algumas alterações no processo de gestão, de modo a facilitar a administração da empresa:

- Estruturar um plano estratégico formal com participação de toda a diretoria, ouvindo a opinião das gerências e representantes.
- Montar o orçamento global da empresa e por diretoria. Cada diretoria, então, define com suas gerências o orçamento detalhado do seu setor, em consonância com o que foi predefinido no orçamento global.
- Definir políticas para a empresa em sintonia com o plano estratégico. Algumas das políticas a serem definidas estão listadas a seguir: benefícios a funcionários, remuneração de acionistas/executivos e colaboradores em geral, sucessão de executivos e distribuição do conhecimento, levantamento de perfil de contratação, manutenção de estoques altos, vendas para pequenos comerciantes, atacadistas, grandes magazines, compra de ativo fixo, entre outras.
- Definir mais clara e formalmente responsabilidades, cronogramas, orçamentos e metas de vendas com os representantes.
- Normatizar o processo decisório gerencial, tendo como exemplo o quadro anteriormente apresentado, o qual demonstra genericamente os elementos do processo decisório-gerencial a nível econômico-financeiro, algumas sugestões de indicadores globais de desempenho e relatórios gerenciais.

A proposição foi baseada na realidade operacional vigente na empresa, identificada através das entrevistas executadas e análise das informações colhidas durante o diagnóstico, sendo que os principais problemas gerados pelo modelo de gestão vigente estão resumidos no tópico seguinte:

Suporte:

A estrutura organizacional vigente na empresa foi concebida como resultado de herança familiar, onde membros da família ocupam funções estratégicas no contexto da empresa. Tal estrutura é caracterizada pela participação direta nas operações dos acionistas e no papel de diretores executivos e gerentes. Esta concepção vem gerando diversos problemas e riscos potenciais nas operações e nos próprios negócios pelos seguintes fatores:

- Nem todos os acionistas alocados a cargos executivos possuem conhecimento técnico e experiência necessários para comandar as atividades sob sua responsabilidade.

- Existe uma grande dificuldade de consenso entre os acionistas em função da não-segmentação clara dos papéis de acionista e diretor executivo. Isto vem gerando excesso de interferência dos acionistas na administração das atividades cotidianas, inclusive sobre atividades de responsabilidade de outro acionista/diretor, interferindo assim na definição e priorização de assuntos estratégicos e no processo decisório como um todo.
- Atitudes e posicionamentos em favor da obtenção de maior poder em relação aos demais, gerando excesso de competição, o que desvia o foco de assuntos ligados às reais necessidades operacionais da empresa.
- Falta de consenso e clara formalização na política de remuneração e cargos dos acionistas/executivos.
- Excesso de risco na centralização do conhecimento do processo produtivo em apenas um dos acionistas.

Não foi percebida, durante as entrevistas realizadas, uma definição clara de políticas para a empresa. Tanto na área de recursos, como em relação aos negócios, existem políticas diferenciadas entre cada uma, não por uma necessidade de diferenciação, mas sim pela falta de estabelecimento de políticas.

Outro item inexistente é uma estratégia de negócios definida, ou até uma meta de onde se deseja chegar com as operações da empresa. Além disto, não há uma definição precisa do volume de vendas desejado, da previsão de gastos e investimentos, entre outros.

Não há nem mesmo um planejamento de aquisição de ativo fixo a curto ou longo prazo. O último registro de compra de ativo fixo está datado em 1972.

Nas observações e entrevistas realizadas, percebeu-se a existência de linhas básicas de planejamento estratégico. Este planejamento é definido de modo informal e encontra-se centralizado na presidência e em algumas diretorias. Estas divulgam aos outros diretores apenas onde a presidência quer chegar, não existindo um real acompanhamento de seu cumprimento e muito menos um envolvimento real dos responsáveis pela sua execução na elaboração.

IV.2.2.3- DESENVOLVIMENTO DA MISSÃO GERAL

Processo na empresa:

Cada diretor tem uma visão diferente para a missão da empresa, não havendo consenso entre eles. Não existe uma missão definida para a empresa como um todo.

Recomendação:

- Criar a missão da empresa e difundi-la, de modo que todos saibam quais são os propósitos da empresa com a qual estão envolvidos e que haja consenso das diretorias sobre estes propósitos.

Suporte:

Não existe uma definição clara do motivo de existência da empresa.

A missão da empresa não está definida de modo claro e objetivo, já que a nível gerencial existem idéias contraditórias de qual viria a ser a missão da empresa.

IV.2.3- ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

O modelo de estrutura organizacional vigente está intimamente relacionado ao modelo de gestão adotado na empresa, como já foi comentado na Seção anterior.

Tal modelo foi concebido com base nas experiências vivenciadas pela empresa durante os últimos anos, nos quais ocorreu um decrescimento substancial das atividades e, como consequência direta, do volume das operações.

Neste contexto, a atual estrutura contempla a alocação de pessoas de confiança em determinadas funções-chave, tanto a nível de diretorias, quanto a nível de gerências, as quais muitas vezes não possuem a experiência necessária para coordenação e execução das tarefas a elas atribuídas. No caso dos diretores, a situação agrava-se em função das dificuldades de segregação entre os papéis de diretor *versus* acionista.

Sob o ponto de vista operacional, verifica-se uma série de disfunções na alocação de atividades a departamentos que, tecnicamente, não deveriam exercer o comando e/ou controle sobre tais atividades.

Neste sentido, cabe ressaltar a importância da inter-relação entre a reestruturação orgânica da empresa e uma nova proposta de modelo de gestão. Enquanto o primeiro caracteriza o corpo da empresa, o segundo representa a sua alma e a proposta do seu funcionamento.

Itens fundamentais ao processo:

A estrutura organizacional da empresa deve acompanhar a evolução dos negócios em função da estratégia desenvolvida. A empresa organizada deste modo torna-se flexível, conseguindo facilmente adaptar-se à sua própria evolução.

As estruturas devem ser enxutas e ágeis, e responder eficientemente a todas as necessidades de negócios da empresa. Para isto é necessário estudar o tipo de negócio da empresa e definir os níveis hierárquicos necessários, o número de gerências e chefias, bem como os processos que serão realizados nas operações (o melhor modo de definir a estrutura é pensar nestes processos).

Deve haver uma formalização da estrutura, de modo a identificar o papel de cada um dentro da empresa, pois assim funções e responsabilidades poderão ser facilmente atribuídas.

A estrutura organizacional deve ser desenhada sempre de modo a facilitar a comunicação em todos os sentidos, seja de cima para baixo, de baixo para cima ou horizontalmente. Além disto, deve obedecer ao princípio da unicidade de comando, onde cada funcionário responde a apenas um superior.

Na tópico anterior, foram apresentadas considerações e sugestões sobre o modelo de gestão hoje adotado na empresa, bem como o modelo de gestão que seria o caminho a ser gradativamente perseguido em busca de um crescimento sustentado nas operações.

Considerando que tanto o sucesso desta proposição, quanto o modelo de gestão e o sucesso do próprio negócio, deverão estar baseados na implementação de uma empresa que possa responder com mais agilidade e precisão às demandas de um ambiente altamente competitivo e complexo, foi desenvolvida uma revisão da estrutura organizacional em vigor, levando em conta os seguintes objetivos principais:

- Reconhecer os principais aspectos operacionais da empresa, particularmente à luz da maneira pela qual as funções e responsabilidades pelo seu gerenciamento e execução estão distribuídas na empresa.
- Avaliar e desenvolver alternativas à atual estrutura organizacional, de forma a proporcionar maior agilidade e melhoria de desempenho.
- Identificar oportunidades de otimização do quadro de pessoal associadas à melhor alternativa desenvolvida para a empresa.

Esta revisão foi conduzida através de diversas entrevistas com pessoas-chave em vários níveis organizacionais da empresa, buscando a identificação das funções e responsabilidades de cada área da estrutura atual, assim como dos elementos principais dos processos operacionais por elas executados, controlados e administrados.

A estrutura organizacional proposta, apresentada no Anexo 1, reflete a proposição elaborada, feita após a análise detalhada dos principais problemas operacionais atualmente vivenciados pelos diversos departamentos da empresa. Essa alternativa para a estrutura organizacional representa, por um lado, a aplicação de um conjunto de conceitos desenvolvidos durante os contatos mantidos junto ao pessoal dos diversos níveis da empresa e, por outro, o resultado da análise da empresa atual feita com base em concepções técnicas e nas experiências de outras empresas. No Anexo 1 encontra-se também apresentado o organograma atual da empresa.

A principal consideração adotada, e que resultou na concepção do novo modelo de estrutura organizacional apresentado a seguir, foi a consolidação de atividades comuns sob a responsabilidade de uma mesma diretoria, visando estabelecer uma clara segregação entre atividades operacionais e atividades de suporte.

Na concepção do modelo de estrutura organizacional foram utilizados conceitos teóricos, referentes a problemas comuns a estruturas tradicionais, acrescidos de conceitos utilizados pela Arthur Andersen e adaptados à realidade e às necessidades da empresa (conforme apresentado no Anexo 1). Este conjunto de conceitos norteia-se, principalmente, pelo agrupamento de atividades comuns, permitindo maior eficiência e produtividade administrativa, além da consolidação de tarefas especializadas, o que permite maior focalização por responsabilidades atribuídas, ou seja, viabiliza meios de avaliação de desempenho de cada função.

A concepção do modelo foi baseada na análise de diversos fatores técnicos que permitiram identificar as reais necessidades da estrutura, sendo os principais:

- Mapeamento dos processos (atividades executadas).
- Volumes de transações e/ou atividades relacionadas a cada processo.
- Representatividade de cada "operação/negócio" no contexto total da empresa.
- Hierarquia de reporte necessária para agilizar os processos e tomada de decisões.
- Identificação de atividades e/ou rotinas hoje não disponíveis na empresa, porém fundamentais para minimização do risco ou desconfiança dos acionistas.

Recomendações:

- Formalizar consensualmente a estrutura societária e as respectivas atribuições dos acionistas, levando em consideração o conhecimento técnico e a experiência de cada um. Isto visa diminuir atritos existentes na estrutura societária atual.
- Definir uma estrutura para a empresa, onde funções e responsabilidades dos cargos sejam formalmente atribuídas. Deste modo, torna-se mais fácil a definição do perfil ideal da pessoa indicada a ocupar cada cargo, evitando, assim, a duplicidade de funções, ou o chamado "personograma".
- Fortalecer a estrutura de recursos humanos para suportar a estruturação da empresa, através da análise de cargos e salários, e definição de perfil para enquadramento na estrutura, demissões, contratações e treinamento, entre outros.
- Definir a estrutura operacional dos representantes, definindo áreas de atuação, sistemas de comissões, premiações, entre outros.
- Criar um setor de compras que centralize todas as aquisições da empresa, inclusive o acompanhamento de possíveis importações. Pode-se assim construir um sistema de compras único, onde preços de matérias-primas possam ser diminuídos através do aumento dos volumes negociados com os fornecedores. Desta forma, seria eliminada a duplicidade de tarefas, e o acompanhamento e o controle das atividades seriam facilitados, evitando até mesmo fraudes.
- Criar na estrutura de vendas um departamento encarregado da assessoria de *design* e *marketing*, cujas principais tarefas seriam o acompanhamento do mercado e a determinação das necessidades de promoções e das tendências da moda.
- Fortalecer a assessoria de *marketing* criada, para que esta possa realizar o controle dos históricos e estatísticas de vendas, e montar o planejamento estratégico do processo, através da realização dos estudos de mercado necessários para este fim.
- Definir a necessidade de pessoal por processo na estrutura, contratando onde for necessário e realocando ou demitindo onde houver excesso (ver quadro no Anexo 7 para as áreas produtivas).
- Criar um setor de auditoria interna, preferencialmente terceirizado, para assegurar que as normas e procedimentos desenvolvidos e implantados sejam realmente cumpridos por todos.
- Criar a gerência da fábrica, subordinada diretamente à presidência, com uma estrutura de PCP e controle de qualidade.
- Desenvolver e formalizar procedimentos de fluxo de comunicação, tanto no sentido vertical, quanto no sentido horizontal, assim como a definição mais clara da hierarquia. Assim, não havendo mais de um chefe para assuntos similares, torna-se possível que os funcionários se reportem à pessoa correta.

A nova estrutura organizacional incorpora um agrupamento dos níveis hierárquicos da empresa.

Um nível hierárquico reflete um nível de tomada de decisão. Para a operacionalização da nova estrutura, as atribuições e responsabilidades desses níveis devem estar bem claras.

As atribuições e responsabilidades de cada nível hierárquico também consolidam o modelo de gestão no que diz respeito às decisões estratégicas e operacionais. As gerências devem ter um alto grau de autonomia para tomar decisões operacionais e assim focalizar a alta administração (presidência e diretorias) em decisões estratégicas.

Para ilustrar o escopo de atuação de cada nível hierárquico, é apresentada abaixo a figura de uma pirâmide.

A base da pirâmide representa os recursos operacionais à disposição da gerência, para que esta processe os planos e programas definidos pela diretoria, que por sua vez seguem diretrizes estratégicas e políticas operacionais definidas pela alta administração.

Nesta dinâmica, os níveis superiores revisam e aprovam planos e programas dos níveis imediatamente subordinados.

Após a figura a seguir, é apresentado um sumário de atribuições e responsabilidades por nível hierárquico.



Fig. IV.3: Sumário de Atribuições e Responsabilidades (Elaborado pelo Autor a partir de Figura Extraída da Ref. Bibl. 5)

PRESIDÊNCIA

SUMÁRIO GERAL DAS ATRIBUIÇÕES

A principal atribuição da presidência é a preservação da direção estratégica da empresa, incluindo a fixação do nível "macro" dos objetivos e políticas empresariais.

RESPONSABILIDADES

- Coordenar o planejamento tático e operacional das diretorias com base nas diretrizes, nos objetivos e nas metas globais estabelecidos.
- Supervisionar todas as atividades das diretorias, objetivando a qualidade dos trabalhos e o pleno atendimento das políticas e diretrizes da empresa.
- Definir e divulgar missão, objetivos e diretrizes estratégicos.
- Estabelecer diretrizes, metas globais e macropolíticas para as áreas executiva, financeira, comercial e desenvolvimento de negócios.
- Consolidar os planos estratégico e operacional da empresa a partir de metas acordadas com cada diretor.
- Submeter os planos estratégicos e operacionais à apreciação do comitê executivo.
- Avaliar os desempenhos dos diretores através de controle e cobrança dos resultados.
- Acompanhar e tomar medidas corretivas, visando ao atendimento das metas e dos resultados planejados.
- Coordenar *marketing* estratégico da empresa.
- Avaliar o desempenho da empresa enfocando os aspectos comerciais, técnicos, operacionais, financeiros e de recursos humanos.
- Interagir com os diretores e gerentes para relato dos resultados da empresa.
- Atender aos aspectos societários da empresa.
- Incentivar e promover a modernização da empresa.
- Distribuir diretrizes e metas globais para a elaboração dos planos táticos e operacionais das diretorias.
- Estabelecer macropolíticas para as diretorias.
- Consolidar e aprovar os planos táticos e operacionais das diretorias a partir de metas acordadas com cada diretor.
- Participar da consolidação dos orçamentos e da estimativa de necessidade de recursos.
- Avaliar os desempenhos dos diretores através de controle e cobrança de resultados.
- Acompanhar o desempenho geral das suas diretorias e tomar medidas corretivas, visando ao atendimento de metas e resultados planejados.
- Monitorizar motivação, eficácia e perfeito entendimento do direcionamento da empresa por parte dos diretores.

- Consolidar e propor programas de investimento e controlar a realização dos investimentos aprovados.
- Promover relacionamento, a níveis político e estratégico, com clientes, fornecedores e parceiros existentes e potenciais.
- Planejar o desenvolvimento de sua equipe de trabalho e administrar o plano de sucessão.
- Incentivar e promover a modernização da empresa e das áreas.

DIRETORIA

SUMÁRIO GERAL DAS ATRIBUIÇÕES

- Coordenar a operacionalização e execução do plano estratégico, que inclui a elaboração dos planos tático e operacional da sua área, com base nas diretrizes, nos objetivos e nas metas globais estabelecidos pela presidência.
- Supervisionar todas as atividades operacionais da sua área, objetivando a qualidade do resultado e o pleno atendimento às políticas e diretrizes da empresa.

RESPONSABILIDADES

- Apoiar a divulgação da missão, dos objetivos e das diretrizes da empresa.
- Estabelecer políticas específicas relativas à(s) área(s) sob sua responsabilidade.
- Elaborar planos tático e operacional da sua área a partir do plano estratégico da empresa e de metas acordadas com a presidência.
- Planejar operações das gerências, estabelecendo objetivos, metas e padrões de trabalhos específicos.
- Preparar o orçamento de sua área e a estimativa de necessidade de recursos.
- Elaborar e propor à presidência os programas de investimentos e controlar a realização dos investimentos aprovados.
- Avaliar os desempenhos dos seus gerentes, através do controle e cobrança de resultados.
- Acompanhar o desempenho geral da sua área e tomar medidas corretivas, visando à qualidade e à satisfação do seu cliente (interno ou externo), bem como ao atendimento das metas e dos resultados planejados.
- Monitorizar a motivação, eficácia e perfeito entendimento do direcionamento da empresa por parte dos seus gerentes.
- Manter relacionamento, a níveis comercial e político, com clientes, fornecedores e parceiros existentes e potenciais.
- Avaliar periodicamente o desempenho geral de sua diretoria, reportando seus resultados à presidência.

- Promover a interação com outras diretorias.
- Desenvolver seu pessoal e monitorizar esse processo.
- Acompanhar e avaliar o desempenho dos concorrentes e clientes, além de obter informações de mercado, para dar subsídio ao direcionamento estratégico da empresa.
- Manter seu pessoal informado e atualizado sobre os assuntos de interesse da empresa.
- Incentivar e promover a modernização da empresa e das áreas sob sua responsabilidade.
- Participar, em conjunto com a presidência e demais diretores, do processo de elaboração e consolidação dos planos estratégico, tático e operacional da empresa, incluindo o estabelecimento de metas e objetivos.

GERÊNCIA

SUMÁRIO GERAL DAS ATRIBUIÇÕES

- Planejar, estruturar e controlar as atividades de sua área, transformando os planos tático e operacional da diretoria em ações de curto prazo e em decisões operacionais do "dia-a-dia".
- Supervisionar diretamente os encarregados das atividades subordinadas e demais funcionários da área, e administrar o uso de ativos sob sua responsabilidade.

RESPONSABILIDADES

- Apoiar a divulgação da missão, objetivos e diretrizes da empresa.
- Assegurar a aplicação das políticas corporativas e específicas da área.
- Coordenar a execução dos planos tático e operacional na sua área.
- Perseguir objetivos e metas definidos pela diretoria, e seguir os padrões de trabalho especificados.
- Controlar o desempenho de sua área em relação aos objetivos e às metas planejados.
- Avaliar o desempenho da sua equipe através do controle e cobrança de resultados.
- Acompanhar o desempenho geral de sua área e tomar ações corretivas.
- Desenvolver seu pessoal e monitorizar esse processo.
- Manter seu pessoal informado e atualizado sobre os assuntos de interesse da empresa.
- Incentivar e promover a modernização da empresa e das áreas sob sua responsabilidade.

COORDENAÇÃO

CARACTERIZAÇÃO DO CARGO

A coordenação, diferente da gerência, caracteriza-se como sendo uma especialização funcional sem qualquer estrutura hierárquica de subordinação direta.

SUMÁRIO GERAL DAS ATRIBUIÇÕES

- Prover suportes funcional e operacional especializados às equipes subordinadas hierarquicamente às gerências.
- Desenvolver a sua especialização e a do pessoal funcional ligado às gerências.
- Definir e controlar normas e procedimentos associados a determinadas funções.

CHEFIA

SUMÁRIO GERAL DAS ATRIBUIÇÕES

- Supervisionar a execução das atividades rotineiras e das ações de curto prazo definidas pela gerência.
- Supervisionar diretamente a realização das atividades subordinadas.

RESPONSABILIDADES

- Administrar pessoal da área.
- Distribuir as tarefas aos executores.
- Controlar execução de tarefas/procedimentos da área.
- Perseguir as metas definidas pela gerência e seguir os padrões de trabalho especificados.
- Avaliar o desempenho de sua equipe através do controle e cobrança de resultados.
- Desenvolver seu pessoal e monitorizar esse processo.
- Manter seu pessoal informado e atualizado sobre os assuntos de interesse da empresa.
- Apoiar a divulgação da missão, objetivos e diretrizes da empresa.
- Administrar os recursos básicos da empresa.

Esta proposição foi baseada nas dificuldades e nos problemas oriundos da realidade estrutural hoje vigente na empresa, identificados através das entrevistas executadas e análise das informações colhidas durante o diagnóstico, sendo que os principais problemas gerados pela atual estrutura organizacional podem ser resumidos como segue:

Suporte:

A estrutura organizacional da empresa, além de não estar formalizada, não representa uma estrutura diretamente relacionada e focalizada nos negócios da empresa, dificultando, assim, a definição de funções e responsabilidades. Por exemplo, a diretoria de operações e a diretoria financeira têm atribuições em comum.

Existe um número inadequado de diretores em função das reais necessidades da empresa, problema que é agravado se considerarmos que todos os diretores também são acionistas.

Foi detectada a inexistência de definições claras de níveis hierárquicos e cargos. Este panorama apresenta situações onde funcionários se reportam a diferentes chefias para tratar de assuntos similares, caracterizando, assim, a falta de definição de funções e responsabilidades. Também percebe-se aí uma estrutura de "personograma", em contraste com a estrutura que deveria ser formal.

Devido à descentralização do setor de compras, muitas vezes ocorre duplicidade de tarefas, ou seja, produtos semelhantes são comprados por pessoas diferentes em setores diferentes da empresa, gerando perda de controle, segurança das atividades e poder de barganha junto aos fornecedores.

A diretoria industrial encontra-se unida com a presidência, dificultando, assim, a administração da produção.

Não há uma assessoria de *marketing* exclusivamente dedicada a planejamento e estruturação do *marketing* da empresa.

A estrutura de vendas não tem a importância nem a infra-estrutura necessárias para suportar as necessidades atuais da empresa.

Não há, para o tamanho da empresa, um setor de recursos humanos adequado, capaz de dar todo o apoio necessário ao tamanho atual da mesma.

Não existe, em toda a estrutura, uma posição especial para a auditoria interna, o que é extremamente necessário para a atual estrutura da empresa.

Verificou-se que, na estrutura organizacional atual, não existe a figura do responsável geral por cada uma das atividades fabris, ou pela fábrica toda.

O porte da empresa justifica a criação de uma diretoria administrativa, cujas atribuições englobem todas as atividades burocráticas da fábrica.

IV.2.4- DESENVOLVIMENTO E AJUSTE DAS METAS ORGANIZACIONAIS

Itens fundamentais ao processo:

A empresa deve estabelecer metas que definam e quantifiquem seus objetivos, além de permitirem o acompanhamento do plano estratégico, indicando possíveis distorções.

Processo na empresa:

Não existem metas organizacionais definidas formalmente. Além disto, não há consenso entre os diretores de quais devem ser as metas a serem atingidas pela empresa como um todo. Isto se deve às visões diferentes de cada diretor das metas a serem atingidas.

Recomendações:

- Definir metas anuais para a empresa, que poderão ou não envolver as gerências e representantes. Estas metas devem englobar, por exemplo, volume de vendas, quantidade de pessoal, produtividade, entre outras.
- Quantificar as metas e discutir com as gerências o que é preciso ser feito para que estas sejam alcançadas. Os gerentes, por sua vez, discutem e repassam suas metas às chefias, discutindo o que é necessário para alcançá-las. E assim, sucessivamente, através dos outros níveis hierárquicos.
- Definir as táticas a serem utilizadas para o alcance das metas junto às gerências. Mais uma vez, os gerentes discutirão e repassarão as suas táticas para suas chefias, e assim sucessivamente.
- Montar instrumentos de acompanhamento e controle do planejamento estratégico, de suas metas e do orçamento, deixando claro que os gerentes devem controlar os resultados de suas áreas e os diretores devem responder por seus gerentes junto à presidência. Garante-se, assim, o cumprimento do planejamento, responsabilizando hierarquicamente o acompanhamento e facilitando as correções de distorções.

Suporte:

Não existem metas organizacionais definidas para a empresa.

Adicionalmente, não há uma definição e quantificação de metas e nem um sistema de cobrança destas. Sabe-se apenas que a empresa deseja crescer, sem definir precisamente a taxa de crescimento almejada.

Foi constatado que falta uma definição mais clara e formalizada no que tange às responsabilidades das operações; não existem planos e cronogramas formais de investimentos e novas operações, bem como definições formais de planos de investimentos e/ou planos operacionais.

Não foi verificada a existência formal de um orçamento a nível de cada gerência da empresa, bem como de um plano de metas formais a serem cumpridas.

IV.3- DESENHO DE PRODUTOS

IV.3.1- DESENHO DE NOVOS PRODUTOS

IV.3.1.1- TRADUÇÃO DOS DESEJOS E DAS NECESSIDADES DO CONSUMIDOR EM PRODUTOS

Itens fundamentais ao processo:

A empresa deve acompanhar a dinâmica do mercado e adaptar-se a este, desenvolvendo sempre novos produtos que sigam os desejos e as necessidades mais atuais do consumidor.

Processo na empresa:

A necessidade e os desejos do consumidor não são levados diretamente em consideração na criação de novos produtos, padronagens e estilos. Tanto os produtos atuais como os novos, ou até mesmo novas padronagens de cores, são desenvolvidos internamente pela diretoria. A resposta nas vendas é que determina o sucesso ou fracasso do desenvolvimento.

Presidência e vice-presidência não incentivam o lançamento/criação de produtos novos, preferindo apostar na diversidades das cores e padronagens dos produtos já existentes.

Recomendações:

- Desenvolver novos produtos e produzir, comprar produtos prontos de terceiros e revender com a marca da empresa, entre outras alternativas.
- Analisar constantemente os produtos da concorrência quanto a *design*, qualidade, acabamento, embalagem, preço, etc.

Suporte:

Não existem planos formais de desenho de novos produtos dentro do ramo têxtil que possam ser colocados no mercado de forma competitiva.

IV.3.1.2- PLANO DE METAS DE QUALIDADE

Itens fundamentais ao processo:

A empresa deve montar o seu plano de qualidade segundo o que o mercado deseja receber em troca do valor pago pelo produto ou serviço. Com isto, são definidas metas de custo e margem de lucro necessárias para atingir o mercado desejado.

Processo na empresa:

Não existem planos de metas de qualidade definidos formalmente pela diretoria. A qualidade dos produtos da empresa já é considerada muito boa e não há preocupação em melhorá-la.

Recomendação:

- Desenvolver metas de qualidade compatíveis com o desejo do mercado, identificando pontos de melhoria no processo produtivo que afetem o produto final, bem como nos serviços prestados.

Suporte:

Como não há a noção do que é qualidade, não é possível traçar metas neste sentido.

Não há uma evolução nos produtos em termos de melhorias qualitativas, tanto no processo produtivo, quanto no resultado do produto final.

Não há nos processos internos (redução de desperdícios, tanto de matéria-prima, quanto de recursos produtivos) preocupação efetiva com a qualidade.

IV.3.1.3- PLANO DE METAS DE CUSTO**Itens fundamentais ao processo:**

A meta de custos deve ser estabelecida a partir do preço de mercado. Deste, desconta-se a margem de lucro esperada, e encontra-se o custo-alvo ($\text{Preço de Mercado} - \text{Margem Esperada} = \text{Custo-alvo}$).

O custo-alvo deve ser desenvolvido no contexto do plano de lucros da empresa e do ciclo de vida esperado do produto. A responsabilidade de controle de satisfação do consumidor e do custo do produto deve ser atribuída à mesma pessoa. Os dados de estimativa de custos, que refletem as estimativas atuais, devem ser desenvolvidos e colocados à disposição de todos os interessados.

Devem ser considerados os investimentos de capital e o desenvolvimento de processos para atingir os custos-alvo. Os fornecedores também devem ser envolvidos no processo de desenvolvimento do custo-alvo.

Processo na empresa:

Não há um plano de metas de custos definido formalmente em conjunto por toda a diretoria. Cada diretor traça seus objetivos de modo informal e realiza seus próprios acompanhamentos. Por exemplo, o vice-presidente acompanha rigidamente o processo de compras, tentando minimizá-las ao máximo.

Recomendação:

- Desenvolver metas de custos que sejam compatíveis com a exigência do mercado e a margem de lucro esperada pela empresa, modificando ou adaptando o produto de modo a melhorar o seu desempenho nestes quesitos.

Suporte:

Apesar de existir um sistema de custos recém-implantado, este serve apenas para a formação do preço de venda, não levando em consideração as condições impostas pelo mercado, traçando a partir daí uma meta de custos para obter a margem de lucro desejada.

IV.3.2- REFINAMENTO DOS PRODUTOS EXISTENTES**Itens fundamentais ao processo:**

Os produtos da empresa devem ser atualizados constantemente para se adequarem aos novos padrões de consumo, que se alteram ao longo do tempo. Para isto, a empresa precisa estar atenta ao mercado e aproveitar todos os tipos de informações possíveis para identificar as necessidades de refinamento, a fim de adequar o produto ao mercado.

Processo na empresa:

Como a qualidade dos produtos da empresa já é considerada boa, não há uma preocupação formal de refinamento em termos de qualidade. O diretor comercial faz experiências com a densidade de fiação dos produtos, porém sem um acompanhamento formal dos resultados obtidos em termos de custos, de modo comparativo ao processo anterior.

Recomendações:

- Aproveitar as informações geradas no entendimento do mercado e consumidores para adaptar os produtos existentes aos desejos do consumidor.
- Desenvolver, aproveitando as informações geradas no entendimento do mercado e consumidores, melhorias nos produtos já existentes, adaptando cores, padronagens, *design*, tamanho e outros fatores à moda e outras tendências de consumo.
- Manter em produção apenas os 20% dos produtos que mais vendem, pois estes representam 90% do faturamento da empresa (conforme Anexo 3). Ao incluir novos produtos, continuar com o estudo dos produtos mais vendidos, de modo a monitorizar o que deve ou não continuar a ser produzido.

Suporte:

Não há pesquisa que acompanhe as tendências da moda, para a adaptação dos produtos já existentes ao desejo e necessidade do consumidor.

Não existem estudos sistemáticos para o acompanhamento, identificação e eliminação dos problemas de qualidade.

Apesar de já estar definida a linha de produtos mais vendidos e os que o mercado não aceita mais, estes continuam a ser produzidos mesmo que em baixa escala.

IV.4- MERCADO E VENDAS

IV.4.1- VENDA DE PRODUTOS PARA SEGMENTOS RELEVANTES DE CONSUMO

Itens fundamentais ao processo:

A determinação de previsões de vendas e o estabelecimento de metas a serem cumpridas pelos representantes é fundamental. A partir daí, a previsão de vendas e a avaliação da competência dos representantes podem ser efetuadas, e as necessidades de atualização e até mesmo eventuais trocas de componentes podem ser determinadas. Adicionalmente, deve existir uma integração com a produção e os estoques, a fim de determinar prazos de entrega para os clientes.

O processo de *marketing* envolve ainda a análise de dados históricos e estatísticos para auxiliar na determinação de estratégias. É fundamental ainda a realização e análise de estudos para melhor conhecimento dos segmentos de mercado onde a empresa atua, bem como da concorrência, entre outros tópicos relevantes.

Deve haver uma constante atualização profissional dos funcionários através de treinamento e cursos.

Processo na empresa:

A diretoria não distingue segmentos de consumo por tipo de produto, volume de vendas ou qualquer outro parâmetro, que possibilitem a definição do processo de vendas para cada tipo de segmento de consumo que possa ser definido. O mercado é analisado de forma não segmentada e tratado de modo homogêneo.

O sistema de vendas se dá por uma estrutura de representantes com áreas exclusivas para atuação. Para alguns estados, devido ao volume de vendas, há mais de um representante. Está sendo desenvolvido um sistema de controle de visitas dos representantes aos clientes, através de uma listagem de vendas, de onde se levanta quais as lojas que não vêm comprando já há algum tempo. Desta forma, os representantes são cobrados pela possível perda de clientes. Além disto, está sendo elaborado um cronograma de visitas.

O sistema de comissões apresenta para cada representante um percentual diferente, já que leva em conta fatores como ingresso do representante na empresa, época da negociação, potencial do mercado da região de atuação, entre outros. Não há sistemas de premiação ou incentivo por volume de vendas.

As promoções limitam-se a produtos encalhados no estoque. Para estes produtos são feitos descontos ou prorrogados os prazos de pagamento.

Os representantes entram em concorrências públicas, porém a empresa está impossibilitada de participar devido a atrasos no pagamento de impostos.

As vendas a hotéis, hospitais e outros do gênero são realizadas diretamente pelos representantes, que se responsabilizam em ter pessoas especializadas nestes segmentos.

Recomendações:

- Desenvolver percentuais progressivos de comissões, proporcionais ao volume vendido.
- Criar sistema de descontos em função da quantidade vendida.
- Definir sistemas de cotas e metas para os representantes, premiando o alcance da meta e medindo a eficiência individual de cada um.
- Eliminar o sistema de vendas direto da fábrica, repassando-as ao representante da região correspondente.
- Concentrar esforços nas linhas que mais vendem, até mesmo desativando as de venda insignificante.
- Desenvolver e testar, sistematicamente, novos produtos no mercado.
- Promover e liquidar os produtos que não estão girando adequadamente.
- Criar uma estratégia de propaganda para os produtos, em conjunto com os representantes.
- Calcular *mix* ótimo de produtos estocados, através de informações da produção e dos representantes de vendas, buscando, assim, a garantia de rápido atendimento ao cliente.

Suporte:

Não existem estratégias formais definidas para o preço de venda. A princípio, a margem é de 15%, mas as promoções e descontos são definidas caso a caso pelo diretor comercial.

Não há um modo de cobrança e verificação da atuação dos representantes, como sistemas de cotas e metas.

As vendas diretas da fábrica causam conflitos com os representantes.

Não há uma estratégia de propaganda definida, uma vez que não se sabe exatamente quem são os consumidores, porque compram, etc., como já foi citado anteriormente.

Não existem sistemas de promoção e incentivo às vendas, como descontos, propagandas e outros.

Não existem testes de mercado para novos produtos.

Não existe um estudo formal para concentração nos produtos mais vendidos e diminuição, ou até desativação, dos produtos que não têm saída.

IV.4.2- PROCESSAMENTO DOS PEDIDOS DE VENDA

Itens fundamentais ao processo:

A aceitação do pedido é o ponto de contato primário com cada tipo de cliente, devendo, portanto, ser um processo simples e eficiente. Além disso, deve ser um sistema flexível, capaz de ser usado como fonte de informação por toda a empresa. Esta flexibilidade deve permitir a tomada de decisão junto ao contato com o cliente, e estabelecer e avaliar periodicamente os contratos de longo tempo entre empresa e clientes.

O processo deve garantir o recebimento de todos os valores que a empresa tem a receber, apoiando-se, para isto, na análise do crédito dos clientes e cobrança efetiva dos inadimplentes.

O atendimento dos pedidos deve ser imediato ou no menor prazo de tempo possível, considerando-se a produção para estoques. Em casos de pedidos especiais ou em falta, oriundos de falhas nas previsões de vendas, a ordem de produção deve ser prioritária para garantir o bom atendimento ao cliente.

IV.4.2.1- ACEITAÇÃO DE PEDIDOS

Processo na empresa:

A aceitação dos pedidos se dá apenas pela conferência dos itens dos pedidos, condições comerciais, comissões, etc., sem levar em consideração quantidades e valores mínimos por pedido e produto.

O representante envia o pedido de compra através de fax ou telex. A seguir, são separados por clientes novos e antigos. Em se tratando de um cliente novo, os seus dados são checados junto à empresa que presta serviços de crédito e informações cadastrais. Informações, como cinco maiores fornecedores, três instituições bancárias e outros dados, são solicitadas aos representantes. O analista de crédito, checando os dados recebidos, concede ou não o crédito. A seguir, os pedidos são encaminhados ao diretor comercial para aprovação. Mesmo depois de toda a análise feita, a primeira venda só pode ser à vista.

Se o cliente for antigo, nenhuma análise criteriosa de crédito é efetuada. Isto se deve ao fato de as fichas cadastrais serem renovadas semestralmente junto aos representantes, salvo exceção de valores relevantes de compra, sendo que estes não seguem nenhum critério. Os pedidos precisam também ser aprovados pelo diretor comercial

Recomendações:

- Desenvolver critérios de valores mínimos ou quantidades mínimas de cada produto por pedido.
- Desenvolver um processo de análise de crédito pela área de gestão financeira, que seja padronizado e formal com normas a serem cumpridas, sistema de alçadas para liberação de crédito, critérios de exceções e perfil de compra dos clientes.
- Não realizar a análise de crédito nos casos de venda à vista.

Suporte:

Não existem critérios para a aceitação de pedidos no que se refere a valores e quantidades mínimas por produto ou pedido.

A política de crédito adotada para clientes antigos é precária, devendo ser mais criteriosa.

Não há uma classificação ABC de clientes, ou seja, não é possível saber quais são os que mais compram e os que compram esporadicamente.

Não há políticas formais de descontos para pagamentos à vista.

IV.4.2.2- ENTRADA DOS PEDIDOS NA PRODUÇÃO E PROCESSO DE DESPACHO

Processo na empresa:

A produção é determinada pela presidência e diretorias, conforme o sentimento destes em relação às necessidades de produção.

No caso do atendimento de pedidos que não se encontram em estoque, o pessoal que dá entrada nos pedidos de venda dos representantes emite uma ordem de produção, que é assinada pela presidência e repassada à fábrica. Quando este pedido está pronto, a fábrica avisa o pessoal de vendas, que se encarrega então do despacho.

Havendo estoque, o despacho é determinado pelo setor de vendas imediatamente após a entrada e conferência do pedido. Caso contrário, aguarda-se a produção para realizar o despacho. Como a empresa trabalha com estoques, dificilmente é necessário produzir peças especialmente para cobrir um pedido. Além disso, é adotada uma política de substituição de produtos em falta por semelhantes, para completar o pedido.

Recomendação:

- Desburocratizar o sistema de entrada de pedidos na produção, interligando diretamente o setor de recebimento de pedidos à produção, evitando passar cada pedido pela presidência. Deve-se, no entanto, gerar relatórios de informações gerenciais, consolidando a posição da carteira de pedidos.

Suporte:

Como não existe programação da produção, a entrada dos pedidos não ocorre de forma ordenada e em lotes econômicos.

A entrada do pedido exige várias assinaturas e vistos desnecessários ao processo.

IV.5- PRODUÇÃO E DISTRIBUIÇÃO

IV.5.1- PLANO DE AQUISIÇÃO DE RECURSOS

IV.5.1.1- CONTRATAÇÃO DE FUNCIONÁRIOS

Itens fundamentais ao processo:

O principal passo, após definição do plano estratégico, é a identificação do perfil dos recursos humanos que serão necessários à sua implementação. Com o perfil traçado, identifica-se a qualidade dos recursos existentes na empresa. Estes recursos já poderão estar disponíveis, ou poderão precisar de reciclagem e treinamento. Caso as pessoas existentes não possuam o perfil desejado e a curto prazo não seja possível formá-las, a empresa deverá buscar estes profissionais, necessários para atingir as metas determinadas no plano estratégico, diretamente no mercado.

Processo na empresa:

As contratações atualmente estão restritas à substituição dos funcionários que se aposentam ou se afastam da empresa. Ainda assim, é verificada a possibilidade de usar funcionários já existentes em outros setores da empresa para efetuar rodízios de funções.

Recomendação:

- Contratar funcionários novos com formação adequada para assumir postos-chave dentro da empresa, capazes de revitalizá-la e coordenar o processo de mudança.

Suporte:

Não há renovação dos funcionários detentores dos conhecimentos fabris. Caso estes se demitam ou se aposentem, não existem substitutos diretos ou à altura. Adicionalmente, não existe um treinamento interno adequado para o aproveitamento dos conhecimentos dos funcionários mais antigos da fábrica.

IV.5.1.2- OBTENÇÃO DE MATÉRIA-PRIMA E INSUMOS

Itens fundamentais ao processo:

O processo de compras de uma empresa envolve todas as atividades que estão ligadas ao suprimento das necessidades de bens e/ou serviços.

Para que suas atividades possam ser de boa qualidade, deve ser estabelecido um bom relacionamento entre o setor de compras e as demais áreas solicitantes ou clientes internos.

Uma das atividades básicas a ser realizada pelo setor de compras é a geração de um cadastro das pessoas autorizadas a requisitar compras dentro da empresa, bem como um cadastro de fornecedores que contenha informações como especificações técnicas, preços adotados, qualidade, prazo de entrega, entre outros. Consideram-se também necessárias informações sobre a solidez do fornecedor.

O setor de compras deve ainda acompanhar o desempenho do fornecedor para garantir que as necessidades da empresa sejam satisfeitas da melhor maneira, e verificar constantemente junto ao mercado a viabilidade de novos fornecedores.

Este setor deve ainda atualizar as listas de preços dos insumos, solucionar divergências entre pedidos *versus* entregas e gerar e fornecer informações gerenciais necessárias, a fim de que a área financeira possa fazer uma previsão adequada dos desembolsos futuros.

A responsabilidade de todas as compras da empresa é deste setor, devendo, portanto, também ser responsável pela segurança deste processo, assim como pelo gerenciamento da distribuição das mercadorias e serviços.

Atualmente, a área de compras vem recebendo a denominação de administração de materiais, devido à sua grande importância para o bom atendimento tanto do cliente interno como externo.

Processo na empresa:

As compras encontram-se divididas em três áreas distintas:

Os **fios** são negociados diretamente pela presidência, com apoio do gerente financeiro que está atualmente encarregado de negociar preços e condições comerciais. Este trabalho de apoio está sujeito à aprovação da presidência. O recebimento da mercadoria é conferido com o pedido e encaminhado para que o presidente viste. Após o visto, o pedido é encaminhado para o contas a pagar.

As "**drogas**" (tinturas para os fios) são compradas diretamente pelo responsável da tinturaria, que negocia, com total independência, todas as condições comerciais, encaminhando então o pedido para o contas a pagar.

Os **demais itens**, como peças de manutenção de equipamentos, materiais de escritório e outros, são comprados por um funcionário dedicado exclusivamente a esta função. A compra, neste caso, depende da aprovação da vice-presidência. O procedimento de recebimento dos materiais "improdutivos" pelo almoxarifado é o seguinte: a mercadoria é conferida com o pedido de compra, a seguir é encaminhada para obtenção do visto do presidente e, finalmente, mandada ao contas a pagar.

O controle de estoques de matéria-prima é feito por relatórios periódicos da posição dos armazéns. As "drogas" são controladas diretamente pelo responsável pelas compras. Os demais insumos são controlados por um almoxarifado central. Atualmente, o almoxarifado encontra-se praticamente sucateado, uma vez que as compras são apenas realizadas no surgimento da necessidade.

Recomendações:

- Transferir imediatamente a função de compra de "drogas" da área de tinturaria para a área de compras.

- Elaborar normas, procedimentos e mecanismos de controle para todo o processo de compras, como, por exemplo, cadastro de fornecedores, possibilitando a execução das atividades de compras independentemente do funcionário que as realiza, garantindo, desta maneira, a integridade e independência do departamento de compras.
- Desenvolver sistemas de controle e acompanhamento do processo, de modo a garantir que tudo que se compre seja efetivamente recebido conforme solicitado e no prazo adequado.
- Definir níveis de responsabilidade e alçada para processamento e aprovação de compras, por tipo de produto, objetivando a agilização do processo e a garantia da segurança dos procedimentos.
- Estruturar um cadastro das assinaturas dos responsáveis pela aprovação das compras de cada um dos setores da empresa. Este cadastro deve limitar as assinaturas por valor e por tipo de produtos e serviços.
- Montar um planejamento das atividades, estabelecendo, em conjunto com as áreas requisitantes, um cronograma de compras de acordo com as previsões de consumo da área de vendas e produção.
- Avaliar o desempenho do setor de compras, utilizando algumas medidas de desempenho, tais como volumes de descontos obtidos, redução do volume de transações, custo do frete por compras, prazo de fornecimento, satisfação dos usuários internos e acompanhamento dos orçamentos de cada um dos setores solicitantes.
- Acompanhar o orçamento de compras de cada área da empresa.
- Reestruturar as atividades de almoxarifado (insumos produtivos e de manutenção), de modo a atender às necessidades da fábrica.

Suporte:

Verificou-se a inexistência de normas, rotinas e níveis de aprovação e alçada formais para os procedimentos de compras adotados na empresa, o que ocasiona a dependência dos funcionários atualmente responsáveis por esta tarefa da aprovação direta pela presidência. Tal fato pode acarretar prejuízos de ordem material para a empresa, já que desta forma se perde o controle do quanto, do que e de quem está comprando.

Não existe um planejamento formal de compras a serem realizadas, ficando estas a cargo da experiência dos compradores, da súbita falta de um material ou ordem de compra da presidência.

Os relatórios de vendas são fracos, fazendo com que todos os processos de compras sejam mais baseados em comunicações informais do que em fatos.

Não existe avaliação formal de desempenho do setor de compras.

Também foi constatado que a integração entre as áreas de compras, financeira (fluxo de caixa), contas a pagar e estoques é fraca, ocasionando atrasos no fluxo de informações, falta de planejamento para estocagem e pagamentos, além de não possibilitar um controle e acompanhamento preciso de tudo que foi comprado e recebido nas condições acordadas.

Verificou-se, também, que o acompanhamento das compras por parte dos compradores é pouco intensivo, acarretando muitas vezes atrasos nas entregas ou falta de transmissão desta informação para os outros setores da empresa.

Durante as entrevistas, pôde-se constatar que não existe um orçamento estabelecido por departamento, o que pode vir a gerar gastos excessivos em determinadas áreas que não estão sendo formalmente controladas.

As compras encontram-se descentralizadas e são realizadas por três pessoas diferentes, sendo que cada uma segue os seus próprios critérios.

Não existe um planejamento de compras, definição de estoques mínimos e, portanto, uma programação dos valores a serem comprados em lotes econômicos, conforme as necessidades de produção.

Não há um sistema de controle para determinar quem pode requisitar produtos e compras.

Não há uma integração com os fornecedores para redução de custos e desenvolvimento de novos produtos.

As compras de insumos são dimensionadas pela vice-presidência, levando em conta apenas a média de consumo anterior, e não a real necessidade dos materiais.

Existem estoques de aproximadamente US\$130.000 de matéria-prima e fios parados há anos sem uso (conforme apresentado no Anexo 5), gerando custos desnecessários à empresa.

Existem, nos estoques, diversas cores de tintas, já fora de uso, se estragando.

O controle do almoxarifado é fraco e impreciso, assim como a sua disposição. Nele se encontram, além dos insumos necessários para a produção, máquinas e materiais obsoletos.

Não há previsão de necessidades de compras, já que não existe um planejamento da produção, nem mesmo um plano de manutenção.

Não há padrão para o processo de compras, nem critérios de segurança, como cartão de assinaturas autorizadas, individuais ou em conjunto.

Não há delegação de poderes. Apenas a presidência e a vice-presidência assinam os cheques de pagamentos.

A função de compra de "drogas" a cargo da área de tinturaria gera alto risco de que as condições negociadas sejam desfavoráveis à empresa, e caracteriza falta de segregação de funções (quem utiliza o material não poderia jamais ser o responsável por sua compra).

IV.5.2- CONVERSÃO DOS RECURSOS EM PRODUTOS

Itens fundamentais ao processo:

Todo o processo produtivo deve buscar o atendimento das necessidades do cliente. Desta maneira, deve determinar com precisão a sua capacidade produtiva, a fim de planejar e controlar sua produção, determinar os estoques mínimos e acompanhar os mesmos.

O processo produtivo deve estar em constante evolução e ajuste para tornar-se cada vez mais eficiente e veloz. Deve-se estabelecer padrões e metas de produção de forma a atender cada vez mais eficiente e eficazmente as necessidades do cliente, além de instaurar controles de produção, a fim de prever problemas, acompanhar a produtividade e criar programas de melhorias contínuas.

A movimentação de materiais e o inventário devem ser reduzidos ao máximo para manter os investimentos de capital no processo produtivo em volumes pequenos e disponibilizar estes recursos para novos investimentos.

Um bom processo produtivo deve atender, de maneira geral, a todas as necessidades de seus clientes. Para isto, além de qualidade a produção deve estar atenta aos custos produtivos e identificar suas maiores causas, a fim de produzir seus produtos com o menor custo.

O processo de estocagem deve garantir o acondicionamento dos insumos produtivos, bem como dos produtos acabados. Um dos pontos-chave para um processo eficiente são bons controles de estoques.

O processo de estocagem começa quando a mercadoria é recebida e termina quando a mercadoria é despachada. Este processo envolve a combinação correta do *mix* de equipamentos, pessoas, espaço, práticas, tecnologia e medidas de desempenho, a fim de obter o menor custo possível.

O *layout* deve ser sempre revisto, considerando-se a velocidade, densidade e facilidades de manuseio.

Atualmente, a maioria dos armazéns são caracterizados como centros de distribuição orientados para despachar eficiente e rapidamente, diminuindo assim o nível do inventário ou até mesmo extinguindo-o.

IV.5.2.1- DESENVOLVIMENTO E AJUSTE DO PROCESSO DE PRODUÇÃO

Processo na empresa:

A produção é verticalizada; a fábrica produz, a partir do algodão e outras fibras sintéticas, o fio para fazer os tecidos que dão origem aos produtos. A fábrica possui ainda a capacidade de limpar o algodão virgem a ser usado na fiação e reaproveitar as sobras de tecido na confecção de fios.

O processo produtivo permanece o mesmo desde que as máquinas foram adquiridas. O *setup* das máquinas, o *lead time* e demais controles dos processo produtivos, apesar de não serem controlados efetivamente, permanecem semelhantes e sem evoluções significativas desde a época de instalação das máquinas.

Não existe formação de lotes de produção, que levem em conta critérios de análise de sua viabilidade econômica. Os pedidos semelhantes são simplesmente unidos, a fim de amenizar o problema.

A produtividade das máquinas é acompanhada por um sistema de fichas que controlam cada um dos teares. As outras máquinas não têm um acompanhamento formal de produtividade. Estas informações não são utilizadas para fins de controle da produção e desenvolvimento de melhorias.

Recomendações:

- Identificar os gargalos produtivos e montar soluções para reduzir este problema, mantendo tudo preparado para o início de um novo lote, assim que aquele em processo seja finalizado. Deste modo, reduz-se o *lead time* do processo produtivo, aumentando a eficiência do mesmo e antecipando o faturamento.
- Aumentar a velocidade do *setup* das máquinas, principalmente nas que forem identificadas como gargalos.
- Identificar novas matérias-primas que permitam uma produção maior e melhor, com menor custo.
- Verificar a possibilidade de comprar fios prontos, nos momentos em que estes se encontrem mais baratos no mercado, produzindo apenas aqueles que forem estratégicos para a empresa.

Suporte:

O processo produtivo não evoluiu desde a última aquisição das máquinas, nem houve melhoria significativa no processo. Portanto, não existiram ajustes decorrentes de evoluções e modificações.

Não há desenvolvimento de novos métodos de *setup* das máquinas para diminuição do tempo parado.

Não existe um estudo das máquinas ainda viáveis para produção e aquelas que não devem ser mais usadas, por representarem um custo alto de produção.

Não há estudo formal do uso de materiais alternativos em relação ao custo-benefício de, por exemplo, usar materiais mais caros porém de maior produtividade.

Inexiste uma preocupação de mensurar o custo de se produzir internamente e comprar pronto, em qualquer que seja a etapa do processo produtivo, como na fiação, na tecelagem, tinturaria, debrum e outros.

IV.5.2.2- PROGRAMAÇÃO DA PRODUÇÃO

Processo na empresa:

A programação da produção é ditada diretamente pela presidência da empresa, com eventuais interferências do diretor comercial. Apesar da determinação deste último, a presidência, usando critérios próprios, pode alterar a programação.

Recomendações:

- Programar a produção a partir do estoque de produtos acabados. O setor de vendas determina o volume mínimo de cada produto em estoque, considerando o volume de vendas e a previsão futura. A produção verifica a posição dos estoques e programa a produção em lotes econômicos daqueles produtos que se encontram abaixo do nível mínimo.
- Revisar, periodicamente, o volume mínimo de produção, acompanhando o perfil das vendas.

- Estabelecer um fluxo de informações formal entre as áreas de vendas e produção, diretoria industrial e gerências de produção, a fim de possibilitar a elaboração de cronogramas e planos de produção, capazes de otimizar a capacidade produtiva e minimizar os efeitos da sazonalidade na produção.
- Desenvolver, junto aos representantes, previsões de vendas antecipadas, de modo que se possa programar a produção, minimizando os efeitos de desconhecimento dos pedidos futuros.

Suporte:

No decorrer dos trabalhos, não foi identificada a existência de uma programação da produção.

Também não foi encontrado um controle de quando as máquinas irão parar por falta de fios, de forma a, neste instante, estar com tudo preparado para instalar os novos fios.

Os representantes não passam periodicamente uma previsão de vendas para facilitar a programação da produção.

Não há um controle de necessidade de materiais, de modo a reabastecer os estoques intermediários e informar o setor de compras das necessidades futuras.

IV.5.2.3- MOVIMENTAÇÃO DE MATERIAIS E RECURSOS

Processo na empresa:

Os materiais e recursos vão sendo usados conforme a necessidade de produção, sem um planejamento formal. Para que tal processo funcione, os estoques de matéria-prima e produtos em produção são mantidos a níveis altos.

A movimentação dos materiais e insumos também não obedece a nenhum tipo de programação, sendo feita conforme a necessidade de produção.

Recomendações:

- Identificar, para cada produto da empresa, o volume mínimo economicamente viável de produção, ou seja, o lote econômico. Deste modo, é possível racionalizar a movimentação de materiais e recursos, mantendo seus níveis mínimos necessários para a realização da produção.
- Controlar o consumo de fios e outros, de modo a prever o momento da necessidade de mais matéria-prima. Um pouco antes da falta de matéria-prima na máquina, preparar todo o material necessário para a reposição e aguardar, com uma equipe a postos, para realizar a troca. Desta forma é possível diminuir o tempo de *setup* das máquinas.
- Aproveitar o horário após os turnos, para a realização do *setup* das máquinas mais demoradas, aproveitando assim o pessoal da manutenção.
- Desenvolver um estudo de *layout* ideal, para reduzir a movimentação e o volume de materiais entre as diversas etapas produtivas.

Suporte:

Não há planejamento do uso de materiais e de recursos, nem mesmo o dimensionamento do lote econômico viável.

Durante a execução dos trabalhos, não foi percebida a existência de um estudo formal do *layout* ideal de produção. As diversas etapas do processo produtivo (fiação, tecelagem, etc.) são realizadas em áreas distantes entre si, e o caminho percorrido pelos materiais pode ser reduzido tanto entre dois destes processos quanto dentro de um deles.

Analisando o processo produtivo, não foi notada a existência de estudos para a minimização dos recursos e insumos usados no processo produtivo.

IV.5.2.4- PRODUÇÃO

Processo na empresa:

As produções dos dois tipos básicos de produtos da empresa (denominados neste trabalho "produto X" e "produto Y") obedecem praticamente ao mesmo processo produtivo e caracterizam-se por uma produção direcionada ao estoque, tanto intermediário, quanto final.

A partir dos fardos de algodão e outras fibras sintéticas, como o acrílico, são preparados os fardos para a tintura. Estes são então tinturados e estocados à espera de requisição. Para que não haja problemas de cor, as fibras são misturadas, obtendo-se, assim, uma mistura homogênea, onde a mesma tonalidade de cor é mais facilmente mantida.

Na tinturaria existe uma espécie de *kanban* das principais cores usadas na fábrica. Existem caixas que contêm, cada uma, as principais cores usadas na empresa. O responsável pela tinturaria, ao perceber que o nível em uma das caixas está baixo, requisita as fibras e as tingue. Para as demais cores, são produzidos lotes por requisição da fiação.

A fibra, então, é transformada em fios conforme o pedido de produção e é novamente estocada até a sua utilização. A tecelagem se abastece deste estoque intermediário, só requisitando produção dos fios caso não haja quantidade suficiente no estoque.

Os produtos passam então, um a um, por uma inspeção final, onde manualmente são corrigidos eventuais defeitos.

Depois de ser tecido, o produto Y sofre ainda mais um processo (Garzeamento) que o deixará felpudo, o que não ocorre com produtos X que, neste momento, são encaminhados para alveamento e tintura.

Nos produtos Y ainda é costurada uma moldura de tecido, que também é produzida na fábrica.

Os produtos são então embalados e estocados, e ficam aguardando a venda e distribuição.

A fábrica possui ainda equipamentos para o aproveitamento de todos os fios e restos de tecidos, a fim de formar novamente fios para a produção.

Recomendações:

- Desenvolver uma posição de estoques mínimos para fios e matéria-prima tinta, considerando os volumes de consumo usualmente praticados para cada uma das cores e tipos. Esta posição deve ser revista periodicamente pela gerência de produção, considerando o perfil de consumo.
- Determinar os lotes econômicos de produção para tinturaria e fiação.
- Determinar a produção de fios e tintura de matéria-prima, verificando a posição destes estoques intermediários, sempre que estes ficarem abaixo do nível mínimo.
- Ordenar materiais à produção diretamente, caso em algum dos estoques intermediários não haja material necessário, seja por estar em falta ou por ser especial. Este pedido terá prioridade, uma vez que os estoques intermediários deverão manter a produção estável enquanto se realiza o pedido especial.
- Desenvolver uma linha de produção exclusiva para pedidos urgentes, a fim de não interferir na linha normal de produção. Mesmo assim, estabelecer datas críticas para o atendimento dos pedidos urgentes.
- Desenvolver sistemas de controle e informações gerenciais para os pontos de produção críticos, como produtividade das máquinas e qualidade, entre outros, possibilitando, assim, a prevenção e solução dos principais problemas de produção.

Suporte:

O *lead time* não é controlado formalmente e não existem esforços formais em diminuí-lo.

Existe o controle da produtividade por máquina, mas esta informação não é utilizada para nada.

Não existem sistemas de controle formal da produção. Esta é gerenciada conforme os acontecimentos, tornando-se reativa, ou seja, o problema precede a ação.

Apesar de a fábrica funcionar abaixo de sua capacidade produtiva, deve existir na produção um planejamento para o seu acompanhamento, e identificação de problemas, pontos críticos, e alternativas de aumento de produtividade.

Verificou-se também a não-existência de um fluxo formal de informações entre a diretoria e as gerências de produção, existindo apenas relatórios elaborados de acordo com a necessidade momentânea.

Não foi percebido um controle formal da produção, métodos de acompanhamento do processo, bem como relatórios de controle formalizados.

Não foi notado um planejamento a longo prazo de melhorias qualitativas nos processos da empresa.

O planejamento é de fundamental importância para o dimensionamento da produção, dos insumos necessários e volumes de estoques. Isto permite racionalizar eficazmente a aplicação de recursos na área produtiva, o que, hoje em dia, não ocorre de maneira formal na empresa.

A avaliação da capacidade produtiva não é considerada para efeitos de programação da produção.

Durante a fase de levantamento de dados, constatou-se que o processo de produção é caracterizado por picos alternados com períodos de ociosidade decorrentes de um planejamento fraco e um prazo restrito de entrega de produtos aos clientes, sendo que a maior parte do faturamento concentra-se no primeiro semestre do ano.

Além disso, através das entrevistas pôde-se constatar que o plano de produção atual é feito sem considerar a estimativa da área de vendas. Desta forma, em função de informações geradas pela área de vendas, este plano é freqüentemente alterado através de contatos informais da diretoria comercial e da presidência com a gerência de produção. Decorrente desta fato, a produção é realizada conforme a intuição e a vontade da presidência, independente do atendimento das necessidades do mercado.

A área de estoques também sofre problemas causados por um planejamento fraco, o que vem gerando excesso ou falta de produtos em estoque.

Não foi percebido controle formal da produção, métodos de acompanhamento do processo ou relatórios de controle formalizados.

Não foi notado um planejamento a longo prazo de melhorias qualitativas nos processos da empresa.

IV.5.2.5- EMBALAGEM E ESTOCAGEM DE PRODUTOS

Processo na empresa:

O processo de embalagem é feito manualmente, e os estoques são controlados através de fichas passadas diretamente para o sistema informatizado de estoques.

Não existe uma contagem periódica dos estoques para apurar divergências e suas possíveis causas. Anualmente, a auditoria externa faz um ajuste em torno de 20% do valor dos estoques, por divergência nas quantidades físicas.

Não há um sistema de controle, capaz de inicialmente baixar do estoque os produtos mais antigos da mesma linha. Os demais sistemas de acompanhamento gerencial, como giro dos estoques, posição valorizada e outros, são realizados apenas a pedido da diretoria, não possuindo, portanto, caráter regular.

Os sistemas de segurança dos estoques se resumem à fixação de cartazes, avisando que a entrada na área é proibida.

Recomendações:

- Definir rotinas e procedimentos formais, a fim de permitir total segurança dos controles de estoque. Desta forma, torna-se possível acabar com duplicidade de dados e contagens desnecessárias de estoques.
- Instituir controles de estoques de maneira a prevenir fraudes, e assegurar a quantidade e a qualidade dos estoques existentes.
- Montar sistemas de informações gerenciais que assegurem a correta informação da posição de estoques a todos que necessitem destas informações.
- Criar um sistema de informações que possibilite a previsão dos produtos que serão armazenados, permitindo a otimização do espaço físico.

- Criar um sistema de informações, onde a produção tenha conhecimento real da posição dos estoques de insumos.
- Reestruturar o *layout*, de forma a separar os produtos e acondicioná-los de maneira segura, permitindo sua salvaguarda.
- Desenvolver, junto com o planejamento e controle da produção, o volume de insumos adequado à produção.
- Definir rotinas e procedimentos, a fim de permitir total segurança dos controles de estoque.

Suporte:

O sistema de controle de estoques é fraco, não assegurando a unicidade das entradas no sistema de estoques. Isto ocasiona divergências entre as quantidades físicas de estoques existentes e as quantidades nos relatórios, gerando falhas, como venda de produtos para pronta entrega não existentes em estoque, entre outras. A auditoria externa faz ajustes de até 20% nos estoques todo ano. O atual sistema de controle de estoques não proporciona segurança na informação dos estoques existentes.

As rotinas e os procedimentos da área de estoques são informais, não havendo uma clara definição de responsabilidades.

Não existe um controle formal da posição dos estoques de insumos por parte da produção. A presidência compra os insumos em grandes volumes seguindo critérios próprios, porém não passa a informação à produção. Por sua vez, a produção, por não ter uma posição correta de matéria-prima, tem dificuldades para controlar suas atividades.

Grande parte do estoque armazenado é de produtos de baixo giro, que se estragam com o passar do tempo, e geram problemas, como ocupação considerável de espaço e alocação desnecessária de capital.

Verificou-se também que não é efetuada uma separação física criteriosa dos produtos dentro dos estoques entre produtos acabados e insumos para a produção, o que acaba causando um *layout* confuso.

Devido à fragilidade dos controles de estoques, muitas vezes as mercadorias, ao serem enviadas, são propositadamente trocadas por produtos semelhantes, devido à falta do produto que foi vendido no sistema de estoques. Este é então substituído por outro semelhante, que nem sempre é aceito pelo cliente. Fora isso, não há um controle estatístico de devoluções, nem de suas prováveis causas.

Grande parte do estoque armazenado é composto por materiais como matéria-prima e fios acabados fora de uso, ocasionando o desperdício de espaço.

Durante a inspeção, foram encontradas várias caixas de produtos danificadas e úmidas.

Não há um dimensionamento formal para os estoques de produtos, conforme a previsão de vendas.

IV.5.3- DISTRIBUIÇÃO

Itens fundamentais ao processo:

É de responsabilidade da distribuição a elaboração do faturamento dos pedidos, a conferência e a emissão de notas fiscais, além da montagem dos pedidos. A distribuição deve ainda montar a previsão da programação periódica de entrega e controlar a chegada do produto ao cliente, verificando o pronto atendimento deste. Para tanto, devem ser criadas metas de distribuição (prazos e quantidades), controle de índices de desempenho (devoluções, atrasos e suas possíveis causas, e tempo de atendimento a pedidos).

Para coordenação da distribuição, é preciso conhecer analiticamente os estoques e a capacidade produtiva da empresa, bem como ter um estreito processo de relacionamento interdepartamental junto às áreas de produção, compras de insumos e dos demais setores envolvidos no processo de distribuição disponível. Deste modo, todos os setores podem trabalhar harmoniosamente.

Processo na empresa:

A empresa possui uma frota de caminhões para distribuição dos produtos. Na Grande São Paulo, os caminhões entregam diretamente ao cliente. Nos demais casos, a empresa entrega na transportadora da preferência do cliente, sendo que este se responsabiliza pelo custo do frete.

Não há uma programação formal das viagens dos caminhões, a fim de minimizar custos de transporte e otimizar a frota. Com frequência, os caminhões saem com meia carga para atender a pedidos, devido à separação de motorista por região. A empresa aguarda apenas o preenchimento do caminhão para distribuição, sem nenhum critério de localização geográfica.

Recomendações:

- Desenvolver sistemas de controle de desempenho, onde se possa identificar e medir o tempo de atendimento a pedidos, as causas de devoluções e os motivos dos atrasos, entre outros, possibilitando, assim, a adoção de mecanismos de prevenção, ao invés de atitudes para correção dos problemas.
- Desenvolver sistemas de informações gerenciais específicos ao processo de distribuição, que levem em consideração as suas peculiaridades.
- Desenvolver normas e procedimentos-padrão de movimentação e distribuição, de modo a agilizar e controlar o processo como um todo, pois é a partir de um padrão que se pode identificar problemas e desenvolver novos procedimentos mais eficientes.
- Desenvolver procedimentos eficazes de conferência dos produtos embarcados.
- Desenvolver um sistema de logística, onde todos os produtos para transporte cheguem em prazos adequados, a fim de não atrasar as datas de distribuição acordadas junto aos clientes e reduzir os custos de movimentação dos caminhões.
- Verificar a possibilidade de terceirização de serviços, através da formulação de contratos de coleta na fábrica com as transportadoras.

Suporte:

Não há acompanhamento formal dos problemas de distribuição, como atrasos, entregas trocadas e outros.

Não há uma programação formal das viagens dos caminhões para minimização dos custos de transporte e otimização da frota.

Não há um sistema de conferência das cargas que saem da empresa. Se por acaso houver (propositadamente ou não) engano nas quantidades, não há modos formais de identificá-lo.

O acompanhamento do desempenho efetivo da empresa, na distribuição dos pedidos dos clientes, não é formal.

As informações gerenciais específicas ao sistema de distribuição são informais e desconhecidas por todas as pessoas implicadas no processo.

As normas e os procedimentos de movimentação e distribuição dos produtos são informais.

Não há um acompanhamento histórico formal nem procedimentos-padrão para realizar a previsão de vendas ou acompanhar a distribuição.

IV.5.4- GERENCIAMENTO DA PRODUÇÃO E DISTRIBUIÇÃO

Itens fundamentais ao processo:

O gerenciamento da produção é baseado em informações geradas em todos os processos e canalizadas no processo produtivo, além das próprias informações geradas na produção. Da interação de todas estas informações surge o gerenciamento da produção e da distribuição.

Deve haver uma preocupação em manter o inventário reduzido, e em ter constante melhoria da qualidade e redução de custos através de melhoramentos pequenos, porém contínuos.

A manutenção faz parte do processo do gerenciamento da qualidade do processo produtivo. Equipamentos que não param para manutenção e produzem com qualidade, mantêm o inventário baixo pela menor necessidade de paradas das máquinas.

IV.5.4.1- GERENCIAMENTO DO INVENTÁRIO

Processo na empresa:

O volume do inventário durante o processo produtivo é mantido propositadamente alto para não haver falta de produtos nas diversas etapas de produção.

Para cada pedido de produção é feito um índice superior, para cobrir as quebras de produção e aumentar a posição de estoques. Deste modo, é possível atender prováveis pedidos futuros. Isto é válido também no caso de pedidos especiais, como hospitais, hotéis e outros, sendo que nestes casos fios já tingidos conforme as cores do cliente são guardados.

Recomendação:

- Refinar o volume dos estoques para produção, verificando a posição dos estoques intermediários, a partir do sistema de auto-controle da produção, para com isso reduzi-los às quantidades mínimas necessárias.

Suporte:

Não existe preocupação com a minimização do volume de inventário no processo produtivo.

IV.5.4.2- CERTIFICAÇÃO DA QUALIDADE**Processo na empresa:**

A qualidade não tem sido uma preocupação real no processo produtivo. Conforme constatado, devido a problemas de manutenção dos equipamentos, ocorrem problemas já na produção do fio, uma vez que as máquinas apresentam desgaste excessivo de peças.

A tinturaria da fibra apresenta problemas de uniformidade nas cores, devido ao uso de equipamentos inadequados para os tipos de fibras utilizados, como é o caso do acrílico. Em virtude de defeitos nas máquinas antigas, causados por manutenção deficitária, ocorrem problemas de rejeição.

Devido à má formação em processos anteriores, os fios, ao serem tecidos, arrebentam com frequência, baixando, assim, a produtividade nos teares, e exigindo, no final do processo, funcionários que verifiquem os produtos e teçam manualmente os defeitos ocorridos. Não há um controle formal destes problemas, capaz de identificar possíveis causas e apontar soluções.

Recomendações:

- Estabelecer sistemas de informações formais entre todas as áreas afins da empresa, como estoques, compras e custos.
- Fazer um planejamento a longo prazo para melhorias qualitativas nos processos produtivos da empresa.
- Desenvolver sistemas de controles do retrabalho, rejeição, desperdícios e quebras de produção, capazes de determinar suas possíveis causas e extinguí-las.
- Desenvolver sistemas de controle de desempenho, onde se possa identificar e medir o tempo de atendimento de pedidos, as causas de devoluções e os motivos dos atrasos, entre outros, possibilitando, assim, a adoção de mecanismos de prevenção, ao invés de atitudes para correção dos problemas.
- Desenvolver sistemas de informações gerenciais específicos ao processo de distribuição, considerando suas peculiaridades.

Suporte:

Não existe durante o processo produtivo uma certificação real da qualidade. Esta é apenas verificada no fim do processo, e com isso o fio se torna de baixa qualidade e arrebenta facilmente, não permitindo uma boa confecção.

Não existem controles nem estudos formais de sobras, retrabalhos, rejeição, desperdícios e quebra de produção, para determinar os maiores problemas e sugerir alternativas de redução destes problemas.

Por não haver controle de umidade e temperatura, os teares emperram.

Como há problemas de baixa manutenção nas máquinas (espulagem ruim), o fio é fiado inadequadamente, ocorrendo quebra da trama e baixa na produtividade.

A produção opera de modo reativo aos problemas que ocorrem na fábrica, sendo que não existe um plano formal para redução ou solução definitiva dos problemas.

Devido à variação na qualidade da matéria-prima e à regulagem das máquinas de fiação, ocorre quebra da trama e baixa produtividade.

IV.5.4.3- PLANEJAMENTO E EXECUÇÃO DA MANUTENÇÃO

Processo na empresa:

A manutenção das máquinas e equipamentos é realizada apenas quando as máquinas quebram. Neste momento, aproveita-se para inspecionar os demais componentes da máquina e corrigir eventuais problemas apresentados.

As pequenas manutenções das máquinas e equipamentos são realizadas diretamente pelo mestre, que tem esta função nas suas atribuições.

A empresa tem a política de produzir as peças das máquinas dentro da ferramentaria, independentemente de estas se encontrarem no mercado ou de seu custo de produção. Não é levado em consideração, ainda, o tempo da máquina parada sem produzir, devido à falta da peça.

Recomendações:

- Consertar as máquinas que estão funcionando precariamente e produzindo com baixa qualidade.
- Desenvolver um plano de manutenção para as máquinas críticas, identificando o momento da troca de peças antes que a quebra ocorra.
- Colocar fichas em cada máquina, que cada operador deve preencher, identificando possíveis problemas que estão ocorrendo e prevenindo futuras quebras.
- Treinar os mestres para executar pequenas manutenções, mais profundas do que estes já realizam, nas máquinas.
- Definir a produção apenas de peças que não sejam essenciais ao processo produtivo, e cujo custo de produção interno seja menor que o de compra. Neste custo deve ser considerado o tempo da máquina parada sem produzir.
- Deslocar o horário da manutenção, de modo que este comece às dez da manhã e termine às oito da noite. Desta forma é possível aproveitar o período das máquinas paradas para realizar manutenções preventivas contidas no plano de manutenção e nos cartões preenchidos pelos operadores.

Suporte:

Não existe manutenção preditiva. A manutenção preventiva é apenas realizada quando a máquina pára, sendo que então se aproveita para dar uma olhada geral nos equipamentos.

Não são aproveitadas as informações dos operadores para identificação de problemas nas máquinas.

Existem poucas peças de reposição disponíveis, o que faz com que as máquinas fiquem paradas mais tempo que o necessário para manutenção.

A empresa tem a política de produzir todas as peças possíveis na ferramentaria, independente do custo de se adquirir fora estas peças, e sem levar em consideração o custo de se ter uma máquina sem produzir.

IV.6- FATURAMENTO E SERVIÇO PÓS-VENDA

IV.6.1- FATURAMENTO

Itens fundamentais ao processo:

A empresa executa vários processos para completar uma venda. Todas as vantagens de processar um pedido do cliente culminam com a apresentação da fatura.

Para o processo de faturamento é preciso desenvolver modos de operação que atinjam as necessidades dos clientes e minimizem o fluxo de papéis. Deve-se integrar o máximo possível as informações geradas pelo faturamento com as informações gerenciais, as metas gerais da empresa e as de produção, assim como as de programação e controle da produção. Deste modo, haverá um fluxo de informações com valor agregado para o desenvolvimento de relatórios gerenciais.

Deve-se desenvolver metodologias de melhoria contínua para evitar e prevenir erros de faturamento.

Processo na empresa:

O setor de vendas encaminha o pedido do cliente. O pedido é conferido com a tabela de preços, e, caso haja alguma irregularidade, o preço é alterado. A seguir é digitado no sistema de vendas, que emite a nota fiscal/duplicata e a minuta de despacho para a transportadora (se for entrega fora de São Paulo). Os documentos então são enviados para a expedição. Se o pedido for para São Paulo, a própria empresa encarrega-se de realizar a distribuição, portanto, não há emissão de minuta. A duplicata é encaminhada à cobrança.

Recomendações:

- Montar um sistema de faturamento integrado aos demais sistemas da empresa.
- Desenvolver sistemas com informações gerenciais formais, como percentuais, cotas e percentuais em relação à meta.
- Desenvolver políticas e procedimentos de faturamento, com cronograma de emissão de notas fiscais e *cut off* de faturamento.
- Estabelecer um número mínimo de pedidos para conceder a venda.

Suporte:

Apesar de existirem algumas informações, de caráter operacional, geradas pelo sistema, como volumes de vendas e outros, não são geradas informações do tipo gerencial, como percentual de vendas em relação à meta, por vendedor, ou ainda do orçamento anual de vendas.

O faturamento não segue políticas adequadas, sofrendo pressão dos vendedores de São Paulo para a emissão de notas fiscais em cima de prazo, dificultando, assim, os procedimentos e dando caráter urgente a todas as emissões de notas fiscais.

Não é realizado um *cut off* padrão de faturamento para a emissão de notas fiscais, podendo haver notas emitidas até no mês seguinte retroativas ao mês anterior, distorcendo o faturamento da empresa.

O faturamento é um dos itens fundamentais para a gestão do caixa da empresa. Portanto, faz-se necessária a integração formal destes sistemas.

IV.6.2- SERVIÇO PÓS-VENDA

Itens fundamentais ao processo:

Mesmo após a conclusão das vendas, é de fundamental importância prestar um acompanhamento, junto ao cliente, com relação ao adequado uso dos produtos, assim como à reposição ou manutenção de produtos defeituosos, e ao resultado dos serviços prestados.

Processo na empresa:

Não há, formalmente, um serviço de pós-venda. Não foi constatado nenhum sistema de atendimento a clientes e controle formal dos problemas ocorridos entre os representantes e consumidor final, ou, ainda, representantes e a própria empresa.

Recomendações:

- Desenvolver um serviço formal de atendimento a clientes, para resolver todos os eventuais problemas que possam ocorrer com os produtos e serviços da empresa. Este serviço deve ser administrado pela fábrica, formando, deste modo, uma integração completa do processo de vendas, onde o cliente sempre saberá a quem se dirigir na empresa para resolver eventuais problemas (ver processo 1.1).
- Levantar estatísticas e controles para identificar os problemas que estão ocorrendo com os clientes e solucioná-los eficazmente. Estes controles servem como informações gerenciais para definir quais os problemas que devem ser resolvidos primeiramente.

Suporte:

Não foi percebida uma estrutura realmente forte na administração de atendimento ao cliente no pós-venda, ou seja, onde e a quem o cliente deverá se dirigir para resolver o seu problema. Isto é também perceptível quando o representante atende diretamente o cliente. Nas demais vendas e serviços da empresa, também não foram notados procedimentos formais de atendimento de problemas.

Não há controle formal dos problemas ocorridos entre a empresa e representantes e soluções para os mesmos.

IV.7- GERÊNCIA DE DESENVOLVIMENTO DE RECURSOS HUMANOS

IV.7.1- ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS

Itens fundamentais ao processo:

O processo de recursos humanos deve estar voltado à definição das funções de cada um na empresa, a fim de assegurar o envolvimento e compromisso de todos com a mesma, e avaliar desempenhos e promover o desenvolvimento dos funcionários.

Assegurar o envolvimento dos funcionários é um modo efetivo de obter cooperação e introduzir mudanças necessárias para o crescimento da empresa. Informando as razões destas mudanças, seus objetivos e dimensionando o impacto destas em cada funcionário, é possível reduzir o potencial de resistência que pode vir a ocorrer na implementação de qualquer processo novo.

Promover incentivos aos funcionários é o processo ideal para encorajar a realização das atividades que traduzam metas corporativas e objetivos para a realidade, e, em última análise, para aprimorar a qualidade.

Processo na empresa:

A administração de recursos humanos da empresa é bastante simplificada. São administradas apenas as folhas de pagamento (são duas: uma para mensalistas e a outra para horistas). Os benefícios e outras vantagens são definidos pela presidência.

O planejamento da estrutura de cargos, como um todo, é feito pela adequação das necessidades; por exemplo: o terceiro turno foi eliminado no final de 1992, havendo, então, necessidade de contratação de funcionários em 1993 para tentar suprir a produção.

A política salarial é determinada pelo governo ou por acordos coletivos, porém esta depende da aprovação da presidência.

Não há programação de férias para os funcionários, pois as férias são coletivas, salvo, por exemplo, casos de doença.

Recomendações:

- Definir atividades, responsabilidades e níveis hierárquicos, para então definir o perfil dos funcionários para cada cargo.
- Desenvolver procedimentos de avaliação dos funcionários, a partir da definição das atividades.
- Desenvolver, então, procedimentos de reconhecimento e recompensa ao desempenho dos funcionários.
- Desenvolver políticas que assegurem o envolvimento e o compromisso dos funcionários com a empresa e as mudanças decorrentes da evolução desta.
- Definir as demais políticas de recursos humanos (salários, benefícios, procedimentos de contratação, treinamentos, entre outras) para a empresa.

- Definir a situação dos funcionários que se encontram na folha de pagamento sem receber, chamando-os para cumprir funções que tenham competência de assumir ou até mesmo demitindo-os.
- Analisar a política de contratação de gerentes e avaliar o risco de contingências trabalhistas.
- Avaliar o atual nível salarial dos funcionários e analisar estes valores em relação ao mercado .
- Montar uma estrutura de gestão de recursos humanos a nível de gerência para a administração de todo o efetivo da empresa.
- Demitir, dos 74 funcionários que já estão aposentados, aqueles que não sejam mais necessários à empresa.
- Realizar rotatividade de funções na fábrica.
- Confeccionar crachás de identificação de funcionários.
- A diretoria deve realizar anualmente o orçamento de pessoal, sendo que este deve ser revisado semestralmente.
- O encarregado de cada setor deve elaborar anualmente uma programação de férias, levando em consideração as necessidades do serviço e do funcionário. A gerência de cada área e a diretoria devem aprovar a ciência do cronograma.
- Adquirir uniformes.

Suporte:

Não há políticas formais de recursos humanos no que tange a: salários, benefícios, procedimentos de contratação, treinamentos, utilização de vales e plano de carreira.

Não há procedimentos formais de avaliação de funcionários.

Não há procedimentos uniformes de reconhecimento e recompensa por desempenho dos funcionários. Por exemplo, na fábrica há prêmio por produção no tear. Poderia ser implementado em outros processos fabris, como, por exemplo, nos teares B10, que são os mais modernos.

Existem 74 funcionários na empresa que já estão aposentados, sendo que dez pertencem à Administração e 64 à fábrica. A dificuldade em demitir estes funcionários vem do fato de que muitos deles já trabalham na empresa há muito tempo, e o passivo trabalhista para demitir todos os aposentados é muito alto, representando em torno de US\$1 milhão.

Existem mais chefes na fábrica do que o necessário, devido ao custo de demissão.

Não existe uma estrutura de recursos humanos formal, que concentre todas as decisões relativas a pessoal. Há interferência direta da presidência em decisões tomadas pela diretoria, gerência e supervisão.

Existem funcionários que recebem salário, porém não trabalham na empresa.

Há em média US\$2.000 de reclamações trabalhistas por mês referentes à insalubridade na fábrica.

Existem dificuldades para se realizar treinamentos, como, por exemplo, o da brigada de incêndio.

Os operadores das máquinas não são incentivados a indicar pequenos defeitos ou previsões de falhas percebidas à manutenção, ou até mesmo ao responsável por esta, no caso, o mestre. Os operadores também não são treinados a corrigir pequenos defeitos que possam vir a ocorrer.

Os funcionários não são multifuncionais. Não há rotatividade de funções na fábrica.

Não há sistema de identificação de funcionários, como crachás de identificação.

Não há definição de atribuição de responsabilidade; por exemplo, o supervisor de CPD é o mesmo do faturamento.

Nas observações realizadas na empresa, percebeu-se a inexistência de uma clara definição do organograma, e a conseqüente falta de definição das atividades e níveis hierárquicos.

Não existe uma definição formal e adequada do perfil dos funcionários requeridos e necessários para ocupar cargos-chave na empresa, como as gerências e chefias. Estas posições são ocupadas mais por características de confiança do que por competência técnica.

Não foram identificados métodos formais de avaliação dos funcionários, o que permitiria a criação de instrumentos para a definição das políticas salariais, incentivos e necessidades de treinamento e, como conseqüência, possibilitaria a elaboração de critérios para avaliar se a empresa possui os melhores funcionários do mercado.

Inexiste uma política clara de benefícios e seus respectivos objetivos, definindo o que se deseja alcançar.

O processo de recursos humanos está diluído ao longo da empresa, perdendo-se, deste modo, a sinergia do processo, bem como inviabilizando a elaboração de instrumentos que permitam tornar o quadro funcional da empresa homogêneo, de acordo com o perfil que a presidência e a cultura da empresa necessitam.

IV.8- GERÊNCIA DE INFORMAÇÕES

IV.8.1- GERÊNCIA DO SISTEMA DE INFORMAÇÕES

IV.8.1.1- SISTEMA DE INFORMAÇÕES

Itens fundamentais ao processo:

O sistema de informações gerenciais deve definir as informações necessárias e essenciais a cada uma das atividades e processos. Para o sucesso do sistema, a empresa como um todo deve estar envolvida no processo de desenvolvimento e manutenção do sistema.

O sistema de informações deve ainda possibilitar, com poucos instrumentos, uma avaliação da empresa em termos de custos, qualidade, tempo ótimo dos processos e de suas pessoas, assim como oportunidades de negócios que possam surgir.

A fim de ser eficiente, é necessário alinhar o desempenho da empresa como um todo, inclusive a nível de diretoria, para definir estratégias e negócios da empresa. As metas devem ser acompanhadas a nível de gerências, para estimular o crescimento contínuo e a superação do desempenho esperado.

Este desempenho deve ser monitorizado através de um eficiente e eficaz mecanismo de relatórios, que permita às gerências identificar necessidades de ação em tempo hábil.

Processo na empresa:

O sistema de relatórios gerenciais existente hoje na empresa é bastante informal, carecendo de uma definição quanto à sua formatação, à sua periodicidade e ao seu conteúdo. Grande parte das informações é baseada em conversas e telefonemas informais entre as partes interessadas, e relatórios são desenvolvidos apenas para atender a uma necessidade imediata.

Existem alguns relatórios operacionais focalizados basicamente nas operações diárias, como lista de clientes devedores, por exemplo.

Verifica-se que a quase totalidade das informações compiladas refere-se a dados específicos não integrados e/ou passíveis de inter-relacionamento, os quais são constantemente alterados em função das necessidades específicas das áreas usuárias, assim como por solicitação da alta administração.

Atualmente, face à inexistência de integração entre os sistemas já disponíveis, bem como pela carência de sistemas operacionais e de suporte integrados, o processo de elaboração e agilização do fluxo de informações gerenciais na empresa fica extremamente comprometido.

Recomendações:

- Definir quais são os itens fundamentais para controle gerencial da empresa, a nível de diretorias e presidência, e estabelecer modos de controlar estes itens na definição do plano estratégico.

- Repassar estes itens às gerências, a fim de que, em conjunto com as diretorias, estas desenvolvam seus próprios itens e processos de medição. Desta forma, cada setor terá como medir o que é importante para que cada diretoria atinja as metas definidas. Atentar para o detalhe de não gerar sistemas de informações duplicados ou desnecessários.
- Assegurar a precisão dos dados gerados através de um sistema formal de informações, evitando duplicidade e geração de informações divergentes por setor.
- Definir metas para os itens a serem medidos, possibilitando a cobrança de desempenho e ajustes e correções, quando necessários.
- Definir modos de estimular o alcance das metas e a sua contínua superação.
- Definir modos de envolver a empresa como um todo no alcance destas metas, transmitindo as informações qualificadas pelo nível dos funcionários, ou seja, quanto mais graduado, mais profundo o conhecimento das metas e objetivos da empresa.
- Definir recompensas (não necessariamente financeiras) para o alcance de metas e objetivos.
- Definir critérios para a elaboração das informações gerenciais como:
 - Finalidade - reportam-se apenas as informações para análise e tomada de decisão, ou seja, as que "adicionam valor".
 - Hierarquia - a hierarquia das informações deve ser compatível com a estrutura organizacional da empresa. Quanto mais alto o nível, menor o detalhamento.
 - Materialidade - a abertura das informações deve respeitar parâmetros de significância de valores preestabelecidos.
 - Uniformidade - as informações devem ser apresentadas de maneira uniforme para manter a comparabilidade.
 - Seqüência - as informações devem ser apresentadas de maneira lógica, facilitando a verificação e amarração dos valores.

Suporte:

Não existe um sistema de informações gerenciais formal. Cada setor gera suas informações para uso próprio, ocasionando informações duplicadas, como, por exemplo, os valores de faturamento e vendas que costumam divergir dos de outros setores e a posição de estoques onde a diretoria tem um valor e o estoque, outro. Deste modo, as informações hoje disponíveis encontram-se pulverizadas, dificultando o desenvolvimento de informações gerenciais.

As informações existentes retratam apenas o passado dos processos da empresa, não servindo para a geração de informações gerenciais, uma vez que retratam apenas as operações diárias e não as futuras.

As informações para uso próprio dos setores, prática usual na empresa, são utilizadas para diversos fins, como argumentações em reuniões de diretoria e acompanhamento do desempenho do setor. Cabe ressaltar que, mesmo com a desautorização da diretoria, existem alguns relatórios sendo elaborados para fins específicos de controle em alguns setores.

Os relatórios solicitados e apresentados durante o período de entrevistas, quando existentes, são, de maneira geral, incompletos, elaborados manualmente ou em planilhas Lotus™ e Excel™, sem nenhuma forma de padronização. Mesmo quando informatizados, não são de conhecimento de todos os funcionários que poderiam fazer uso destas informações.

A maioria das informações é repassada por métodos informais, como telefonemas, conversas e relatórios preparados apenas para a ocasião.

O sistema de estoque não é preciso, havendo, todo final de ano, a necessidade de ajustes enormes (em torno de 20%).

O sistema de relatórios gerenciais é praticamente inexistente, carecendo de uma definição quanto à sua formatação, à sua periodicidade e ao seu conteúdo. Por exemplo, o sistema contábil não é base para a geração de relatórios gerenciais.

Devido à carência de sistemas operacionais e de suporte integrados, o processo de elaboração e agilização do fluxo de informações gerenciais na empresa fica extremamente comprometido.

Não há definição dos itens fundamentais para controle gerencial da empresa, a nível de presidência, diretoria e gerência.

IV.8.1.2- AMBIENTE DE INFORMÁTICA

Itens fundamentais ao processo:

A informática tem como papel a agilização das atividades e processos, integrando as áreas da empresa. A informática, porém, não acelera simplesmente os processos. Estes têm que sofrer uma racionalização para a adequação do uso da informática, de modo a haver uma correspondência mais efetiva entre os resultados planejados e os esperados com o uso da informática.

Apesar de ser a melhor forma de gerar e obter informações, pela velocidade e agilidade de processamento de dados, deve-se ser criterioso na seleção das informações a serem geradas, para não recair no erro de geração de relatórios e papéis desnecessários, desperdiçando tempo e recursos.

Processo na empresa:

Existem basicamente três sistemas aplicativos desenvolvidos em Clipper™, Fox-Pro™, FoxBase™ e DBase™, desenvolvidos com a assistência de terceiros.

O sistema de vendas realiza o controle de estoque, a emissão de notas fiscais, relatório de vendas por representantes, duplicatas a receber, controle bancário (entradas e saídas de duplicatas), comissões de representantes a pagar, cadastro de clientes e liberação de crédito.

O sistema de contabilidade confecciona as planilhas de lançamento e gera extratos, diários, balancetes sintéticos e analíticos, e efetua também o controle do ativo fixo.

O sistema de folha de pagamento é operado no CPD, sendo que a folha é gerada uma vez por mês. O sistema permite a realização da rescisão, cálculo do 13º salário, horas extras, férias, controle de vales-refeição e transporte, controle de farmácia e demais funções relativas à folha. Não gera, porém, informações a nível gerencial, como média de salários, funcionários aposentados, etc.

Recomendações:

- Desenvolver um plano diretor de informática para a empresa.
- Integrar os sistemas existentes, unificando as informações e reduzindo o retrabalho.
- Promover a informatização dos sistemas de informações gerenciais junto às áreas interessadas, permitindo que todas estejam integradas e harmônicas com os sistemas da empresa.
- Aproveitar de modo mais eficiente os equipamentos e sistemas já existentes.
- Treinar os usuários nos sistemas e equipamentos já disponíveis.
- Desenvolver toda a documentação dos sistemas, assim como respectivos manuais, tanto para usuários quanto para as pessoas destinadas a efetuar a manutenção dos sistemas.
- Adquirir sistemas legalizados, pois os atuais são "pirateados".

Suporte:

Os programas existentes na empresa são "pirateados", gerando um risco de autuação fiscal.

Não foi identificada a existência de um plano diretor de informática.

Não foi constatado um plano de treinamento aos usuários, nem um de manutenção de sistemas.

IV.8.2- ROTINAS E CONTROLES

Itens fundamentais ao processo:

Para qualquer atividade empresarial, é necessária a existência de métodos de trabalho, para que se possa analisá-los e melhorá-los. Deste modo, assegura-se a continuidade das atividades, independentemente dos funcionários alocados, dando operacionalidade aos processos nas atividades diárias.

Processo na empresa:

Os sistemas de controle são informais, não havendo procedimentos fixos ou manuais descrevendo as rotinas. Estas foram estabelecidas pelo costume que vem sendo passado através do tempo.

Os controles são elaborados e definidos segundo as necessidades de informação e operação dos negócios. Conforme as necessidades vão sendo identificadas, sistemas de controle são construídos, sendo que estes vão sendo colocados de lado ao longo do tempo.

Recomendações:

- Desenvolver métodos de trabalho para os processos críticos da empresa.
- Desenvolver manuais de procedimentos para as atividades consideradas críticas.
- Desenvolver sistemas de controle e informações confiáveis para as rotinas diárias.
- Desenvolver normas para os processos da empresa, como sistemas de alçada para autorização de compras, pagamentos e liberação de créditos.
- Montar uma equipe de pessoas de diferentes setores para desenvolver, junto com o responsável pelo setor a ser normatizado, o processo de organização e métodos da empresa, bem como a atualização e melhoria dos procedimentos e normas já existentes.

Suporte:

A presidência manifestou preocupação quanto aos procedimentos, às rotinas e às normas existentes por considerá-los fracos, podendo gerar falhas nos processos e até mesmo fraudes.

Em praticamente todas as entrevistas realizadas, constatou-se um consenso quanto à inexistência de normas e procedimento formais para as atividades realizadas. Os processos são regidos pelo "costume" e por metodologias impostas pelos chefes de cada setor.

Em quase todos os processos analisados que exigiriam normas e políticas de alçadas, como compras, contas a pagar e liberação de crédito para vendas, foram identificados procedimentos informais. Existindo alguma desconfiança de valores, ou da autenticidade da assinatura (não existe um cartão de assinaturas com definição de limites de valores para aprovação e pagamentos), é pesquisado o fato isoladamente, sem qualquer critério formal.

Todos os diretores podem assinar cheques de qualquer valor, de modo independente, não existindo o critério e controle de assinaturas conjuntas.

As informações fornecidas por um setor a outro são muitas vezes desconsideradas, já que têm o estigma de pouco confiáveis, ocasionando então diversos controles em duplicidade, como é o exemplo dos valores gerenciais e contábeis. Adicionalmente, cabe comentar que não existe o procedimento de conciliação entre as duas posições.

Como a própria estrutura possui processos em duplicidade (como compras, crédito e cobrança e contas a receber), não existe um padrão de rotinas, sendo que cada setor acaba por estabelecer as suas próprias.

Os procedimentos, as rotinas e as normas são praticamente inexistentes. Os processos são regidos por ordens impostas pelo presidente e vice, e muitas são questionáveis quanto à sua utilidade e praticidade. Por exemplo, o presidente exige que se faça um controle manual em um livro preto de toda movimentação de cheques, e este só assina o cheque na presença do livro, sendo que este controle poderia ser feito no sistema.

IV.9- GERÊNCIA DE RECURSOS FINANCEIROS E PATRIMONIAIS

IV.9.1- GERÊNCIA DE RECURSOS FINANCEIROS

Itens fundamentais ao processo:

A gestão financeira deve servir de base para a montagem do orçamento geral, que é o processo tático que a empresa tem para alocar os recursos entre suas várias atividades e monitorizar o uso destes.

É necessário ao processo definir procedimentos, controles e políticas operacionais, de forma que seja possível montar o fluxo de caixa adequadamente, e se tenha subsídios para realizar o planejamento geral da empresa.

Os investimentos baseados no fluxo de caixa, recursos disponíveis como sobras de recursos e empréstimos, entre outros, devem ser analisados sob o enfoque das vantagens e desvantagens financeiras, fornecendo informações à diretoria sobre os investimentos planejados, sejam estes no mercado financeiro, nas atividades da empresa ou até mesmo em outros negócios.

Deve haver um acompanhamento do próprio fluxo de caixa, onde sejam analisados os investimentos financeiros, os empréstimos realizados e a realizar em casos de necessidade, e os valores a receber e a pagar.

Processo na empresa:

O planejamento financeiro não possui procedimentos formais de estudos e análise de investimentos, estudo de viabilidade e retorno, entre outros. Não há estudos de quadros comparativos de investimentos possíveis para as eventuais sobras de caixa. Toda sobra de caixa é aplicada no "fundão".

Não foi constatada nenhuma elaboração de orçamento. A administração de recursos financeiros é momentânea, não havendo um planejamento formal. O mesmo aplica-se ao o fluxo de caixa, onde o gerente financeiro prepara apenas uma posição do dia anterior das entradas e saídas nas contas bancárias e o saldo final.

IV.9.1.1- DESENVOLVIMENTO DO ORÇAMENTO

Recomendações:

- Realizar e acompanhar o orçamento geral da empresa, que deve ser desenvolvido pela diretoria em conjunto com as gerências de cada setor e auxiliadas pelo próprio pessoal encarregado da gestão financeira. Identificar distorções e verificar suas causas para eventuais correções.
- Montar uma estrutura formal de levantamento de custos e orçamentos na empresa e nos processos considerados críticos, de modo a identificar os maiores custos e tomar medidas, se necessárias, para a sua minimização.

Suporte:

Não existe um orçamento para ser acompanhado e analisado, cobrando dos demais setores da empresa o cumprimento do mesmo.

IV.9.1.2- GERÊNCIA DA ALOCAÇÃO DE RECURSOS

Recomendações:

- Informar aos setores, depois de analisadas as informações, os melhores momentos para realização de despesas e os momentos onde se deve realizar esforços no levantamento de recursos.
- Havendo necessidade de captação de recursos, o gerente financeiro deve consultar todos os bancos com os quais mantenha relacionamento, no que se refere a opções e limites de captação, e cotações de taxas, antes de tomar alguma decisão. Se houver disponibilidade para aplicação de recursos, devem ser levados em consideração os seguintes fatores: rentabilidade, liquidez, prazo e tendências do mercado.
- O acompanhamento do fluxo de caixa real *versus* previsto deve ser realizado mensalmente pelo gerente financeiro. As principais variações devem ser devidamente justificadas.
- Realizar estudos e quadros comparativos de investimentos possíveis para as sobras de caixa, determinadas pelo fluxo financeiro.
- Desenvolver procedimentos formais de estudos e análise dos investimentos da empresa, sua viabilidade e retorno.

Suporte:

As aplicações financeiras são apenas de curto prazo, o que nem sempre otimiza os investimentos das sobras de caixa, uma vez que não há previsões precisas de gastos futuros.

As outras áreas não apresentam integração com a financeira, a fim de identificar o momento adequado para efetuar as compras.

O gerente financeiro não elabora formalmente o fluxo previsto do caixa.

Havendo disponibilidade de recursos, não existe pesquisa junto aos bancos, a fim de levantar índices de rentabilidade, liquidez e prazos das aplicações. O que acaba acontecendo é que todas as sobras de caixa são aplicadas no "fundão".

IV.9.1.3- GERÊNCIA DO FLUXO DE CAIXA

Recomendações:

- Desenvolver fluxo de caixa projetado para acompanhamento e monitorização do fluxo financeiro (em conjunto e coligado com o orçamento global).
- Desenvolver, junto aos setores que enviam informações para o fluxo de caixa, procedimentos padronizados de informação, para determinar, de forma gerencial, com precisão e antecedência as necessidades de caixa.
- Informar aos setores, depois de analisadas as informações, os melhores momentos para realização de despesas e os momentos onde se deve realizar esforços no levantamento de recursos.

- Acompanhar diariamente o fluxo de caixa (responsabilidade do gerente financeiro). O objetivo do acompanhamento diário é a identificação antecipada de necessidades de captação de recursos ou disponibilidade para aplicação.
- Fazer previsão de gastos futuros para uma otimização das aplicações, utilizando também aplicações de médio e longo prazos.

Suporte:

Não há fluxo de caixa, apenas uma posição do dia anterior das entradas e saídas nas contas bancárias e o saldo final.

IV.9.2- PROCESSAMENTO FINANCEIRO E CONTÁBIL

IV.9.2.1- CONTAS A PAGAR

Itens fundamentais ao processo:

O setor de contas a pagar é responsável pelo controle de todos os desembolsos da empresa, bem como pela elaboração de um controle que permita um provisionamento preciso dos desembolsos futuros.

As funções inseridas neste processo são: realização dos pagamentos de maneira precisa e em tempo hábil, através da verificação dos pedidos de compras ou serviços com as notas fiscais, e autorização de pagamentos dos impostos e tributos devidos em tempo hábil.

Este setor deve gerar informações para que a gerência possa ter dados precisos que facilitem a tomada de decisão.

O contas a pagar deve possuir todos os contratos de fornecimento em mãos para a verificação dos valores que devem ser pagos, tais como descontos, juros, multa, e outros.

Este setor deve ser responsável, portanto, pela emissão dos cheques e/ou *borderaux* para efetuar os desembolsos.

O contas a pagar deve possuir bons controles para permitir a apropriação correta dos valores nas contas devidas.

Processo na empresa:

O almoxarifado e o armazém enviam diariamente ao contas a pagar a relação de notas fiscais. Este, ao receber os documentos, relaciona os dados de vencimento por banco em um controle manual.

Ao receber a notificação bancária ou as duplicatas, estas são confrontadas com o controle manual e arquivadas por ordem de vencimento na pasta de contas a pagar. No vencimento, a duplicata é anexada à respectiva nota fiscal e o contas a pagar emite uma ordem de débito ao banco a ser assinada pelo presidente ou vice, para então ser encaminhada ao banco.

O contas a pagar também é responsável pela reparação dos *slips* de lançamento para a contabilidade, com base no comprovante de débito bancário.

Recomendações:

- Elaborar um cadastro das assinaturas dos responsáveis de cada um dos setores pelas autorizações dos pagamentos, bem como criar alçadas de aprovações mediante o valor a ser desembolsado. No momento da assinatura dos cheques, os procuradores devem se certificar de que a documentação de suporte é adequada e garante a existência e idoneidade das transações.
- Carimbar notas fiscais, duplicatas e recibos de pagamento com "CAIXA PAGO", objetivando evitar a sua reutilização.
- Controlar os *borderaux* em branco (formulário contínuo). Este controle deve ser efetuado pelo contas a pagar, que também deve se responsabilizar pela salvaguarda física dos mesmos.
- Elaborar um cronograma mais preciso, através da melhoria do fluxo de informação dos valores desembolsados pela empresa.
- Elaborar um fluxo de informações formal e mais ágil, que permita à gerência financeira realizar um fluxo de caixa com alcance maior e mais preciso.
- Desenvolver sistemas de controle, que garantam que todos os pagamentos tenham uma correspondência real em serviços, produtos, impostos e outros.

Suporte:

Durante o trabalho, foi verificada a existência de alçadas informais de aprovações, de acordo com valores a serem pagos, o que dificulta o fluxo, já que todos os pagamentos são atualmente aprovados pelo diretor financeiro.

Não existe um cadastro de assinaturas dos responsáveis pelas compras em cada um dos setores, facilitando fraudes e aumentando a dependência dos funcionários atuais.

Não foram verificados procedimentos de controle efetivos, que garantam a correspondência dos pagamentos a serviços, mercadorias e outros. Isto pode gerar perdas financeiras.

Foi constatada uma fraca integração com os outros processos da empresa, tais como compras e gestão financeira.

IV.9.2.2- FOLHA DE PAGAMENTO

Itens fundamentais ao processo:

A folha de pagamento é apenas mais um processo contábil, que se caracteriza como uma obrigação por parte da empresa. Como em todos os outros processos contábeis, são exigidas medidas de segurança e sigilo. Neste caso, porém, deve-se restringir o acesso com mais empenho por ser uma área muito sensível a todos na empresa.

Processo na empresa:

A folha de pagamento é gerada no CPD uma vez ao mês e não está integrada aos

demaís sistemas da empresa. Os cartões de ponto, assim como os controles de vales-refeição, transporte e de farmácia, são digitados diretamente no sistema.

Recomendações:

- Desenvolver um sistema de folha único e integrado aos demais sistemas da empresa, de modo a facilitar o serviço contábil e administração financeira dos recursos.
- Centralizar a folha de pagamento no setor de recursos humanos.

Suporte:

Não há um sistema de folha único e integrado aos demais sistemas da empresa; por exemplo, a folha precisa ser digitada no sistema contábil.

A folha de pagamento é separada do setor de RH, estando localizada no CPD. Desta forma fica comprometido o sigilo da folha de pagamento.

IV.9.2.3- CONTAS A RECEBER, CRÉDITO E COBRANÇA

Itens fundamentais ao processo:

O contas a receber é fonte importante de informações sobre os clientes da empresa. Assim, deve-se analisar as informações geradas, definindo, para cada cliente, histórico, perfil, volumes negociados e modo de pagamento, entre outros.

Processo na empresa:

O faturamento encaminha as duplicatas à cobrança, onde estas são separadas por banco. A seguir, os *borderaux* são emitidos e assinados pelo presidente ou vice, não havendo alçada de aprovação para assinaturas. A estes é anexada a relação de duplicatas sendo então encaminhados ao banco.

Após cinco dias de inadimplência, o banco encaminha automaticamente o caso para protesto em cartório. Não existe contato com o cliente para saber o motivo da inadimplência ou até tentar uma renegociação de prazos.

Recomendações:

- Desenvolver um processo de análise de crédito padronizado e formal, com normas a serem cumpridas, sistema de alçadas para liberação de crédito, critérios de exceções, prazos máximos de atraso, sistemas de multa e mecanismos de inclusão de inadimplentes nos sistemas de proteção ao crédito e cartórios.
- Desenvolver sistemas de informações gerenciais, capazes de aproveitar os dados gerados atualmente pelo sistema de contas a receber.

Suporte:

Não há sistema formal de alçadas para liberação de crédito; os analistas consultam a gerência ou diretoria, quando julgarem necessário, não havendo um critério definido para isto. As normas de análise de crédito não têm uma base-padrão, podendo variar de analista para analista e entre diferentes setores que realizam este tipo de análise.

Os procedimentos de cobrança são efetuados de modo informal. É preciso adotar critérios que limitem a flexibilidade dada aos analistas de crédito e cobrança para o julgamento dos clientes, fato que não ocorre atualmente na empresa.

Nas entrevistas, foi percebido o não-aproveitamento, para fins gerenciais, das informações geradas sobre os clientes, tais como traçar o perfil dos clientes, identificar e acompanhar os volumes comprados por clientes, entre outras.

Caso haja inadimplência, após cinco dias, o banco envia o caso para o cartório e a empresa envia uma carta ao cliente. Não existe diálogo para saber o motivo e até tentar uma renegociação com o cliente, antes de enviar o caso ao cartório.

A conciliação bancária, extrato *versus* razão, é feita na cobrança, não ocorrendo revisão na contabilidade.

IV.9.2.4- CONTABILIDADE

Itens fundamentais ao processo:

O processamento financeiro e contábil deve refletir a realidade das posições financeiras da empresa. Também deve gerar o histórico dos fatos contábeis ocorridos ao longo do tempo.

Processo na empresa:

Cada área prepara os *slips* de lançamento, que são digitados no sistema de contabilidade. Estes contêm dados referentes a contas a pagar, contas a receber, livros de entrada e saída, folha de pagamento e vendas.

Os relatórios emitidos pelo sistema englobam: razão, balancete (sintético e analítico) e ativo fixo.

Recomendações:

- Desenvolver um sistema de contabilidade confiável e adequado ao porte da empresa.
- Desenvolver relatórios gerenciais contábeis mensais como balanço patrimonial, evolução dos custos de produção, índices de análise de balanço, margem de contribuição/ponto de equilíbrio, evolução do faturamento em dólar, e outros que auxiliem na análise e no acompanhamento gerencial.
- Efetuar a revisão da conciliação bancária atentando para a consistência, qualidade e aderência às exigências contábeis. Para isto, deve-se utilizar o extrato bancário (enviado pelo contas a pagar) e o razão.
- Montar relatórios confidenciais de acompanhamento da contabilidade gerencial confrontada com a fiscal.

Suporte:

Como o sistema de contabilidade não é integrado aos demais sistemas, causa duplicidade de tarefas; este é o caso da folha de pagamento e dos livros de entrada e saída, que são digitados mais de uma vez.

IV.9.3- AUDITORIA INTERNA

Itens fundamentais ao processo:

A auditoria interna tem como itens fundamentais a revisão dos objetivos de auditoria, a definição de áreas essenciais de atuação, a revisão e a definição dos padrões operacionais em uso atual e futuro, e, finalmente, a revisão das metodologias de planejamento e execução dos trabalhos.

Processo na empresa:

A auditoria interna não existe de modo formal na empresa, nem há uma preocupação com o desenvolvimento de métodos e normas que poderiam ser desenvolvidos neste setor. Existem apenas alguns estudos e verificações realizados por funcionários destacados esporadicamente para esta função.

Recomendações:

- Desenvolver uma assessoria de auditoria interna, preferencialmente terceirizada, uma vez que a empresa não tem tradição em processos de auditoria, já que não possui este setor.
- Reformular o contrato social da empresa, o que a dispensaria de ser auditada externamente. Desta forma é possível baixar este custo e passar esta função para dentro da empresa, onde as pessoas atuantes nesta área poderão auxiliar no desenvolvimento de normas e organização e métodos.

Suporte:

Não há auditoria interna, porque não existem normas a serem seguidas, nem preocupação com o desenvolvimento de métodos e normas, que poderiam ser desenvolvidos neste setor.

Pelo fato de a empresa ser uma sociedade anônima, existe uma auditoria externa com custo aproximado de US\$11.000 anuais.

IV.9.4- GESTÃO TRIBUTÁRIA

Itens fundamentais ao processo:

A gestão tributária deve seguir o planejamento estratégico da empresa, bem como dimensionar adequadamente os tributos a serem pagos minimizando-os, sempre que possível.

Processo na empresa:

Não há um planejamento fiscal e contábil formalmente estruturado na empresa. Constatou-se atraso de alguns anos no pagamento de encargos fiscais e sociais.

Recomendações:

- Desenvolver um planejamento formal de gestão tributária, onde seja possível medir formalmente os ganhos reais com o planejamento fiscal desenvolvido.
- Realizar estudos formais, a fim de otimizar as operações fiscais da empresa.

Suporte:

Não há um planejamento fiscal e contábil.

Foi constatado o atraso dos seguintes encargos fiscais e sociais:

ICM - dívida total de 90.000 UFESPs há um ano e meio em atraso, sendo que 52.000 UFESPs foram parceladas e não pagas, e as 38.000 UFESPs restantes não parceladas e não pagas também.

FINSOCIAL/COFINS - 72.656 UFIRs parceladas em 60 meses e 772.390 UFIRs parceladas em 80 meses, ambas atrasadas há dois anos e meio.

IPTU - 3.800 UFIRs atrasadas há dois anos.

INSS parte do empregador - dívida total de 2.970.000 UFIRs há três anos em atraso, sendo que 2.600.000 UFIRs foram parceladas em 90 meses, e as 370.000 UFIRs não foram parceladas.

IV.9.5- GESTÃO DO PATRIMÔNIO**Itens fundamentais ao processo:**

O patrimônio da empresa deve ser controlado, avaliado e depreciado, para proporcionar a sua correta apropriação, evitando roubos e desperdícios. Além disto, estes valores entram nos processos de avaliação da empresa.

Processo na empresa:

O patrimônio da empresa não é controlado, pois este tipo de avaliação não é considerado pela diretoria como fundamental.

Não há procedimentos formais de controle do patrimônio. Por exemplo, se algum equipamento ou máquina desaparecer, não se pode identificar de modo formal o desaparecimento.

Recomendação:

- Desenvolver procedimentos de controle e avaliação do patrimônio.

Suporte:

No decorrer dos trabalhos, não foram verificados procedimentos formais de controle de patrimônio, tanto a nível físico como contábil.

IV.9.6- GESTÃO DE CUSTOS

Itens fundamentais ao processo:

Os custos da empresa devem ser acompanhados para identificação de áreas críticas, avaliação e comparação com os demais investimentos possíveis na empresa e até mesmo no mercado, e sugestões de melhorias onde forem necessárias.

Processo na empresa:

Com o auxílio de uma empresa de consultoria (trabalhando na empresa há seis meses), foi recém implantado o sistema de custos. Este foi elaborado em planilhas de ExcelTM e foi "dolarizado". O preço de reposição é calculado com base neste sistema.

Recomendações:

- Desenvolver ainda mais os sistemas de acompanhamento dos custos da empresa e de todos os processos, para identificar custos críticos e tomar as medidas necessárias para otimizá-los. É recomendável, ainda, a utilização de metodologias modernas de identificação de custos, como o custo baseado por atividades, onde todos os custos são considerados para a real avaliação, permitindo análises gerenciais eficientes e eficazes para a tomada de decisões estratégicas.
- Fazer uma análise de custos críticos da empresa.

Suporte:

Há atrasos na apuração do inventário, já que o custo não é contábil e as tabelas de preços de matéria-prima, produtos em elaboração e acabados são feitas manualmente.

Não há precisão no valor do estoque, porque este é estimado por cada departamento.

Nada é feito para minimizar os custos críticos dos processos.

Não existem estudos comparativos dos custos em relação ao mercado ou terceirização, como, por exemplo, nos setores de vigilância, limpeza e transporte.

IV.10- GESTÃO DE RELAÇÕES EXTERNAS

IV.10.1- COMUNICAÇÃO EXTERNA

Itens fundamentais ao processo:

É de fundamental importância ao processo a existência de procedimentos formais para contatos com as empresas fornecedoras e clientes. O processo de produção deve ser calcado em boas relações de parceria, onde se deve pensar no processo inteiro desde o fornecedor até o cliente. Para a eficiência deste, é necessário mais do que apenas estabelecer relações comerciais, devendo haver uma real integração com clientes, fornecedores e outros.

Pensando do mesmo modo, é preciso ter uma relação cordial com os órgãos públicos, pois estes têm grande influência na empresa. Uma pressão maior ou menor destes órgãos pode gerar uma diferença significativa até mesmo de faturamento.

Processo na empresa:

As relações externas limitam-se a contatos realizados no sindicato patronal da empresa e contatos telefônicos eventuais com os representantes.

Recomendações:

- Ampliar a gestão de relações externas para órgãos públicos em São Paulo, bem como formalizar os contatos com clientes, representantes e fornecedores, mantendo um elemento responsável por esta atividade.
- Determinar agenda e procedimentos para toda a diretoria, quando possível, a fim de que esta mantenha contatos com prováveis clientes e fornecedores.
- Proceder a cursos e treinamentos de contatos e *lobby* para toda a diretoria.

Suporte:

Notou-se que não existe um processo formalizado de contato com os órgãos públicos em São Paulo. Contatos com clientes, representantes e fornecedores são basicamente efetuados a nível comercial e restritos a alguns diretores, não havendo contatos a nível de desenvolvimento de relações, que possam estabelecer, a longo prazo, ligações comerciais mais profundas.

V - PLANO DE AÇÃO

Os problemas e as oportunidades identificados para aperfeiçoamento da eficiência gerencial e produtividade das atividades administrativas e operacionais, conforme descritos no capítulo IV deste trabalho, foram agrupados em projetos, visando agilizar e uniformizar a execução e implantação das principais recomendações formuladas no mesmo.

A seguir é apresentado um resumo das recomendações segmentadas pelo caráter das medidas, além de uma definição de cada um dos níveis.

<u>Tipo</u>	<u>Segmentação</u>	<u>Definição</u>	<u>Principais Ações Requeridas</u>
I	Medidas de Caráter Estratégico	Representam um conjunto de medidas que objetivam prover a empresa de mecanismos que viabilizem a descentralização no processo de tomada de decisões e propiciem o fortalecimento da capacidade gerencial.	<ul style="list-style-type: none"> • Redefinir a estrutura societária. • Redefinir e alinhar os conceitos do modelo de gestão e estratégia empresarial.
II	Medidas de Caráter Estrutural	Representam um conjunto de ações fundamentais que suportam e viabilizam as premissas e conceitos estabelecidos nas Medidas de Caráter Estratégico.	<ul style="list-style-type: none"> • Mudança da estrutura organizacional. • Implantar sistema de informações gerenciais. • Implantar recomendações relacionadas à área produtiva e aos representantes. • Estruturar a área de recursos humanos.
III	Medidas de Caráter Operacional	Representam um conjunto de ações relativas a oportunidades de melhorias identificadas durante nossos trabalhos, as quais são consideradas como providências que requerem implantação gradual por parte da empresa, uma vez que se referem a melhorias nos procedimentos e controles internos das atividades desenvolvidas pelos diversos departamentos.	<ul style="list-style-type: none"> • Implementar medidas de incremento das vendas. • Estruturar a área de planejamento e controle da produção. • Implantar sistema de redução dos custos produtivos. • Implantar normas e rotinas de controle. • Implantar sistema de gestão financeira.

Fig. V.1: Segmentação das Medidas Recomendadas - Principais Ações Requeridas (Elaborado pelo Autor)

Os projetos descritos neste capítulo estão associados às recomendações de caráter estratégico, estrutural e operacional da empresa, abrangendo o aprimoramento do modelo de gestão, a redefinição da atual estrutura organizacional, as proposições para o incremento nas vendas, a redução dos custos e a implantação de um sistema de informações gerenciais calcado em indicadores de desempenho, além do próprio aprimoramento e implantação de controles internos.

O processo de aperfeiçoamento da eficiência gerencial deve passar por uma agilização nos procedimentos de descentralização no processo de tomada de decisões, sendo

também necessárias profundas alterações na "cultura" vigente na empresa para que várias sugestões possam ser implementadas. Isto pode tornar a implantação destes projetos mais complexa; entretanto, eles trarão benefícios práticos a curto e médio prazos, caso as sugestões sejam implementadas.

SEGMENTAÇÃO DAS RECOMENDAÇÕES

As recomendações foram segmentadas em tipos de projetos, segregando-os e priorizando-os em medidas de implantação imediata e planos de curto, médio e longo prazos. Com isso, visou-se à apresentação de forma concisa das ações por tipo de execução, segundo os objetivos e as estratégias implicadas, as quais consideram a priorização segundo a relevância, a duração e o impacto das medidas recomendadas, conforme demonstrado no quadro a seguir.

PROCESSOS	IMPACTO			PRIORIDADE			DURAÇÃO		
	G	M	P	1	2	3	C	M	L
1 ENTENDIMENTO DO MERCADO E CONSUMIDORES									
1.1 DETERMINAÇÃO DAS NECESSIDADES E DOS DESEJOS DO CONSUMIDOR									
1.2 MEDIÇÃO DA SATISFAÇÃO DO CONSUMIDOR									
1.3 MONITORIZAÇÃO DAS MUDANÇAS DE MERCADO E DA EXPECTATIVA DO CONSUMIDOR									
2 MODELO DE GESTÃO E ESTRATÉGIA									
2.1 MONITORIZAÇÃO DO AMBIENTE EXTERNO									
2.2 MODELO DE GESTÃO									
2.2.1 Seleção de mercados relevantes									
2.2.2 Formulação da estratégia de negócios									
2.2.3 Desenvolvimento da missão geral									
2.3 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL									
2.4 DESENVOLVIMENTO E AJUSTE DAS METAS ORGANIZACIONAIS									
3 DESENHO DE PRODUTOS									
3.1 DESENHO DE NOVOS PRODUTOS									
3.1.1 Tradução dos desejos e das necessidades do consumidor em produtos									
3.1.2 Plano de metas de qualidade									
3.1.3 Plano de metas de custo									
3.2 REFINAMENTO DOS PRODUTOS EXISTENTES									
4 MERCADO E VENDAS									
4.1 VENDA DE PRODUTOS PARA SEGMENTOS RELEVANTES DE CONSUMO									
4.2 PROCESSAMENTO DOS PEDIDOS DE VENDA									
4.2.1 Aceitação de pedidos									
4.2.2 Entrada dos pedidos na produção e processo de despacho									

PROCESSOS	IMPACTO			PRIORIDADE			DURAÇÃO		
	G	M	P	1	2	3	C	M	L
5 PRODUÇÃO E DISTRIBUIÇÃO									
5.1 PLANO DE AQUISIÇÃO DE RECURSOS									
5.1.1 Contratação de funcionários									
5.1.2 Obtenção de matéria-prima e insumos									
5.2 CONVERSÃO DOS RECURSOS EM PRODUTOS									
5.2.1 Desenvolvimento e ajuste do processo de produção									
5.2.2 Programação da produção									
5.2.3 Movimentação de materiais e recursos									
5.2.4 Produção									
5.2.5 Embalagem e estocagem de produtos									
5.3 DISTRIBUIÇÃO									
5.4 GERENCIAMENTO DA PRODUÇÃO E DISTRIBUIÇÃO									
5.4.1 Gerenciamento do inventário									
5.4.2 Certificação da qualidade									
5.4.3 Planejamento e execução da manutenção									
6 FATURAMENTO E SERVIÇO PÓS-VENDA									
6.1 FATURAMENTO									
6.2 SERVIÇO PÓS-VENDA									
7 GERÊNCIA DE DESENVOLVIMENTO DE RECURSOS HUMANOS									
7.1 ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS									
8 GERÊNCIA DE INFORMAÇÕES									
8.1 GERÊNCIA DO SISTEMA DE INFORMAÇÕES									
8.1.1 Sistema de informações									
8.1.2 Ambiente de informática									
8.2 ROTINAS E CONTROLES									

PROCESSOS	IMPACTO			PRIORIDADE			DURAÇÃO		
	G	M	P	1	2	3	C	M	L

9 GERÊNCIA DE RECURSOS FINANCEIROS E PATRIMONIAIS									
9.1 GERÊNCIA DE RECURSOS FINANCEIROS									
9.1.1 Desenvolvimento do orçamento									
9.1.2 Gerência da alocação de recursos									
9.1.3 Gerência do fluxo de caixa									
9.2 PROCESSAMENTO FINANCEIRO E CONTÁBIL									
9.2.1 Contas a pagar									
9.2.2 Folha de pagamento									
9.2.3 Contas a receber, crédito e cobrança									
9.2.4 Contabilidade									
9.3 AUDITORIA INTERNA									
9.4 GESTÃO TRIBUTÁRIA									
9.5 GESTÃO DO PATRIMÔNIO									
9.6 GESTÃO DE CUSTOS									
10 GESTÃO DE RELAÇÕES EXTERNAS									
10.1 COMUNICAÇÃO EXTERNA									

A seguir, são descritas as medidas a serem tomadas imediatamente para possibilitar a sobrevivência da empresa por mais tempo. Tais medidas foram extraídas do plano de curto prazo (apresentado mais adiante), e foram assim colocadas em virtude de necessitarem de investimentos baixos ou nulos e de proporcionarem uma base à implementação das outras medidas, caso sejam realizadas.

AÇÕES A SEREM TOMADAS IMEDIATAMENTE

- Liquidar os estoques de produtos acabados parados há mais de um ano para geração de recursos e fazer frente às necessidades imediatas de caixa, na implementação do plano de curto prazo (Anexo 5).
- Liquidar os estoques de matéria-prima e os fios parados e sem uso, pelo mesmo motivo do item anterior (Anexo 5).
- Dimensionar as reais necessidades de pessoal em todos os processos da empresa, seja nos fabris, seja nos administrativos. No Anexo 7 deste trabalho encontra-se um estudo sobre o dimensionamento da empresa, baseado nas análises da equipe de trabalho. Este estudo pode e deve ser revisto e atualizado conforme as alterações no volume de vendas, ganhos de produtividade e por eventuais correções nos critérios usados para o dimensionamento, se estas forem julgadas necessárias.
- Definir os funcionários (pessoas) que devem permanecer na empresa após o dimensionamento das necessidades de pessoal.
- Definir a permanência ou não na folha de pagamento dos acionistas sem função executiva na empresa.
- Iniciar o processo de demissão, levando em conta o seguinte critério para ordenar a demissão daqueles que foram considerados dispensáveis: demitir primeiramente, dentre os funcionários que possuem o maior custo de manutenção (maiores salários e encargos), aqueles que possuem o menor custo de demissão. No Anexo 7 é apresentada uma lista de demissão seguindo este critério. A partir dela, é possível ir avaliando as necessidades de pessoal, e corrigir eventuais distorções no processo de demissão e dimensionamento das necessidades de pessoal.
- Paralelamente aos itens anteriores, concentrar a produção nos produtos que mais vendem. Os estudos que se encontram no Anexo 3 demonstraram que 18% das linhas de produtos da empresa representam aproximadamente 75% do faturamento. Deste modo, reduz-se as necessidades de investimentos em inventário e facilita-se o processo produtivo, bem como tende-se a incrementar as vendas.
- Aproveitar também as informações dos representantes obtidas na reunião de trabalho (conforme Anexo 2) para o aperfeiçoamento dos produtos existentes e assim obter uma alavancagem nas vendas.
- Rever quadro de representantes estudando sua reprovação.
- Criar sistema de cotas para representantes, estabelecendo metas e prêmios adicionais para aqueles que se destacarem.
- Definir uma nova estrutura organizacional para a empresa, considerando a permanência ou não de cada um dos acionistas seguindo critérios de necessidade e competência. Nesta estrutura, considerar a contratação de profissionais e os

potenciais sucessores, bem como o desenvolvimento de normas e procedimentos formais para os processos. O Anexo 1 apresenta a estrutura organizacional proposta para a empresa.

- Contratar um presidente, com fortes características comerciais, e um gerente industrial com grande experiência no ramo têxtil.
- Priorizar o pagamento de impostos em atraso, a fim de evitar contingências que possam impactar negativamente o plano de ação de curto prazo.

OUTRAS AÇÕES DE MENOR IMPACTO A TOMAR IMEDIATAMENTE

De todas as oportunidades identificadas, foram recomendados os seguintes pontos extraídos das análises e que podem ser realizados imediatamente, independentes entre si e das outras atividades, além de não requererem uma ordenação em sua execução:

- Eliminar o sistema de vendas direto na fábrica, repassando-as ao representante da região correspondente.
- Deslocar o horário da manutenção de modo que comece às dez da manhã e termine às oito da noite, a fim de aproveitar o período das máquinas paradas para realizar as manutenções preventivas contidas no plano de manutenção e nos cartões preenchidos pelos operadores.
- Desenvolver, junto às representações, previsões de vendas mais antecipadas, de modo que se possa programar a produção, minimizando os efeitos da sazonalidade.
- Confeccionar crachás de identificação de funcionários.
- Realizar rotatividade de funções na fábrica, tornando os funcionários multifuncionais.
- Estruturar um cadastro das assinaturas dos responsáveis pela aprovação das compras de cada um dos setores da empresa. Este cadastro deve limitar as assinaturas por valor e por tipo de produtos e serviços

DETALHAMENTO DO PLANO DE AÇÃO

As principais oportunidades identificadas para o aperfeiçoamento da eficiência gerencial e dos processos da empresa encontram-se aqui descritas, apresentadas como atividades de curto prazo, e foram colocadas na ordem em que devem se realizar, com os passos que devem ser seguidos para o alcance dos objetivos.

As atividades de médio e longo prazos também encontram-se em ordem de realização, com as sugestões colocadas por ordem de prioridade, porém encontram-se menos detalhadas, por dependerem do sucesso do plano de curto prazo.

Deste modo, ao alcançar o sucesso na implantação das atividades de curto prazo, as atividades de médio prazo serão então as de curto, as de longo serão as de médio, e deverão ser desenvolvidas novas atividades de longo prazo para suprir o crescimento contínuo da empresa e corrigir eventuais falhas de execução das atividades do plano de ação.

Assim, sucessivamente, sempre existirão atividades de curto, médio e longo prazos a se sucederem e acompanharem a evolução contínua da empresa.

Algumas atividades propostas também podem ser realizadas ao mesmo tempo, desde que não sejam mutuamente dependentes. Deste modo, é possível atingir os objetivos mais rapidamente. Algumas das atividades de médio e longo prazos poderiam ser realizadas imediatamente, porém não afetariam significativamente o desempenho atual da empresa. Por isto foram classificadas deste modo e os esforços foram concentrados nas atividades realmente fundamentais para manter a evolução da empresa.

Além disso, cabe ressaltar que as atividades devem ser continuamente acompanhadas e melhoradas para permanecerem válidas para os processos da empresa.

A seguir é apresentado o detalhamento dos planos de curto, médio e longo prazos, demonstrando seus objetivos e respectivos planos de implantação:

V.1 - PLANO DE CURTO PRAZO

Processo: 1.1- DETERMINAÇÃO DAS NECESSIDADES E DESEJOS DO CONSUMIDOR

Assunto: INCREMENTO NAS VENDAS

Objetivo:

- Definir as necessidades do consumidor final para que a focalização no cliente seja precisa.

Plano de implantação:

1. Desenvolver sistemas de informações junto aos representantes, de modo a sempre ter o conhecimento das tendências da moda, e desejos e necessidades do consumidor atualizados.
2. Desenvolver linha de comunicação direta com consumidores através de serviço de atendimento telefônico, ou ferramenta similar.

Processo: 2.2.1- SELEÇÃO DE MERCADOS RELEVANTES

Assunto: INCREMENTOS NAS VENDAS

Objetivo:

- Definir quais os mercados com potencial para incremento nas vendas, verificando as potencialidades dos mercados onde já se atua e outros de possível atuação.

Plano de implantação:

1. Rever a política de vendas apenas para pequenos comerciantes e estruturar a empresa para entrar em concorrências públicas e em grandes magazines.
2. Levantar estatísticas dos mercados e dos possíveis mercados potenciais para o desenvolvimento de novas regiões de atuação, inclusive mercado externo, e manutenção dos existentes. Colocar a empresa nas listas das câmaras de comércio do Brasil com outros países.
3. Definir uma previsão de vendas com os representantes, que facilitará então o desenvolvimento do orçamento da empresa e a definição da relevância de cada representante nos negócios da mesma.
4. Viabilizar a renovação do quadro de representantes.

Processo: 2.2.2- FORMULAÇÃO DA ESTRATÉGIA DE NEGÓCIOS

Assunto: ARQUITETURA ORGANIZACIONAL

Objetivo:

- Definir com clareza e consenso dos acionistas suas respectivas participações e atribuições.

Plano de implantação:

1. Reunir os acionistas para discutir a posição de cada um.
2. Definir em reuniões subseqüentes as competências de cada um dos acionistas.
3. Determinar as necessidades da presença de cada um dos acionistas na empresa.
4. Definir as responsabilidades de cada acionista que permanecerá ativo na empresa.

Processo: 2.3- ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

Assunto: ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

Objetivos:

- Reconhecer os principais aspectos operacionais da empresa, particularmente à luz da maneira pela qual as funções e responsabilidades pelo seu gerenciamento e execução estão distribuídas na empresa.
- Avaliar e desenvolver alternativas à atual estrutura organizacional, no sentido de proporcionar maior agilidade e melhoria de desempenho.
- Identificar oportunidades de otimização do quadro de pessoal associadas à melhor alternativa desenvolvida para a empresa.

Plano de implantação:

1. Obter consenso e formalizar a arquitetura societária e respectivas atribuições dos acionistas, observando conhecimento técnico e experiência de cada um, e visando diminuir atritos e guerra de poder entre eles, definindo quem deve ficar na empresa ou não.
2. Criar um conselho consultivo, onde todos os acionistas sejam membros, independente de possuírem atividades executivas na empresa.
3. Definir uma estrutura formalizada, atribuindo funções e responsabilidades aos cargos, de modo a facilitar a definição do perfil ideal do indivíduo para ocupar tal posição na empresa, evitando a duplicidade de funções, o "personograma".
4. Fortalecer a estrutura de recursos humanos, para suportar a estruturação da empresa, fornecendo dados, como: análise de cargos e salários, perfil para enquadramento na estrutura, demissões, contratações e treinamento, entre outros.

5. Montar, na estrutura de vendas, assessorias de *design* e *marketing*, para o acompanhamento do mercado, determinação das necessidades de promoções e das tendências da moda.
6. Fortalecer a assessoria de *marketing* criada para que esta possa realizar o controle dos históricos e estatísticas de vendas, montar o planejamento estratégico do processo, através da realização dos estudos de mercado necessários para este fim.
7. Definir uma estrutura operacional dos representantes formalizando áreas de atuação, sistemas de comissões, premiações, entre outros.
8. Criar a gerência da fábrica, ligada diretamente à presidência, com uma estrutura de controle de PCP e qualidade, ligada diretamente a esta gerência.
9. Montar uma estrutura de gestão financeira e administrativa, que congregue todas as atividades de suporte (financeira, controladoria e administrativa), ou seja, atividades corporativas que não estão diretamente relacionadas às atividades operacionais. Este é um conceito que deve ser adotado por empresas que buscam uma estruturação adequada e eficiente em função do crescimento de suas operações, uma vez que permite a concentração e focalização de esforços além de especializações com objetivos comuns, propiciando maior eficiência no gerenciamento das atividades e permitindo a atribuição de responsabilidades, bem como a conseqüente avaliação de desempenhos, sobre o sucesso das operações.
10. Criar um setor de compras que centralize todas as aquisições da empresa, inclusive o acompanhamento de possíveis importações. Pode-se assim utilizar um maior poder de barganha, através do aumento dos volumes negociados com os fornecedores. Elimina-se a duplicidade de tarefas, facilitando o acompanhamento e controle das atividades, e com isso reduzindo o risco de fraudes.
11. Criar um setor de auditoria interna, preferencialmente terceirizado, para assegurar que as normas e procedimentos desenvolvidos e implantados sejam realmente cumpridos por todos.
12. Definir a necessidade de pessoal por processo na estrutura, contratando onde for necessário e realocando ou demitindo, onde houver excesso.
13. Desenvolver e formalizar procedimentos de fluxo de comunicação, tanto no sentido vertical, quanto no sentido horizontal, assim como definir mais claramente a hierarquia, para que os funcionários se reportem à pessoa correta, não havendo mais de um chefe para assuntos similares.

Processo: 2.4- DESENVOLVIMENTO E AJUSTE DAS METAS ORGANIZACIONAIS

Assunto: INCREMENTO NAS VENDAS

Objetivos:

- Colocar parâmetros e objetivos a serem alcançados pela empresa como um todo.
- Acompanhar o desempenho da empresa, observando eventuais desvios, e propor correções de modo a possibilitar o alcance das metas definidas.

Plano de implantação:

1. Definir metas anuais para a empresa em discussão que poderão ou não envolver as gerências e representantes. Estas metas devem ser, por exemplo, volume de vendas, quantidade de pessoal, produtividade, entre outras.
2. Quantificar as metas e discutir com as gerências e representantes o que é preciso ser feito para que estas sejam alcançadas. Os gerentes e representantes, por sua vez, discutem e repassam suas metas a suas chefias, onde será também discutido o que será preciso para alcançá-las. E assim sucessivamente.
3. Definir as táticas a serem utilizadas para o alcance das metas, junto às gerências e aos representantes. Mais uma vez, os gerentes e representantes discutirão e repassarão as suas táticas para suas chefias, e assim sucessivamente.
4. Montar instrumentos de acompanhamento e controle do planejamento estratégico, suas metas e orçamento, definindo que os gerentes controlem os resultados de suas áreas e os diretores respondam por seus gerentes à presidência. Garante-se, assim, o cumprimento do planejamento, responsabilizando hierarquicamente o acompanhamento e as correções de distorções.

Processo: 3.1.3- PLANO DE METAS DE CUSTO

Assunto: REDUÇÃO DOS CUSTOS

Objetivo:

- Reduzir os custos dos produtos através do aperfeiçoamento do produto, partindo do preço que o mercado está disposto a pagar para o nível de qualidade produzido.

Plano de implantação:

1. Aproveitar as informações geradas no "entendimento do mercado e clientes" para definir o preço que o mercado está disposto a pagar por um determinado nível de qualidade.
2. Definir a margem de lucro desejada para cada linha de produto.
3. Desenvolver metas de custos que se compatibilizem com a exigência do mercado e a margem de lucro esperada pela empresa, modificando ou adaptando o produto de modo a melhorar o seu desempenho nestes fatores.
4. Identificar as modificações necessárias no produto e no processo, para atingir o custo-alvo desejado.
5. Realizar as modificações e testá-las no mercado, em um processo interativo, sempre voltando ao item 1 deste plano de implantação, a fim de acompanhar o mercado e suas tendências.

Processo: 3.2- REFINAMENTO DOS PRODUTOS EXISTENTES

Assunto: INCREMENTO NAS VENDAS

Objetivos:

- Aumentar as vendas, concentrando a produção nos produtos que o mercado compra, reduzindo a variedade de produção e oferecendo com mais eficiência os produtos que o mercado realmente absorve.
- Facilitar o processo produtivo, reduzindo a variedade de produtos.
- Aperfeiçoar ainda mais os produtos, adaptando-os ao que o mercado deseja.

Plano de implantação:

1. Manter em produção apenas os 18% das linhas de produto que mais vendem, pois estes representam 75% do faturamento da empresa (conforme Anexo 3). Ao incluir os novos produtos, manter constantemente o estudo dos produtos que mais vendem, de modo a monitorizar o que deve permanecer em produção ou não.
2. Refinar os produtos já existentes, adaptando as cores, padronagens, *design*, tamanho e outros fatores à moda e outras tendências de consumo, a partir das informações geradas no "entendimento do mercado e dos clientes".
3. Testar o mercado dos produtos alterados e voltar ao início da seqüência, formando um processo contínuo de aperfeiçoamento e teste dos produtos.

Processo: 4.1- VENDA DE PRODUTOS PARA SEGMENTOS RELEVANTES DE CONSUMO

Assunto: INCREMENTO NAS VENDAS

Objetivo:

- Aumentar as vendas da empresa através do aumento dos esforços de vendas nos mercados de atuação e exploração de novos mercados.

Plano de implantação:

1. Renovar quadro de representantes que não estiverem satisfazendo as metas da empresa.
2. Definir sistemas de cotas e metas para os representantes, premiando o alcance da meta e medindo a eficiência individual de cada um.
3. Desenvolver percentuais progressivos das comissões, proporcionais ao volume vendido.
4. Criar sistema de descontos em função do volume de vendas.
5. Concentrar esforços nas linhas que mais vendem, até mesmo desativando os produtos com venda insignificante.

6. Desenvolver promoções de vendas formais para os produtos que não estão girando adequadamente.
7. Criar uma estratégia de propaganda para os produtos, em conjunto com os representantes.
8. Calcular *mix* ótimo de produtos estocados, através de informações da produção e de cotas definidas para os representantes de vendas, buscando a garantia da produção e o atendimento ao cliente.
9. Eliminar o sistema de vendas direto na fábrica, repassando-as ao representante da região correspondente.

Processo: 5.1.1- CONTRATAÇÃO DE FUNCIONÁRIOS

Assunto: ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

Objetivo:

- Suprir as lacunas da nova estrutura organizacional, e trazer profissionais com formação técnica e experiência para o desenvolvimento das recomendações sugeridas neste trabalho.

Plano de implantação:

1. Contratar um presidente para a empresa, que acumule a função de diretor comercial, tendo, para tanto, um perfil forte em vendas.
2. Contratar um gerente industrial com largos conhecimento do processo de fiação e tecelagem.
3. Selecionar no mercado os profissionais que mais se encaixem no perfil desejado.
4. Contratar funcionários novos com a formação adequada para assumir os postos-chave da empresa e que possam revitalizá-la e coordenar o processo de mudança.

Processo: 5.1.2- OBTENÇÃO DE MATÉRIA-PRIMA E INSUMOS

Assunto: GERAÇÃO DE RECURSOS

Objetivo:

- Gerar recursos para possibilitar a implementação do plano de ação através da venda de material não utilizado pela fábrica.

Plano de implantação:

1. Colocar à venda todo o estoque de matéria-prima e produtos semi-acabados, como fios, com desconto de 40% sobre o valor de mercado, para fazer frente aos compromissos imediatos da implementação do plano de ação. Segundo os estudos, o valor destes estoques é de aproximadamente US\$120.000 (conforme Anexo 5).

Processo: 5.2.2- PROGRAMAÇÃO DA PRODUÇÃO

Assunto: REDUÇÃO DE CUSTOS

Objetivos:

- Produzir apenas o que for necessário conforme a previsão de vendas, evitando a alocação de capital em estoques de produtos de baixo giro.
- Minimizar o inventário no processo produtivo, evitando a alocação de recursos em matéria-prima em processamento.
- Aumentar a produtividade, otimizando o processo produtivo através da programação da produção.

Plano de implantação:

1. Desenvolver, junto às representações, previsões de vendas mais antecipadas, de modo que se possa programar a produção, minimizando os efeitos da sazonalidade.
2. Programar a produção a partir do estoque de produtos acabados. O setor de vendas determina o volume mínimo de cada produto em estoque, considerando o volume de vendas e a previsão futura. A produção verifica a posição dos estoques, e programa a produção, em lotes econômicos, daqueles produtos que se encontram abaixo do nível mínimo.
3. O volume mínimo deve ser revisto periodicamente, acompanhando o perfil das vendas.
4. Estabelecer um fluxo de informações formal entre as áreas de vendas e a produção, a diretoria industrial e as gerências de produção, para possibilitar elaboração de cronogramas e planos de produção de maneira a otimizar a capacidade produtiva, além de minimizar os efeitos da sazonalidade na produção.

Processo: 5.2.4- PRODUÇÃO

Assunto: REDUÇÃO DE CUSTOS

Objetivos:

- Ajustar o processo produtivo de modo a minimizar os custos e reduzir o *lead time*, através da instalação de controles e padrões para o processo.
- Aumentar a produtividade.

Plano de implantação:

1. Desenvolver uma posição de estoques mínimos para os fios e matéria-prima tinta, considerando os volumes de consumo usualmente praticados para cada uma das cores e tipos. Esta posição deve ser revista periodicamente pela gerência de produção, considerando o perfil de consumo.
2. Determinar os lotes econômicos de produção para tinturaria e fiação.

3. Determinar a produção de fios e tintura de matéria-prima, verificando a posição destes estoques intermediários, quando estes baixarem do nível mínimo.
4. Caso em algum dos estoques intermediários não houver o material necessário, por falta ou por ser especial, o requisitante deve ordenar à produção diretamente. Este pedido terá prioridade, uma vez que os estoques intermediários deverão manter a produção estável enquanto se realiza o pedido especial.
5. Desenvolver uma linha de produção exclusiva para pedidos urgentes, para não interferir na linha normal de produção. Mesmo assim, estabelecer datas críticas para o atendimento aos pedidos urgentes.
6. Desenvolver sistemas de controle e informações gerenciais para os pontos de produção críticos, como produtividade das máquinas e qualidade, entre outros, a fim de prever e solucionar os principais problemas de produção.
7. Processar estudo para viabilizar a terceirização de determinadas áreas produtivas (exemplo: fiação, manutenção, etc.). Isto permite uma flexibilidade maior no processo e elimina parte da carga de custo fixo.

Processo: 5.2.5- EMBALAGEM E ESTOCAGEM DE PRODUTOS

Assunto: GERAÇÃO DE RECURSOS

Objetivo:

- Gerar recursos para possibilitar a implementação do plano de ação.

Plano de implantação:

1. Colocar à venda todo o estoque de produtos acabados parados há mais de um ano, com desconto de 40% para fazer frente aos compromissos imediatos da implementação do plano de ação. Estes estoques foram avaliados em torno de US\$500.000 (conforme Anexo 5).

Processo: 5.4.3- PLANEJAMENTO E EXECUÇÃO DA MANUTENÇÃO

Assunto: REDUÇÃO DE CUSTOS

Objetivos:

- Obter produtos de melhor qualidade, evitando custos na produção devido à parada de máquinas por produtos ruins.
- Evitar quebras de produção por máquinas paradas, aumentando assim a produtividade.
- Reduzir os custos de manutenção corretiva, realizando a preventiva.

Plano de implantação:

1. Consertar as máquinas que estão funcionando precariamente e produzindo com baixa qualidade.

2. Colocar fichas em cada máquina, as quais serão preenchidas pelo próprio operador, identificando possíveis problemas que estão ocorrendo e prevendo futuras quebras.
3. Treinar os mestres para executar pequenas manutenções nas máquinas, porém mais profundas do que as já realizadas.
4. Deslocar o horário da manutenção de modo que comece às dez da manhã e termine às oito da noite, de modo a aproveitar o período das máquinas paradas para realizar as manutenções preventivas contidas no plano de manutenção e nos cartões preenchidos pelos operadores.
5. Desenvolver um plano de manutenção para as máquinas críticas, identificando o momento da troca de peças antes de ocorrer a quebra (manutenção preditiva).
6. Definir a produção apenas das peças de reposição que não sejam essenciais ao processo produtivo, e que custem menos sendo produzidas internamente. Neste custo deve estar considerado o tempo de máquina parada sem produzir.

Processo: 7.1- ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS

Assunto: REDUÇÃO DE CUSTOS

Objetivos:

- Definir as funções de cada um na empresa, para assim avaliar os desempenhos e promover o desenvolvimento dos funcionários, assegurando o envolvimento e compromisso com a empresa.
- Assegurar o envolvimento dos funcionários é um modo efetivo de obter cooperação para o crescimento da empresa e introduzir as mudanças necessárias ao crescimento. Informando as razões destas mudanças, seus objetivos e dimensionando o impacto delas em cada funcionário, é possível reduzir o potencial de resistência que provavelmente ocorra na implementação de qualquer processo.
- Definir a necessidade de contratação de profissionais para as áreas estratégicas da empresa.
- Promover incentivos aos funcionários encorajando a realização das atividades que traduzam as metas corporativas e objetivos para a realidade.
- Adequar o quadro de funcionários, principalmente do processo produtivo, às reais necessidades de pessoal da fábrica.
- Determinar uma política formal de recursos humanos.

Plano de implantação:

1. Definir as atividades, as responsabilidades e os níveis hierárquicos, para então definir o perfil dos funcionários para cada cargo.
2. Desenvolver procedimentos de avaliação dos funcionários, uma vez definidas as atividades.
3. Definir, para a produção atual, o número de pessoas necessário para operação.
4. Definir o número de chefias para comando dos funcionários definidos.

5. Definir quais os funcionários que serão mantidos e quais serão demitidos, dando prioridade, dentre os 74 funcionários que já estão aposentados, àqueles que não sejam mais necessários na empresa.
6. Definir a situação dos funcionários que se encontram na folha de pagamento sem apresentar função específica, chamando-os para cumprir funções para as quais tenham competência ou demitindo-os.
7. Elaborar cronograma de demissão daqueles que não forem considerados mais úteis, baseado no seguinte critério: dos mais caros de se manter, os mais baratos de se demitir.
8. Realizar o orçamento de pessoal anualmente, e revisá-lo semestralmente. Neste caso especial de demissões, revisar mês a mês as necessidades de demissão, ajustando conforme as variações de produção, entre outros fatores.
9. Desenvolver políticas que assegurem o envolvimento e o compromisso dos funcionários com a empresa e as mudanças decorrentes da evolução da mesma.
10. Realizar rotatividade de funções na fábrica, tornando os funcionários multifuncionais.
11. Desenvolver, então, procedimentos de reconhecimento e recompensa ao desempenho dos funcionários.
12. Definir as demais políticas de recursos humanos (salários, benefícios, procedimentos de contratação, treinamentos, entre outros) para a empresa.
13. Avaliar o atual nível salarial dos funcionários e analisar o custo-benefício destes valores em relação ao mercado.
14. Confeccionar crachás de identificação de funcionários.
15. Adquirir uniformes.

Processo: 8.1.1- SISTEMA DE INFORMAÇÕES

Assunto: PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Objetivos:

- Possibilitar, com poucos instrumentos, uma avaliação da empresa em termos de custos, qualidade, tempo ótimo dos processos e de suas pessoas e oportunidades que possam surgir.
- Alinhar o desempenho geral da empresa como um todo, a nível de diretoria, para traçar as estratégias e negócios da empresa.
- Definir e acompanhar metas a nível de gerências, estimular o crescimento contínuo e a superação do desempenho esperado.
- Monitorizar o desempenho através de um eficiente e eficaz mecanismo de reporte em um formato que permita às gerências identificar necessidades de ação em tempo hábil.

- Agilizar as atividades e processos, integrando as áreas da empresa. A informática, porém, não acelera simplesmente os processos. Estes têm que sofrer um redesenho para a adequação do uso da informática, de modo a haver uma correspondência mais efetiva entre os resultados planejados e os esperados com o uso de tecnologia.
- Criar um sistema de informações que possibilite o conhecimento real das operações, de modo que se possa identificar tendências e tomar decisões para levar a empresa em direção às metas definidas.

Plano de implantação:

1. Definir quais são os itens fundamentais para controle gerencial da empresa, a nível de diretorias e presidência, e estabelecer modos de conferir estes itens, na definição do plano estratégico.
2. Repassar estes itens às gerências para estas desenvolverem seus próprios itens e processos de medição em conjunto com as diretorias, de modo que os setores tenham como medir o que for importante para que cada diretoria atinja as metas definidas. Atentar para o detalhe de não gerar sistemas de informações duplicados ou desnecessários.
3. Assegurar a precisão dos dados gerados através de um sistema formal de informações, evitando a duplicidade e a geração de informações divergentes por setor.
4. Definir metas para os itens a serem medidos, possibilitando a cobrança de desempenho e ajustes e correções, quando necessário (orçamento).
5. Definir modos de estimular o alcance das metas e a contínua superação.
6. Definir modos de envolver a empresa como um todo no alcance destas metas, transmitindo as informações qualificadas pelo nível dos funcionários, ou seja, quanto mais graduado, mais profundo o conhecimento das metas e objetivos da empresa.
7. Definir recompensas (não necessariamente financeiras) para o alcance de metas e objetivos.
8. Definir critérios para a elaboração das informações gerenciais como:
 - Finalidade - reportam-se apenas as informações que "adicionam valor", na análise e tomada de decisão.
 - Hierarquia - a hierarquia das informações deve ser compatível com a estrutura organizacional da empresa. Quanto mais alto o nível, menor o detalhamento.
 - Materialidade - a abertura das informações deve respeitar parâmetros de significância de valores preestabelecidos.
 - Uniformidade - as informações devem ser apresentadas de maneira uniforme para manter a comparabilidade.
 - Seqüência - as informações devem ser apresentadas de maneira lógica, facilitando a verificação e amarração dos valores.

Processo: 9.1.3- GERÊNCIA DO FLUXO DE CAIXA

Assunto: PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Objetivo:

- Gerenciar os recursos da empresa, com antecedência às necessidades e sobras de recursos, otimizando o fluxo financeiro.

Plano de implantação:

1. Desenvolver fluxo de caixa projetado para acompanhamento e monitorização do fluxo financeiro (em conjunto e coligado com o orçamento global).
2. Desenvolver, junto aos setores que enviam informações para o fluxo de caixa, procedimentos padronizados de informação, para determinar com precisão e antecedência as necessidades de caixa, de forma gerencial.
3. Informar aos setores, depois de analisadas as informações, os melhores momentos para realização de despesas e os momentos onde se deve realizar esforços no levantamento de recursos.
4. Fazer previsão de gastos futuros para uma otimização das aplicações, utilizando também aplicações de médio e longo prazos.
5. Determinar políticas formais de empréstimos, captação e aplicação de recursos.
6. O acompanhamento do fluxo de caixa deve ser diário e o gerente financeiro é o responsável por isto. O objetivo do acompanhamento diário é a identificação antecipada de necessidades de captação de recursos ou disponibilidade para aplicação dos mesmos.

Processo: 9.6- GESTÃO DE CUSTOS

Assunto: REDUÇÃO DE CUSTOS

Objetivo:

- Identificar com precisão os custos da empresa para, assim, agir de forma eficaz sobre os custos mais relevantes através de medidas corretivas.

Plano de implantação:

- Aprimorar os sistemas de acompanhamento dos custos da empresa e de todos os processos para a identificação dos custos críticos, e tomar as medidas necessárias para otimizá-los. É recomendada ainda a utilização de metodologias modernas de identificação de custos, como o custo baseado por atividades, onde todos os custos são considerados para a real avaliação, permitindo análises gerenciais eficientes e eficazes para a tomada de decisões estratégicas.
- Fazer uma análise de custos críticos da empresa, considerando meios de reduzi-los sem alteração da produtividade.

V.2 - PLANO DE MÉDIO PRAZO

Processo: 1.2- MEDIÇÃO DA SATISFAÇÃO DO CONSUMIDOR

- Desenvolver sistemas de medição da satisfação do consumidor, levantando estatísticas das reclamações recebidas pela fábrica e pelos representantes, entre outros meios, para identificar as modificações necessárias para o alcance da satisfação completa do cliente.

Processo:1.3- MONITORIZAÇÃO DAS MUDANÇAS DE MERCADO E DAS EXPECTATIVAS DO CONSUMIDOR

- Desenvolver sistemas de acompanhamento do mercado como um todo, identificando as alterações da moda e comportamento de compras.
- Desenvolver sistemas de informação junto aos representantes para identificação das iniciativas da concorrência e correções necessárias para manutenção do mercado.

Processo: 2.2.3- DESENVOLVIMENTO DA MISSÃO GERAL

- Criar e difundir a missão da empresa, de modo que todos saibam quais são os objetivos da mesma.

Processo:3.1.1- TRADUÇÃO DOS DESEJOS E DAS NECESSIDADES DO CONSUMIDOR EM PRODUTOS

- Desenvolver novos produtos possíveis de serem produzidos internamente, ou até mesmo de serem adquiridos no mercado para apenas colocar a marca da empresa, além de outras alternativas, como importação.
- Desenvolver e testar novos produtos no mercado sistematicamente.

Processo: 5.1.2- OBTENÇÃO DE MATÉRIA-PRIMA E INSUMOS

- Estruturar um cadastro das assinaturas dos responsáveis pela aprovação das compras de cada um dos setores da empresa. Este cadastro deve limitar as assinaturas por valor e por tipo de produtos e serviços.
- Elaborar normas, procedimentos e mecanismos de controle para todo o processo de compras, como, por exemplo, cadastro de fornecedores, possibilitando que as atividades de compras possam ser executadas independentemente do funcionário que as realiza, e, desta forma, garantindo a integridade e independência do departamento de compras.
- Desenvolver sistemas de controle e acompanhamento, de modo a garantir que tudo que se compre seja efetivamente recebido, conforme solicitado e no prazo adequado.

- Definir níveis de responsabilidade e alçada para processamento e aprovação de compras, por tipo de produto, objetivando a agilização do processo de compras e garantia da segurança dos procedimentos, mantendo o procedimento de que grandes compras (algodão, por exemplo) devem ser feitas e negociadas diretamente pela diretoria.
- Montar um planejamento das atividades, estabelecendo, em conjunto com as áreas requisitantes, um cronograma de compras entre as áreas envolvidas de acordo com as previsões de consumo das áreas de vendas e produção.
- Avaliar o desempenho do setor de compras, utilizando algumas medidas de desempenho, tais como volumes de descontos obtidos, redução do volume de transações, custo do frete por compras, prazo de fornecimento, satisfação dos usuários internos e acompanhamento dos orçamentos de cada um dos setores solicitantes.
- Acompanhar o orçamento de compras de cada área da empresa.
- Reestruturar as atividades de almoxarifado (insumos produtivos e de manutenção) de modo a atender às necessidades da fábrica.

Processo: 5.2.1- DESENVOLVIMENTO E AJUSTE DO PROCESSO DE PRODUÇÃO

- Identificar os gargalos produtivos e montar soluções para reduzir o problema, como manter tudo preparado para o início de um novo lote, assim que um ficar pronto. Deste modo, reduz-se o *lead time* do processo produtivo, aumentando a eficiência do mesmo, e antecipa-se o faturamento.
- Aumentar a velocidade do *setup* das máquinas, principalmente nas que forem identificadas como gargalos.
- Identificar novas matérias-primas que permitam uma produção maior e melhor, com menor custo.
- Verificar a possibilidade de comprar fio pronto, nos momentos em que este se encontre mais barato no mercado, produzindo apenas aqueles que forem estratégicos para a empresa.

Processo: 5.2.5- EMBALAGEM E ESTOCAGEM DE PRODUTOS

- Definir rotinas e procedimentos formais, a fim de permitir total segurança dos controles de estoque, acabando com a duplicidade de dados e contagens desnecessárias.
- Instituir controles de estoques de maneira a prevenir fraudes e assegurar a quantidade e a qualidade dos estoques existentes.
- Montar sistemas de informações gerenciais que assegurem a correta informação da posição de estoques, a todos que necessitem destas informações.
- Criar um sistema de informações que possibilite a previsão dos produtos que serão armazenados, permitindo a otimização do espaço físico.
- Criar um sistema de informações onde a produção tenha conhecimento real da posição dos estoques de insumos.

- Reestruturar o *layout*, de forma a separar os produtos e acondicioná-los de maneira segura, permitindo sua salvaguarda.
- Desenvolver, junto com o planejamento e controle da produção, o volume de insumos adequado à produção.
- Definir rotinas e procedimentos, a fim de permitir total segurança dos controles de estoque.
- Estabelecer, como responsabilidade da área de vendas, a definição dos estoques mínimos necessários para o atendimento das necessidades dos clientes. Deve haver também uma negociação com os representantes, para o melhor dimensionamento dos pedidos, determinando um lote mínimo de cada produto a constar no pedido.

Processo: 5.4.1- GERENCIAMENTO DO INVENTÁRIO

- A partir do sistema de auto-controle da produção, verificando a posição dos estoques intermediários, refinar o volume dos estoques necessários para produção, reduzindo-os às quantidades mínimas necessárias.

Processo: 6.1- FATURAMENTO

- Desenvolver políticas e procedimentos de faturamento, com cronograma de emissão de notas fiscais e *cut off* de faturamento.
- Integrar o sistema de faturamento com o sistema de gestão de caixa para facilitar a emissão das notas fiscais e o desenvolvimento do sistema de informações gerenciais.
- Desenvolver sistemas com informações gerenciais formais, como cotas e percentuais em relação a metas de vendas.

Processo: 8.2- ROTINAS E CONTROLES

- Desenvolver métodos de trabalho para os processos críticos da empresa.
- Desenvolver manuais de procedimentos para as atividades consideradas críticas.
- Desenvolver sistemas de controle e informações confiáveis para as rotinas diárias da empresa.
- Desenvolver normas para os processos da empresa, como sistemas de alçada para autorização de compras, pagamentos e liberação de créditos.
- Montar uma equipe de pessoas de diferentes setores para desenvolver o processo de organização e métodos da empresa, junto com o responsável pelo setor a ser normatizado, bem como a atualização e melhoramento dos procedimentos e normas já existentes.

Processo: 9.1.2- GERÊNCIA DA ALOCAÇÃO DE RECURSOS

- Informar aos setores, depois de analisadas as informações, os melhores momentos para realização de despesas e os momentos onde se deve realizar esforços no levantamento de recursos.

- O gerente financeiro deve consultar todos os bancos com os quais mantenha relacionamento antes de tomar alguma decisão sobre captação de recursos. Se houver necessidade de captação de recursos, deve consultar os bancos no que se refere a opções de captação, limites de captação e cotações de taxas. Se houver disponibilidade para aplicação de recursos deve ser levado em consideração os seguintes fatores no momento da aplicação: rentabilidade, liquidez, prazo e tendências do mercado.
- O acompanhamento do fluxo de caixa real *versus* previsto deve ser realizado mensalmente pelo gerente financeiro. As principais variações devem ser devidamente justificadas.
- Realizar estudos e quadros comparativos de investimentos possíveis para as sobras de caixa, determinadas pelo fluxo financeiro.
- Desenvolver procedimentos formais de estudos e análise dos investimentos da empresa, sua viabilidade e retorno.
- Acompanhar de modo comparativo o rendimento dos recursos da empresa, em relação aos investimentos disponíveis no mercado financeiro.

Processo: 9.2.3- CONTAS A RECEBER, CRÉDITO E COBRANÇA

- Desenvolver um processo de análise de crédito, pela área de gestão financeira, padronizado e formal, com normas a serem cumpridas, sistema de alçadas para liberação de crédito, e critérios de exceções.
- Desenvolver procedimentos de cobrança, pela área de gestão financeira, padronizados e formalizados (normas), determinando prazos máximos de atraso, sistemas de multa e inclusão nos sistemas de proteção ao crédito e cartórios.
- Desenvolver sistemas de informações gerenciais, utilizando as informações geradas no contas a receber, para aproveitar os dados gerados nos sistemas que não se encontram organizados adequadamente para este fim.

Processo: 9.3- AUDITORIA INTERNA

- Desenvolver uma assessoria de auditoria interna, preferencialmente terceirizada, uma vez que a empresa não tem tradição em processos de auditoria, já que não possui o setor.
- Reformular o contrato social da empresa, dispensando-a de ser auditada externamente, baixando mais este custo e passando esta função para dentro da empresa, onde o setor poderá auxiliar no desenvolvimento de normas e organização e métodos.

Processo: 9.4- GESTÃO TRIBUTÁRIA

- Desenvolver um planejamento formal de gestão tributária, onde seja possível medir formalmente os ganhos reais com o planejamento fiscal desenvolvido.
- Realizar estudos formais das operações fiscais da empresa para otimizá-las.

Processo: 10.1- COMUNICAÇÃO EXTERNA

- Ampliar a gestão de relações externas para órgãos públicos em São Paulo, bem como formalizar os contatos com clientes, representantes e fornecedores, mantendo um elemento responsável por esta atividade.
- Determinar agenda e procedimentos para que toda a diretoria, quando possível, mantenha contatos com prováveis clientes e fornecedores.
- Proceder a cursos e treinamentos de contatos e *lobby* para toda a diretoria.
- Desenvolver sistemas de comunicação com os representantes, fazendo reuniões periódicas e abrindo caminhos de comunicação.

V.3 - PLANO DE LONGO PRAZO

Processo: 2.1- MONITORIZAÇÃO DO AMBIENTE EXTERNO

- Desenvolver junto aos representantes sistemas de identificação da concorrência e sua forma de atuação para assim tomar as medidas necessárias.
- Desenvolver estudos considerando a situação econômica, aspectos culturais, regiões geográficas e outros que possam vir a influir no consumo dos produtos da empresa.

Processo: 2.2.2- FORMULAÇÃO DA ESTRATÉGIA DE NEGÓCIOS

- Definir o motivo da existência da empresa, montar e quantificar as *metas* a serem cumpridas para a efetivação do plano estratégico (exemplo: definição de participação no *market share* de cada produto e os mercados em que se deseja participar, por sua relevância para os negócios da empresa).
- Passar, após a definição das metas, a desenvolver o *plano estratégico*, ou seja, o modo que a empresa vai agir para cumprir efetivamente a sua missão e atingir suas metas. Este plano estratégico pode, por exemplo, definir que o crescimento da empresa se dará pela concentração nos produtos que mais vendem.
- Definir então as *táticas* que serão usadas para cumprir o plano estratégico; por exemplo, a tática pode ser definir cotas mínimas aos representantes nos produtos que mais vendem.
- Definir ainda *acessórios* ao planejamento estratégico, como a definição de políticas e o seu resultado final: o orçamento.
- Definir, finalmente, o orçamento contendo prazos e valores para que a empresa funcione dentro do planejamento estratégico. Deve haver procedimentos de acompanhamento deste orçamento para a empresa, para ser cobrado seu cumprimento, verificar tendências e corrigir distorções, antecipando soluções.
- Estruturar um plano estratégico formal (documentado), com participação de toda a diretoria, ouvindo a opinião das gerências e representantes.
- Definir políticas formais para a empresa em congruência com o plano estratégico, mas principalmente com a cultura da empresa e personalidade da diretoria. Políticas como benefícios a funcionários, remuneração de acionistas/executivos e colaboradores em geral; políticas para sucessão de executivos e distribuição do conhecimento, perfil de contratação; políticas de manutenção de estoques altos; políticas de vendas para pequenos comerciantes, atacadistas, grandes magazines, compra de ativo fixo, entre outras.

Processo: 3.1.2- PLANO DE METAS DE QUALIDADE

- Desenvolver metas de qualidade compatíveis com o desejo do mercado, identificando pontos de melhoria no processo produtivo que afetem o produto final, bem como nos serviços prestados exigidos pelo mercado.

Processo: 4.2.1- ACEITAÇÃO DE PEDIDOS

- Desenvolver critérios de valores mínimos ou quantidades mínimas de cada produto para cada pedido.
- Desenvolver um processo de análise de crédito, pela área de gestão financeira, padronizado e formal, com normas a serem cumpridas, sistema de alçadas para liberação de crédito, critérios de exceções e perfil de compras dos clientes.
- Não realizar a análise de crédito nos casos de venda à vista.

Processo: 4.2.2- ENTRADA DOS PEDIDOS NA PRODUÇÃO E PROCESSO DE DESPACHO

- Desburocratizar o sistema de entrada de pedidos na produção, interligando diretamente o setor de recebimento de pedidos ao da produção, sem passar cada pedido pela presidência. Deve-se, no entanto, gerar relatórios de informações gerenciais, consolidando a posição da carteira de pedidos.

Processo: 5.2.3- MOVIMENTAÇÃO DE MATERIAIS E RECURSOS

- Identificar, para cada produto da empresa, o volume mínimo economicamente viável de produção, ou seja, o lote econômico. Deste modo se racionalizará a movimentação de materiais e recursos, mantendo-os em seus níveis mínimos necessários para a realização da produção.
- Controlar o consumo de fios e outros de modo que se possa prever a necessidade de mais matéria-prima. Um pouco antes da falta de matéria-prima na máquina, preparar todo o material necessário para a reposição e aguardar com uma equipe a postos para realizar a troca, diminuindo assim o *setup* de máquina.
- Aproveitar o horário após os turnos para a realização do *setup* das máquinas mais demoradas, aproveitando o pessoal da manutenção.
- Desenvolver um estudo do *layout* ideal para reduzir a movimentação e o volume de materiais entre as diversas etapas produtivas.

Processo: 5.3- DISTRIBUIÇÃO

- Desenvolver sistemas de informações gerenciais específicos ao processo de distribuição, considerando suas peculiaridades.
- Desenvolver normas e procedimentos-padrão de movimentação e distribuição, de modo a agilizar e controlar o processo como um todo, pois é a partir de um padrão que se pode identificar problemas e desenvolver novos procedimentos mais eficientes.
- Desenvolver procedimentos eficientes de conferência para os produtos embarcados.
- Desenvolver um sistema de logística, onde todos os produtos para transporte cheguem em prazos adequados para não atrasar as datas de distribuição acordadas junto aos clientes e reduzir os custos de movimentação dos caminhões.

- Verificar a possibilidade de terceirizar o serviço de distribuição, acordando com as transportadoras a coleta das cargas.

Processo: 5.4.2- CERTIFICAÇÃO DA QUALIDADE

- Estabelecer sistemas de informações formais entre todas as áreas afins da empresa, como estoques, compras e custos.
- Fazer um planejamento de longo prazo para melhorias qualitativas nos processos produtivos da empresa.
- Criar meios de comparação entre a previsão de vendas, produção e vendas efetivas.
- Desenvolver sistemas de controle do retrabalho, rejeição, desperdícios e quebras de produção para determinar suas causas e extingui-las.
- Desenvolver sistemas de controle de desempenho, onde se possa identificar e medir o tempo de atendimento aos pedidos, às causas de devoluções e aos motivos dos atraso, entre outros, e assim possibilitar a adoção de mecanismos de prevenção ao invés de atitudes para correção dos problemas.
- Desenvolver sistemas de informações gerenciais específicos ao processo de distribuição, considerando suas peculiaridades.

Processo: 6.2- SERVIÇO PÓS-VENDA

- Desenvolver um serviço formal de atendimento a clientes para resolver todos os eventuais problemas que possam ocorrer com os produtos e serviços da empresa. Este serviço deve ser administrado pela fábrica, formando, deste modo, uma integração completa do processo de vendas, onde o cliente sempre saberá a quem se dirigir na empresa e terá alguém preocupado com a resolução de seus eventuais problemas (ver processo 1.1).
- Levantar estatísticas e controles para identificar os problemas que estão ocorrendo com os clientes, e solucioná-los. Estes controles servem como informações gerenciais para priorizar o que se deve resolver primeiro dentre os problemas que estão ocorrendo.

Processo: 8.1.2- AMBIENTE DE INFORMÁTICA

- Desenvolver um plano diretor de informática para a empresa.
- Integrar os sistemas existentes, unificando as informações e reduzindo o retrabalho.
- Desenvolver a informatização dos sistemas de informações gerenciais, junto com as áreas interessadas, integradas e harmônicas com os sistemas existentes na empresa.
- Aproveitar de modo mais eficiente os equipamentos e sistemas já disponíveis na empresa.
- Treinar os usuários nos sistemas e equipamentos já disponíveis na empresa.
- Desenvolver toda a documentação dos sistemas e manuais, tanto para usuários quanto para os destinados à manutenção dos sistemas.

- Adquirir sistemas legalizados, pois os sistemas atuais existentes na empresa são "pirateados".
- Apesar de ser a melhor forma de gerar e obter informações, pela velocidade e agilidade de processamento de dados, deve-se ser criterioso na seleção das informações a serem geradas, para não recair no erro de geração de relatórios e papéis desnecessários, desperdiçando tempo e recursos.

Processo: 9.1.1- DESENVOLVIMENTO DO ORÇAMENTO

- Realizar e acompanhar o orçamento geral da empresa, desenvolvido pela diretoria em conjunto com as gerências de cada setor, auxiliados pelo próprio pessoal encarregado da gestão financeira. Identificar distorções e verificar suas causas, para eventuais correções.
- Montar uma estrutura formal de levantamento de custos e orçamentos na empresa e nos processos considerados críticos, de modo que possam ser identificados os maiores custos e, então, tomar medidas (se necessárias) para sua minimização.
- Montar o orçamento global da empresa e por diretoria. Cada diretoria, então, define com suas gerências o orçamento detalhado do seu setor, em consonância com o que foi predefinido no orçamento global.
- Definir mais clara e formalmente responsabilidades, cronogramas, orçamentos e metas de vendas com os representantes.

Processo: 9.2.1- CONTAS A PAGAR

- Elaboração de um cadastro das assinaturas dos responsáveis pela autorização dos pagamentos de cada um dos setores, bem como criação de alçadas de aprovação mediante o valor a ser desembolsado. No momento da assinatura dos cheques, os procuradores devem se certificar de que há documentação-suporte adequada que comprove a existência e idoneidade das transações, devendo tal documentação ser a original e não conter a evidência de já ter sido paga.
- Os seguintes documentos: nota fiscal, duplicatas e recibos de pagamento devem ser carimbados com "CAIXA PAGO", objetivando evitar a sua reutilização.
- O controle dos *borderaux* em branco (formulário contínuo) deverá ser efetuado pelo contas a pagar, que deve se responsabilizar pela salvaguarda física dos mesmos.
- Elaboração de um cronograma mais preciso, através da melhoria do fluxo de informação dos valores desembolsados pela empresa.
- Elaboração de um fluxo de informações formal e mais ágil para a gerência financeira ser capaz de realizar um fluxo de caixa com alcance maior e mais preciso.
- Desenvolver sistemas de controle, que garantam que todos os pagamentos tenham uma correspondência real em serviços, produtos, impostos e outros.

Processo: 9.2.2- FOLHA DE PAGAMENTO

- Desenvolver um sistema de folha único e integrado aos demais sistemas da empresa, de modo a facilitar o serviço contábil e a administração financeira destes recursos.

- Centralizar a folha de pagamento no setor de recursos humanos.

Processo: 9.2.4- CONTABILIDADE

- Desenvolver um sistema de contabilidade adequado ao porte da empresa e confiável.
- Desenvolver relatórios gerenciais contábeis mensais, como balanço patrimonial, evolução dos custos de produção, índices de análise de balanço, margem de contribuição/ponto de equilíbrio, evolução do faturamento em dólar, e outros relatórios que irão auxiliar na análise e acompanhamento gerencial.
- Efetuar a revisão da conciliação bancária quanto à sua consistência, qualidade e aderência às exigências contábeis, utilizando o extrato bancário (enviado pelo Contas a Pagar) e o razão.
- Montar relatórios confidenciais de acompanhamento da contabilidade gerencial, em relação à fiscal.

Processo: 9.5- GESTÃO DO PATRIMÔNIO

- Desenvolver procedimentos de controle e avaliação do patrimônio.

V.4- ORGANIZAÇÃO DO PROCESSO DE IMPLEMENTAÇÃO

MANUTENÇÃO DAS AÇÕES

Uma vez que as ações recomendadas estejam devidamente implantadas, deve-se proceder a um contínuo programa de manutenção das ações, que visam rever até que ponto tais ações necessitam de alterações face a mudanças na estrutura administrativa e/ou organizacional, bem como de novos indicadores de gestão.

ORGANIZAÇÃO DO PROCESSO DE IMPLANTAÇÃO DAS AÇÕES PROPOSTAS

Visando facilitar a organização deste processo, foi criada uma metodologia para a elaboração e implementação das ações recomendadas.

Nem todas as recomendações e/ou projetos de implantação propostos requerem o nível de controle e detalhes apresentado. Contudo, servem como instrumento de apoio na identificação de todas as tarefas que devem ser observadas durante as implementações.

Além disso, é importante que, principalmente considerando-se a abrangência dos projetos mais relevantes, seja definido um Comitê de Controle e Supervisão, o qual se reuniria periodicamente e serviria para acompanhar regularmente a condução dos projetos e o respectivo cumprimento das ações requeridas, além de identificar a necessidade de eventuais redirecionamentos de rumos. Em linhas gerais, o Comitê teria a responsabilidade de atuar como órgão de "Controle de Qualidade".

A seguir, é apresentado o detalhamento de cada fase da metodologia elaborada:

<u>Fase</u>	<u>Etapa</u>	<u>Descrição</u>
1	PLANEJAMENTO	
	1.1. <u>Empresa</u>	<p>Esta etapa consiste na organização geral dos trabalhos, visando obter maior eficiência e eficácia na condução dos mesmos no projeto. Os principais aspectos a serem considerados são :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Definir a equipe responsável pela execução do projeto. - Definir um líder do projeto. - Atribuir níveis de autoridade e responsabilidade. - Estabelecer os recursos necessários para condução do projeto. - Identificar eventuais problemas para cumprimento dos prazos estabelecidos no plano de ação. - Definir os integrantes do Comitê de Controle e Supervisão do projeto.
	1.2. <u>Ação Preparatória</u>	<p>Esta etapa consiste na execução de um conjunto de ações preliminares, que visam a organização lógica das idéias, recursos e preparação de análises necessárias para a condução eficiente dos trabalhos. Os principais aspectos a serem considerados são :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Definir indicadores de desempenho (se aplicável). - Estabelecer metas e objetivos a serem alcançados. - Definir estratégias globais de atuação e implantação. - Definir a necessidade de coleta adicional de dados.
	1.3. <u>Desenho Preliminar das Ações Recomendadas</u>	<p>Esta etapa consiste na definição conceitual de como as ações recomendadas devem ser desenhadas ou implantadas, do ponto de vista operacional. Os principais aspectos a serem considerados são :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Definir o modelo conceitual preliminar propriamente dito. - Definir alternativas de implantação, em função de custos x benefícios. - Definir os recursos necessários para implantação das ações recomendadas.

<u>Fase</u>	<u>Etapa</u>	<u>Descrição</u>
2	DETALHAMENTO	
	2.1.	<p><u>Preparação do Ambiente</u></p> <p>Esta etapa consiste na preparação do ambiente necessário para a implantação das ações recomendadas. Os principais aspectos a serem considerados são :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Discutir com a área usuária e/ou áreas de interface o desenho preliminar definido na etapa anterior. - Adaptar o ambiente atual ao modelo proposto (se aplicável). - Definir responsabilidades no processo de implantação.
	2.2.	<p><u>Desenho Detalhado das Ações Recomendadas</u></p> <p>Esta etapa consiste na definição do desenho final de como as ações recomendadas serão implantadas.</p>
	2.3.	<p><u>Implantação Preliminar</u></p> <p>Esta etapa consiste na implantação preliminar das ações recomendadas, definidas na etapa anterior, visando avaliar os efeitos e necessidades de ajustes (teste).</p>

<u>Fase</u>	<u>Etapa</u>	<u>Descrição</u>
3	ACOMPANHAMENTO E CONTROLE	
3.1.	<u>Identificar Necessidades de Ajuste</u>	Esta etapa consiste em manter um contínuo acompanhamento, procurando identificar as necessidades de ajuste nas ações implantadas.
3.2.	<u>Depuração</u>	<p>Uma vez identificadas as necessidades de ajuste, deve-se proceder ao processo de depuração, que consiste em:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Alterar a estrutura inicialmente proposta. - Avaliar os eventuais impactos decorrentes da alteração. - Rediscutir com as áreas envolvidas.
3.3.	<u>Implantação Final</u>	Esta etapa consiste na implantação final das ações recomendadas, garantindo que todos os eventuais ajustes tenham sido identificados e que os objetivos propostos foram atingidos.

VI- CONCLUSÃO: ESTIMATIVAS DE RESULTADO - FLUXOS DE CAIXA PROJETADOS

Como forma de se avaliar os benefícios decorrentes da implantação das medidas propostas, foram desenvolvidos três fluxos de caixa, os quais demonstram três cenários diferentes da empresa. O **primeiro cenário** representa a empresa mantidas as condições atuais, ou seja, sem a implementação das medidas propostas.

O **segundo cenário** considera a simples implementação das medidas, sem levar em conta os efeitos indiretos que as mesmas podem ter. Desta forma, supõe:

- as demissões e contratações propostas;
- o incremento de caixa ao longo do ano com a venda do estoque sem giro e matéria-prima parada;
- o investimento em manutenção de fábrica;
- o pagamento de impostos atrasados;
- a aplicação ou captação de recursos, quando necessário.

O **terceiro cenário** representa a situação desejada, onde, partindo-se do implemento de todas as recomendações, é possível fazer, de forma conservadora, as seguintes suposições:

- redução do custo com manutenção da folha de pagamento, devido às demissões propostas;
- redução dos custos a uma proporção de 1% ao mês;
- incremento do faturamento mensal a uma proporção de 1% ao mês;
- incremento de caixa ao longo de um ano, com a venda de matéria-prima e estoques sem giro;
- aplicação de recursos e captação, quando houver necessidade;
- pagamento dos impostos atrasados;
- investimento em manutenção da fábrica;
- contratação de pessoal segundo o organograma proposto.

Nos três fluxos, a parte de **Encaixes**, relativa às entradas de caixa, é composta de três itens: o faturamento, resultado das vendas de produtos, a venda de matéria-prima parada, e a venda de estoque sem giro.

O total de **faturamento** de 1993 (equivalente a US\$8.991.403,00) foi dividido por 12, para obter o valor do faturamento mensal. No primeiro e no segundo fluxos este valor permanece constante, porém no terceiro fluxo considerou-se um incremento de 1% ao mês ao longo do ano.

No segundo e terceiro fluxos considerou-se a **venda de matéria-prima parada** e de **estoque sem giro** (num total de 124.490,96 URVs, conforme o Anexo 5) ao longo de um ano, admitindo-se uma margem de perda de 40%; no primeiro fluxo, isto não foi levado em consideração.

Por outro lado, a parte de **desembolsos**, correspondente às saídas de caixa, engloba a manutenção da folha, a contratação de diretores/gerentes, os custos de demissão, os custos fixos e variáveis, o pagamento de impostos e os gastos com manutenção.

A **manutenção da folha** engloba os salários, encargos sociais e benefícios. No primeiro fluxo este valor permanece constante, supondo-se nenhuma alteração no quadro de pessoal, sendo apenas excluído o custo de manutenção dos parentes que não trabalham; o custo de suas demissões também não foi considerado. No segundo e no terceiro fluxos considerou-se a redução do quadro de pessoal, conseqüentemente a redução no custo de manutenção, de acordo com o plano de demissões apresentado no Anexo 7, onde foram calculadas as reduções mensais da folha de pagamento; deste anexo, também foram extraídos o custo das novas **contratações de gerentes e diretores** e os **custos de demissão**. Estipulou-se o valor de 14.400 URVs como o salário mensal do presidente a ser contratado (considerando-se que ele irá acumular as funções de presidente e diretor comercial, sendo que este último recebe atualmente 6.900 URVs). O custo de demissão foi elaborado segundo o quadro de pessoal ideal proposto, e considerou-se em ordem crescente os funcionários mais caros em se manter versus os mais baratos em se demitir (conforme Anexo 7).

Outros custos são englobados no item **custos fixos e variáveis**. Foi considerado como custo fixo a apólice de seguro e, como custos variáveis, o custo da matéria-prima, energia elétrica, material de manutenção e combustível para as caldeiras, o que representou 34,3% do faturamento no ano de 1993, conforme o Anexo 4:

→ Custos variáveis exceto salários, encargos e benefícios- março/94:

1.A-) Matéria-prima:	225.881,00 URVs
----------------------	-----------------

1.C-) Outros:	<u>31.200,00</u>
---------------	------------------

TOTAL	257.081,00
-------	------------

→ Faturamento total: 749.283,58

(calculado com base no ano de 1993)

Assim, a composição de custos foi a seguinte: 21.680,00 URVs (custo fixo) mais 34,3% (custo variável) sobre o faturamento total do mês (incluindo a venda de materiais sem giro). No primeiro e segundo fluxos, os custos permanecem constantes, enquanto no terceiro considerou-se uma redução de 1% por mês ao longo do ano.

Os **impostos atrasados** foram calculados em Reais. Como os valores fornecidos são referentes à posição de março de 1994, estabeleceu-se como data-base o primeiro dia útil deste mês. Os valores dos índices utilizados são os seguintes:

- UFIR - 365,06

- UFESP - 3.268,47

- URV - 647,50

IMPOSTOS	VALORES	VALORES EM URV
ICM	52.000 UFESP - parcelado	262.487,17
	38.000 UFESP - atrasado	191.817,54
FINSOCIAL/ COFINS	72.656,00 UFIR - parcelado	40.963,40
	772.390,00 UFIR - parcelado	435.472,89
IPTU	3.800,00 UFIR - atrasado	2.142,44
INSS	2.600.000 UFIR - parcelado	1.465.877,99
	370.000,00 UFIR - atrasado	208.605,71
TOTAL		2.607.367,14

A projeção de impostos atrasados foi calculada mês a mês, assumindo-se inicialmente o valor total atrasado e parcelado, equivalente a 2.607.367,14 URVs, acrescido de 2% ao mês, mais os impostos a pagar do mês, menos os impostos pagos no mês.

O valor do imposto mensal foi estimado em 20% sobre o faturamento.

No primeiro fluxo, há uma sobra de caixa equivalente a 18.883,31 URVs por mês. Este valor é utilizado para o pagamento dos impostos atrasados.

No segundo fluxo, há pagamento de impostos atrasados no primeiro e quinto mês em diante, porque não há sobra de caixa para pagamento do segundo ao quarto mês. O mesmo ocorre no terceiro fluxo. Em ambos os casos, porém, o pagamento de impostos total é maior do que o do primeiro fluxo (conforme quadro adiante).

Finalmente, o investimento em **manutenção** da fábrica deve ser feito quando houver sobra de caixa, e para isso foi estipulada a quantia de 5.000 URVs ao mês de investimento. Observa-se disponibilidade para este tipo de investimento nos fluxos dois e três.

Como fonte de análise dos resultados destas três situações supostas, foi elaborado o seguinte quadro comparativo, que resume os fluxos apresentados adiante:

SALDO ACUMULADO-URV	FLUXO I	FLUXO II	FLUXO III
ENTRADAS	9.740.687	10.111.885	10.718.301
SAÍDAS	9.740.687	10.111.885	10.718.301
Impostos	436.861	554.053	1.177.357
Outros	9.303.826	9.557.832	9.540.944
ENDIVIDAMENTO	4.856.940	4.794.895	4.330.702

Com base neste quadro, conclui-se que a implementação simples das medidas permite um melhor desempenho financeiro da empresa, e que, caso a essa implementação se juntem melhorias que dela decorrem e que são perfeitamente plausíveis, este desempenho pode ser ainda melhor.

Cabe ressaltar ainda que os fluxos são apenas exercícios em função dos dados fornecidos e a realidade da empresa e do mercado. A realização dos fluxos conforme o

descrito depende de mais variáveis que não foram consideradas, tais como mercado, concorrência, políticas econômicas e problemas trabalhistas, entre outras, as quais podem ter ao longo do tempo uma influência decisiva na realização do fluxo previsto.

A seguir, são apresentados os três fluxos de acordo com as considerações acima descritas, para os treze meses iniciais do plano de implantação. Através deles, pode-se observar a efetividade das medidas propostas, tanto para um cenário que só considera a simples implementação delas (fluxo 2), quanto para outro onde se fazem suposições conservadoras de melhoria (fluxo 3).

CENÁRIO 1- FLUXO DE CAIXA SEM ALTERAÇÕES

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
ENCAIXES													
SALDO INICIAL	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Faturamento	749.283,58	749.283,58	749.283,58	749.283,58	749.283,58	749.283,58	749.283,58	749.283,58	749.283,58	749.283,58	749.283,58	749.283,58	749.283,58
Venda de matéria-prima parada													
Venda de estoque parado													
TOTAL FATURAMENTO	749.283,58	749.283,58	749.283,58	749.283,58	749.283,58	749.283,58	749.283,58	749.283,58	749.283,58	749.283,58	749.283,58	749.283,58	749.283,58
DESEMBOLSOS													
Manutenção da folha	436.994,60	436.994,60	436.994,60	436.994,60	436.994,60	436.994,60	436.994,60	436.994,60	436.994,60	436.994,60	436.994,60	436.994,60	436.994,60
Contratação diretores/gerentes													
Demissão													
Custo fixo + Custo variável	278.684,27	278.684,27	278.684,27	278.684,27	278.684,27	278.684,27	278.684,27	278.684,27	278.684,27	278.684,27	278.684,27	278.684,27	278.684,27
Pagamento impostos	33.604,71	33.604,71	33.604,71	33.604,71	33.604,71	33.604,71	33.604,71	33.604,71	33.604,71	33.604,71	33.604,71	33.604,71	33.604,71
Manutenção													
TOTAL DE CUSTOS	749.283,58	749.283,58	749.283,58	749.283,58	749.283,58	749.283,58	749.283,58	749.283,58	749.283,58	749.283,58	749.283,58	749.283,58	749.283,58
SALDO	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Aplicação													
Resgate													
Juros de aplicação	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Saldo aplicação	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Empréstimo													
Pagamento													
Juros	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Saldo de empréstimo	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
SALDO FINAL	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Impostos atrasados	2.607.367,14	2.775.094,39	2.946.176,19	3.120.679,63	3.298.673,13	3.480.226,50	3.665.410,94	3.854.299,07	4.046.964,96	4.243.484,18	4.443.993,77	4.648.392,35	4.856.940,11
Imposto mensal	149.856,72	149.856,72	149.856,72	149.856,72	149.856,72	149.856,72	149.856,72	149.856,72	149.856,72	149.856,72	149.856,72	149.856,72	149.856,72

CENÁRIO 2- FLUXO DE CAIXA COM IMPLEMENTAÇÃO DAS RECOMENDAÇÕES

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
ENCAIXES													
SALDO INICIAL													
Faturamento	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Venda de matéria-prima parada	749.283,58	749.283,58	749.283,58	749.283,58	749.283,58	749.283,58	749.283,58	749.283,58	749.283,58	749.283,58	749.283,58	749.283,58	749.283,58
Venda de estoque parado	6.224,55	6.224,55	6.224,55	6.224,55	6.224,55	6.224,55	6.224,55	6.224,55	6.224,55	6.224,55	6.224,55	6.224,55	6.224,55
TOTAL FATURAMENTO	24.708,65	24.708,65	24.708,65	24.708,65	24.708,65	24.708,65	24.708,65	24.708,65	24.708,65	24.708,65	24.708,65	24.708,65	24.708,65
	780.216,78	780.216,78	780.216,78	780.216,78	780.216,78	780.216,78	780.216,78	780.216,78	780.216,78	780.216,78	780.216,78	780.216,78	780.216,78
DESEMBOLSOS													
Manutenção da folha													
Contratação diretores/gerentes	436.994,60	423.514,25	416.271,25	409.028,25	401.785,25	393.529,75	385.274,25	378.647,25	368.628,25	366.252,25	359.262,25	355.339,25	351.899,25
Demissão			14.400,00	21.300,00	26.900,00	26.900,00	26.900,00	26.900,00	26.900,00	26.900,00	26.900,00	26.900,00	26.900,00
Custo fixo + Custo variável		35.528,00	35.528,00	35.528,00	41.547,00	41.547,00	40.260,00	44.844,00	50.679,00	30.203,00	37.085,00	30.640,00	0,00
Pagamento impostos	289.294,36	289.294,36	289.294,36	289.294,36	289.294,35	289.294,35	289.294,35	289.294,35	289.294,35	289.294,35	289.294,35	289.294,35	278.684,27
Manutenção	53.927,82	26.880,18	19.723,18	20.066,18	15.690,18	23.945,68	33.488,18	35.531,18	39.715,18	62.567,18	62.675,18	73.043,18	86.800,06
TOTAL DE CUSTOS	780.216,78	780.216,78	780.216,78	780.216,78	780.216,78	780.216,78	780.216,78	780.216,78	780.216,78	780.216,78	780.216,78	780.216,78	780.216,78
SALDO	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Aplicação													
Resgate													
Juros de aplicação													
Saldo aplicação	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Empréstimo													
Pagamento													
Juros													
Saldo de empréstimo	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
SALDO FINAL	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Impostos atrasados	2.607.367,14	2.754.364,82	2.931.891,05	3.120.267,94	3.312.062,52	3.512.156,50	3.707.831,75	3.897.687,16	4.089.255,81	4.280.388,16	4.452.074,12	4.627.002,83	4.794.895,56
Imposto mensal	149.856,72	149.856,72	149.856,72	149.856,72	149.856,72	149.856,72	149.856,72	149.856,72	149.856,72	149.856,72	149.856,72	149.856,72	149.856,72

**CENÁRIO 3- FLUXO DE CAIXA COM IMPLEMENTAÇÃO DAS RECOMENDAÇÕES,
MAIS CRESCIMENTO DO FATURAMENTO E REDUÇÃO DOS CUSTOS**

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
ENCAIXES													
SALDO INICIAL													
Faturamento	749.283,58	756.776,42	764.344,18	771.987,62	779.707,50	787.504,57	795.379,62	803.333,41	811.366,75	819.480,42	827.675,22	835.951,97	844.311,49
Venda de matéria-prima parada	6.224,55	6.224,55	6.224,55	6.224,55	6.224,55	6.224,55	6.224,55	6.224,55	6.224,55	6.224,55	6.224,55	6.224,55	6.224,55
Venda de estoque parado	24.708,65	24.708,65	24.708,65	24.708,65	24.708,65	24.708,65	24.708,65	24.708,65	24.708,65	24.708,65	24.708,65	24.708,65	24.708,65
TOTAL FATURAMENTO	780.216,78	787.709,62	795.277,38	802.920,83	810.640,70	818.437,78	826.312,82	834.266,61	842.299,95	850.413,62	858.608,42	866.885,18	875.099,69
DESEMBOLSOS													
Manutenção da folha	436.994,60	423.514,25	416.271,25	409.028,25	401.785,25	394.529,75	387.274,25	378.647,25	368.628,25	358.252,25	347.522,25	336.339,25	324.599,25
Contratação diretores/gerentes													
Demissão													
Custo fixo + Custo variável	289.294,36	35.528,00	35.528,00	35.528,00	35.528,00	35.528,00	35.528,00	35.528,00	35.528,00	35.528,00	35.528,00	35.528,00	35.528,00
Pagamento impostos	53.927,82	34.504,82	35.073,59	43.244,79	46.800,68	63.093,08	80.778,80	91.072,66	103.616,53	134.938,77	143.628,75	162.691,89	183.985,27
Manutenção		5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00
TOTAL DE CUSTOS	780.216,78	787.709,62	795.277,37	802.920,82	810.640,70	818.437,78	826.312,83	834.266,61	842.299,95	850.413,62	858.608,41	866.885,17	875.099,69
SALDO	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Aplicação													
Resgate													
Juros de aplicação													
Saldo aplicação	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Empréstimo													
Pagamento													
Juros													
Saldo de empréstimo	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
SALDO FINAL	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Impostos atrasados	2.607.367,14	2.754.364,82	2.925.612,49	3.101.218,51	3.273.530,72	3.447.206,14	3.609.296,23	3.758.163,71	3.901.099,55	4.035.706,03	4.142.678,69	4.244.565,98	4.330.701,97
Imposto mensal	149.856,72	151.355,28	152.868,84	154.397,52	155.941,50	157.500,91	159.075,92	160.666,68	162.273,35	163.896,08	165.535,04	167.190,39	168.862,30

VII- ANEXOS

Os estudos realizados a partir de dados fornecidos pela empresa foram reunidos neste capítulo. Eles foram feitos com o intuito de fornecer suporte às medidas propostas no capítulo IV, a partir do fato de que mostram, de forma clara, os benefícios decorrentes da implantação destas medidas, através da identificação de oportunidades de melhoria ou da comparação entre as situações atual e proposta.

Em linhas gerais, estes estudos concentram-se no objetivo de direcionar os esforços para a revitalização do negócio, seja através da redução de custos (principalmente os de mão-de-obra e de estocagem), da obtenção de um melhor fluxo de informações com a reestruturação organizacional ou do levantamento de dados referentes ao mercado consumidor feito junto aos representantes de vendas.

Foram agrupados dentro de um mesmo Anexo aqueles estudos que se referem a um mesmo assunto, que são complementares ou que são comparados entre si para fins de suporte.

ANEXO 1

Durante os trabalhos, observou-se que a empresa apresenta estrutura organizacional bastante falha (conforme descrito no item 2.3 do **Capítulo IV** deste trabalho), onde foram notados problemas diversos, dentre os quais se destacam:

- grau muito baixo de formalização, gerando conflitos, ansiedade, duplicação de esforços e ineficiência na tomada de decisões;
- ausência de uma gerência industrial, que possibilite a alocação de pessoas certas nos lugares certos;
- alguns tipos de decisões estão muito centralizados no topo da hierarquia, o que torna essas decisões desvinculadas da realidade;
- inexistência de planos de carreiras.

A partir destas e de outras constatações, estudou-se uma nova estrutura organizacional para a empresa, tomando-se por diretrizes duas premissas básicas: a **relevância** que determinada atividade tem para o negócio como um todo, de acordo com a situação atual, e os **volumes** de transações envolvidos em cada uma destas atividades. Além disso, foram considerados outros fatores como o mapeamento dos processos, a hierarquia de suporte necessária para agilização dos mesmos e a identificação de atividades que são essenciais para minimização de riscos e que hoje não existem na empresa. Em função destes fatores, as atividades foram agrupadas sob gerências, que por sua vez foram agrupadas sob diretorias, e assim sucessivamente.

Através deste estudo (apresentado a seguir, juntamente com a estrutura atual), visou-se à criação de uma estrutura que proporcione:

- ⇒ consolidação de atividades comuns sob a responsabilidade de uma mesma diretoria, visando segregar de forma clara as atividades operacionais das de suporte;
- ⇒ melhor divisão dos trabalhos, permitindo um melhor aproveitamento dos recursos disponíveis e evitando a duplicidade de tarefas;
- ⇒ avaliação precisa do desempenho de cada uma das funções, a partir da definição clara de papéis;
- ⇒ condições favoráveis ao desenvolvimento de programas de treinamento;
- ⇒ facilidade de comunicação entre níveis e horizontalmente.

A descrição detalhada das atribuições e responsabilidades de cada um dos níveis hierárquicos propostos encontra-se no item 2.3 do **Capítulo IV** deste trabalho.

ORGANOGRAMA ATUAL

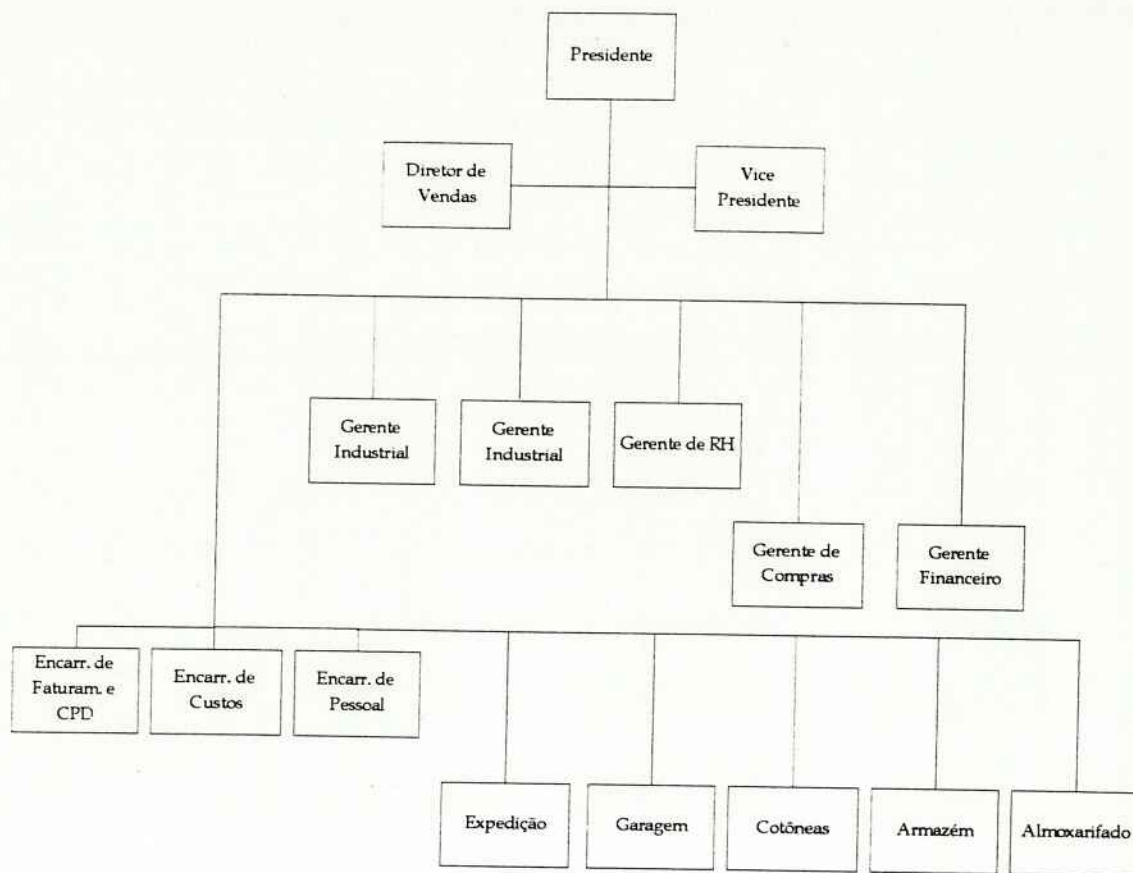


Fig. VII.1: Organograma Atual da Empresa (Elaborado pelo Autor)

ORGANOGRAMA PROPOSTO

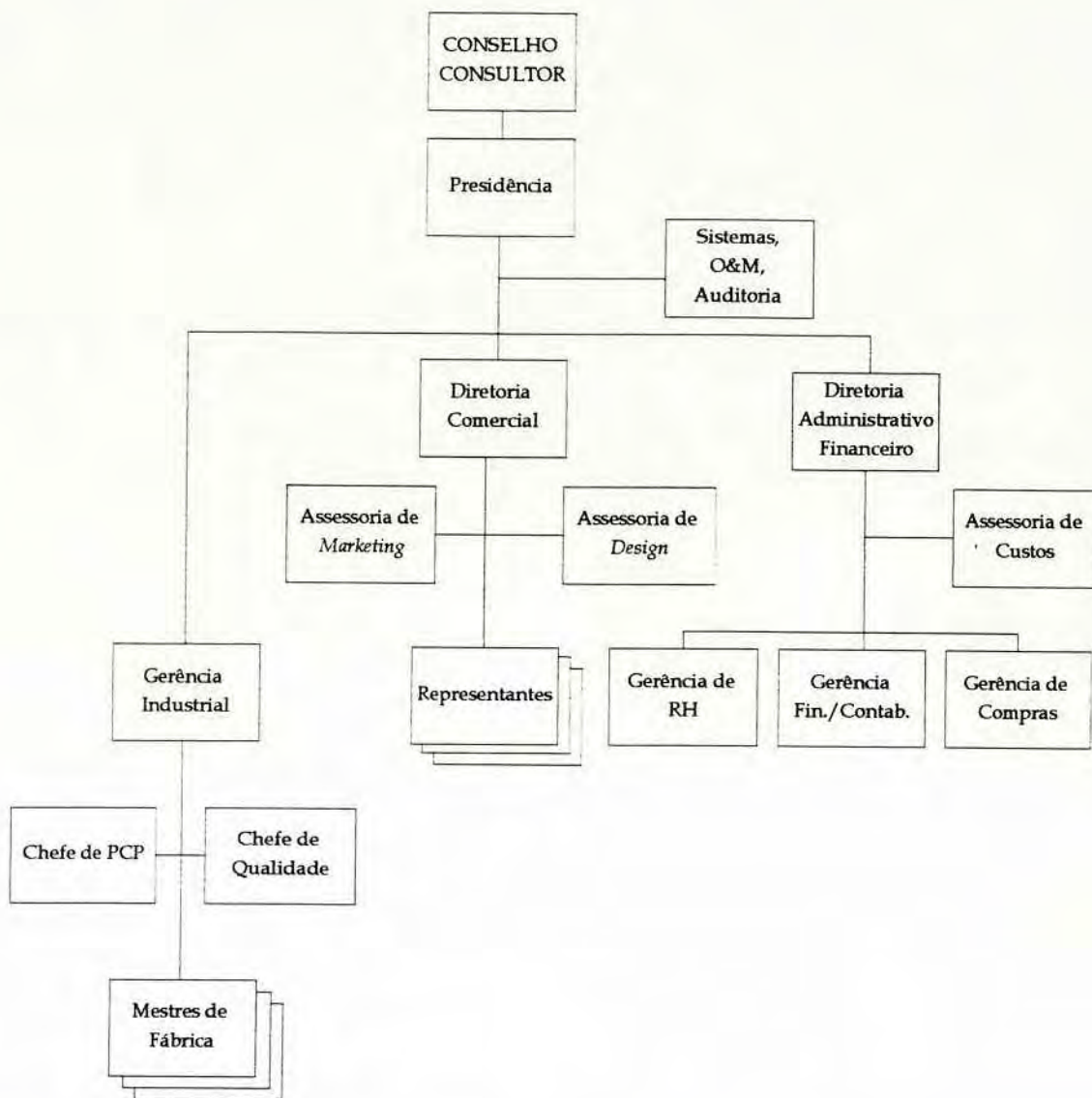


Fig. VII.2: Organograma Proposto (Elaborado pelo Autor)

ANEXO 2

Foi realizada uma reunião com os representantes comerciais da empresa, cujos objetivos fundamentais foram:

- obter uma visão externa (preferencialmente dos clientes) sobre os principais atributos e defeitos a nível de produto, serviço e marca, definição clara de quem é o cliente e porque compra;
- definição clara de quem é a concorrência e quais são as vantagens e desvantagens que possui em relação à empresa;
- priorizar, como fruto desta reunião, ações práticas para a retomada no crescimento e revitalização das vendas e da própria empresa.

No que se refere às principais empresas concorrentes, as informações foram consideradas impertinentes a este trabalho, razão pela qual não foram apresentadas.

Para atingir a estes objetivos, foram convocados 14 representantes dos diversos estados mais significativos em vendas de 1993, para a realização de um debate onde seriam colocados os pontos acima descritos.

A reunião foi dividida em três etapas: a **criação** de idéias, a **priorização** das mesmas através de um processo de votação (conforme gráficos apresentados adiante) e as **conclusões** obtidas a partir deste processo.

Através deste procedimento, foram obtidos os dados descritos a seguir:

1) PÚBLICO-ALVO	<p>A) Público-alvo para o produto X</p> <ul style="list-style-type: none">- Dona de casa- Sexo feminino (acima de 35 anos)- Classe média- Noivas- Turista estrangeiro- Institucional (hospitais, hotéis) <p>B) Público-alvo para o produto Y</p> <ul style="list-style-type: none">- Institucional (hospitais, creches)- Sexo feminino e masculino <p>Obs.: Não há uma definição clara do público-alvo</p> <p>C) Público-alvo para a linha infantil</p> <ul style="list-style-type: none">- Mães e futuras mães- Madrinhas
-----------------	---

<p>2) PRODUTO</p>	<p>A) Produto X</p> <ul style="list-style-type: none"> - Vende pela qualidade <p>B) Produto Y</p> <ul style="list-style-type: none"> - Muitos problemas de <i>design</i> (infantil) - Embalagem é ruim - Amostra é diferente do produto - Catálogo ultrapassado - Estampas com sucesso não passam para outras linhas <p>C) Geral</p> <ul style="list-style-type: none"> - Os produtos da empresa têm tradição e qualidade - Não há padronagem - O consumidor final não sabe sobre as vantagens da linha infantil (produto anti-alérgico, esterelizável) - Não há padronização de tamanhos <p>D) Qualidade</p> <ul style="list-style-type: none"> - Textura - Pêlo - Elevada qualidade <p>E) Produtos alternativos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Utilização de outros materiais e tipos de produtos dentro da mesma faixa de atuação no mercado <p>F) Produtos diferenciados</p> <ul style="list-style-type: none"> - Produtos diferentes, por exemplo mais lisos (leveza e maciez) - Importação
--------------------------	--

3) VANTAGENS E DESVANTAGENS DOS PRODUTOS DA EMPRESA	<p>A) Por que comprar os produtos da empresa?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tradição - Durabilidade - Qualidade <p>B) Por que não comprar os produtos da empresa?</p> <ul style="list-style-type: none"> - O preço é muito alto (o preço dobrou de janeiro a março de 1994) - Medida-padrão é considerada pequena - A linha popular não tem preço competitivo - Não há diferença na tabela de preço para os estados - A produção é desconexa com a venda
4) MARCA E IMAGEM	<p>A) Marca</p> <ul style="list-style-type: none"> - É boa - Tem tradição - Tem qualidade <p>B) Imagem</p> <ul style="list-style-type: none"> - Séria - Boa
5) COMISSÕES DE REPRESENTANTES	<ul style="list-style-type: none"> - As comissões são diferentes nos estados - Demora de pagamento de comissões - Não houve formalização de pagamento indexado - A comissão é baixa - Não há reembolso de despesas - Áreas geográficas indefinidas - Não há contrato de trabalho - Vendas diretas na fábrica
6) CAPACIDADE DE ENTREGA	<ul style="list-style-type: none"> - É boa - Disponibilidade de estoque é furada. Não tem quantidade, cotas e regularidade - Não há racionalização do frete
7) SERVIÇO DE COBRANÇA	<ul style="list-style-type: none"> - Política de cobrança deve ser revista para pagamento a prazo - Faturamento em datas de corte - Diferencial de ICMS por estado

8) MERCADO POTENCIAL	<ul style="list-style-type: none"> - Não tem política para o mercado exterior - Não tem produção para possíveis mercados potenciais
9) EM QUE ASPECTOS OS CONCORRENTES PRINCIPAIS MAIS INCOMODAM?	<ul style="list-style-type: none"> - Preço - Prazo - Embalagem nas amostras - Catálogo - Quantidade - Modelos - ½ nota - Comissão - Materiais (principalmente para a linha infantil)
10) COMO VENDER MAIS?	<ul style="list-style-type: none"> - Preço - Prazo - Produtos alternativos - Comissão - Padronagem/Tamanho - Propaganda <p>A) Como o campeão de vendas em 1993 conseguiu fazê-lo?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mercado grande - Exportação <p>B) Sugestões</p> <ul style="list-style-type: none"> - Participar de feiras - Estipular cotas para vendedores - Ordem 4.000 - fazer mais estampas com outros bichos (pássaros, leão, camelo, etc.) - Ordem 6.000 - fazer mais estampas florais - Ordem 6.000/B - fazer estampas com cores pastéis e vários desenhos - Ordem popular - fazer produtos mais simples, com preços mais acessíveis - Ordem 1.000 a 2.500 - idem ordem popular - Não fazer cortes nos clientes quando atrasarem o pagamento; poderiam ser cobrados juros de mora - Tabela diferenciada para atacado

11) PRIORIZAÇÕES (PROCESSO DE VOTAÇÃO DOS REPRESENTANTES)

Anexo seguem os gráficos representando os resultados da votação.

O gráfico número um representa as prioridades para os produtos da empresa, observando em ordem crescente as prioridades mais votadas. Em primeiro lugar estão o tamanho e o *design*, depois os produtos diferenciados, catálogos, propaganda com parceria, lotes pequenos e embalagem. Os três últimos itens, produtos em larga escala, produtos igual à amostra e manutenção de qualidade, não receberam votos, porém foram classificados como prioridades para os produtos.

O segundo gráfico representa a votação de prioridades para a empresa. Os dois primeiros itens, falta de planejamento de vendas, produção, políticas industrial, comercial e política de comissões e reembolso de despesas, foram os mais votados; a seguir, a disponibilidade de estoque furada e tabela de preços inflexíveis. Os demais itens, formalização de pagamentos em URV, produção e vendas desconexas, participação em feiras, terceirização da produção e contato com os clientes, não receberam votos, porém foram considerados como prioritários para a empresa.

O último gráfico representa os principais aspectos da concorrência. Os itens mais votados em ordem crescente foram: preço, prazo, modelos e comissão. Os demais, produtos diferenciados, embalagem da amostra, catálogo e quantidade, foram considerados como aspectos principais da concorrência, mas não receberam votos.

PRIORIDADES PARA O PRODUTO

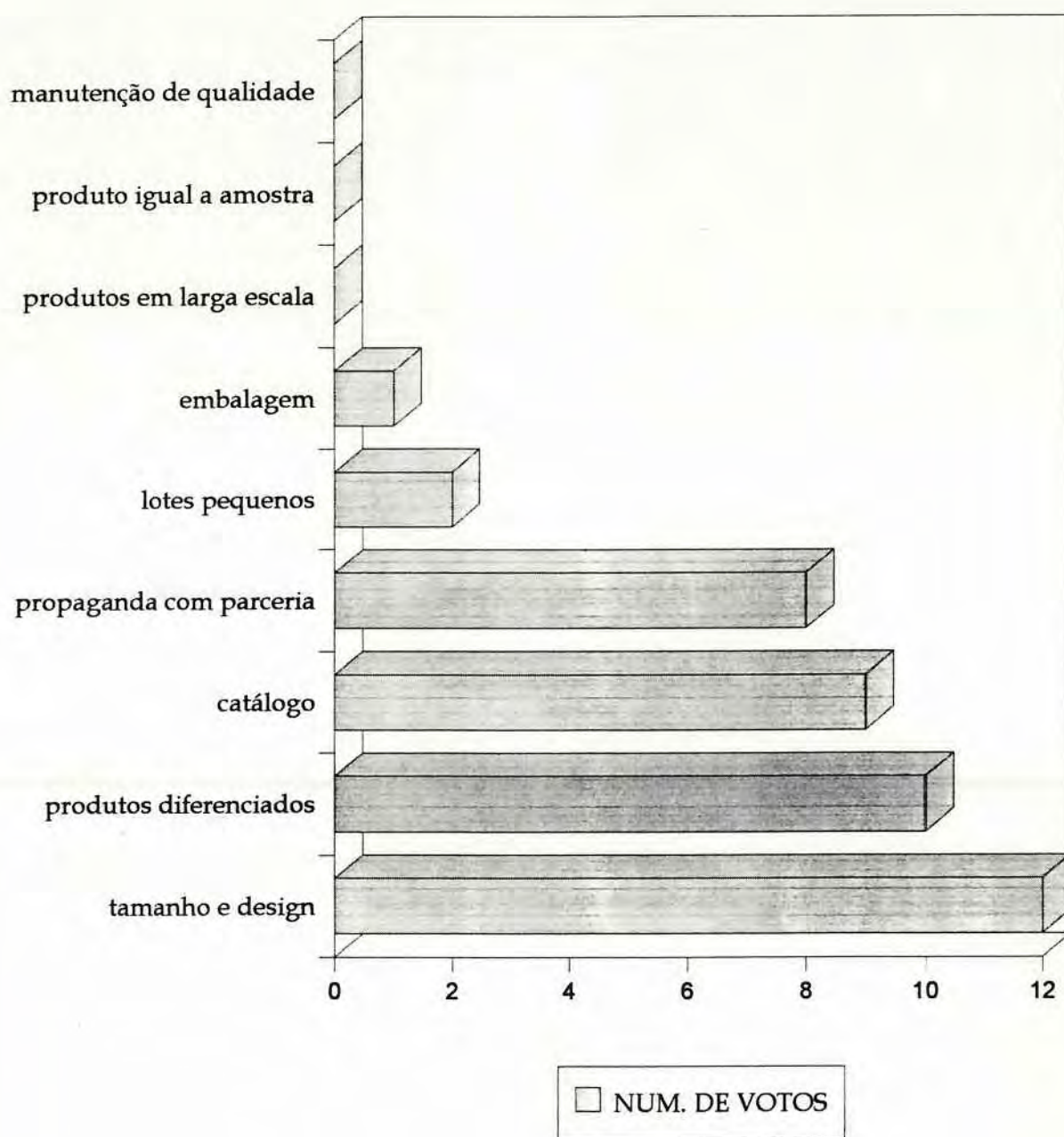


Fig. VII.3: Resultado da Votação das Prioridades para o Produto (Elaborada pelo Autor)

PRIORIDADES PARA A EMPRESA

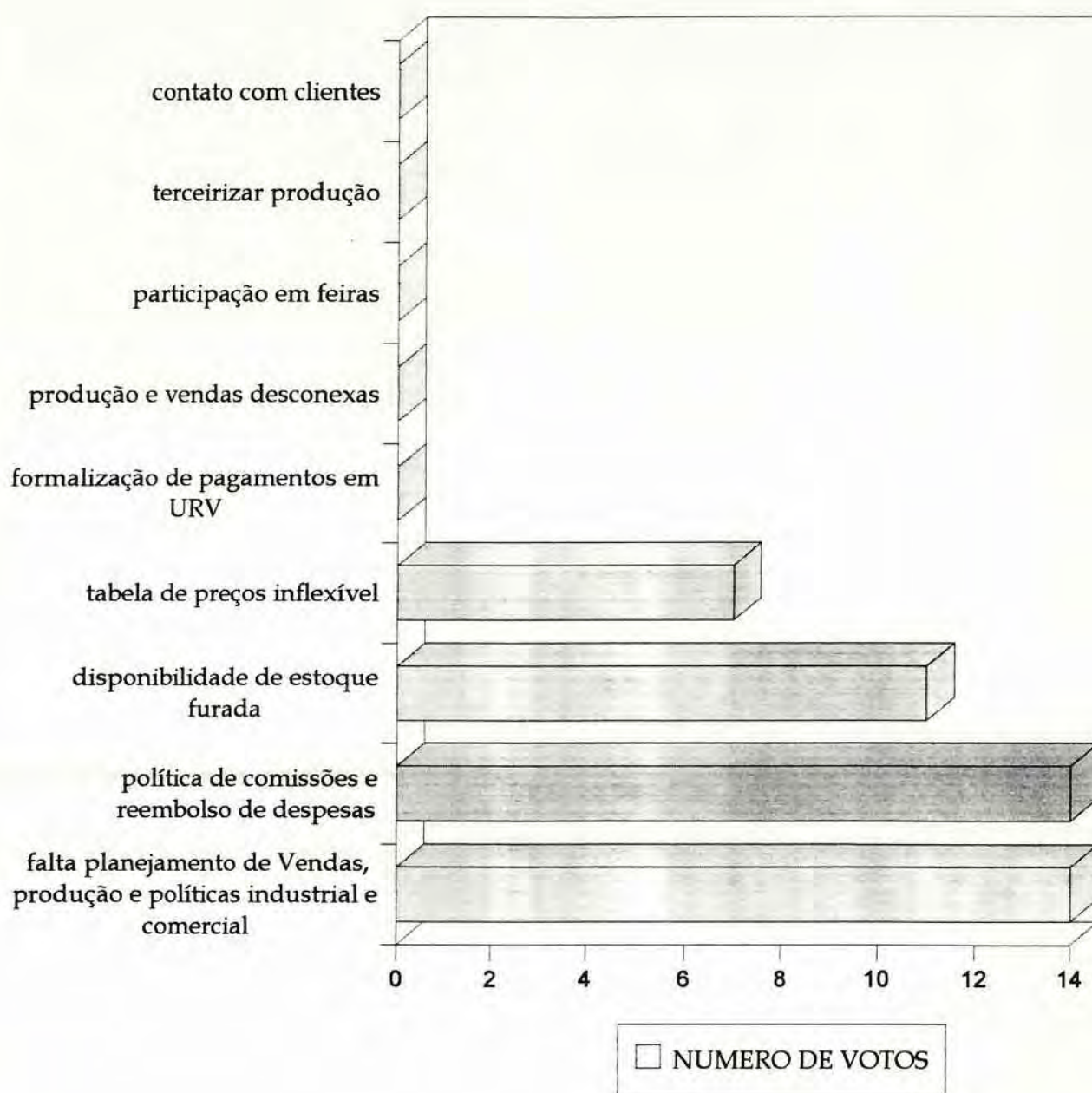


Fig.VII.4: Resultado da Votação de Prioridades para a Empresa (Elaborada pelo Autor)

PRINCIPAIS ASPECTOS DA CONCORRÊNCIA

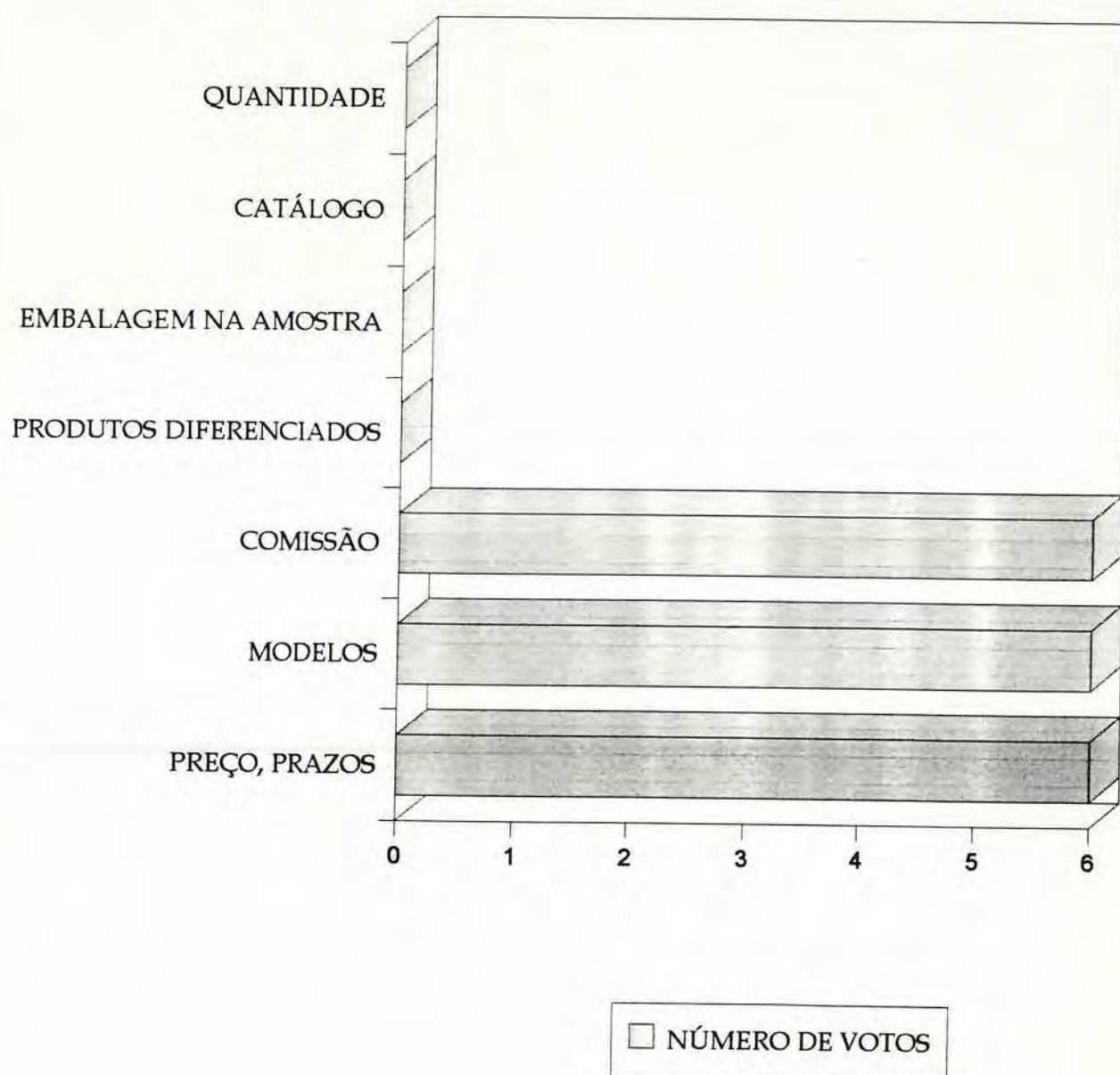


Fig. VII.5: Resultado da Votação dos Principais Aspectos da Concorrência (Elaborada pelo Autor)

ANEXO 3

No Anexo 3, são analisadas as vendas em 1993 de cada um dos artigos do catálogo da empresa, através de dados fornecidos pelo pessoal da área. Através desta análise, buscou-se definir a importância de cada um dos artigos fabricados na geração de receitas para a empresa, com o intuito de priorizar a produção daqueles produtos com maior participação percentual nas quantidades vendidas (uma vez que se observou não existirem grandes discrepâncias nos preços por quilograma de cada um dos produtos).

Neste estudo, os artigos foram reordenados numa curva ABC, em ordem decrescente de vendas, e foi criada uma coluna (conforme apresentado a seguir) que contém as vendas acumuladas da empresa a cada artigo incluído na planilha.

Através disto, foi possível concluir que, da linha de produtos atual, 18% dos tipos de artigo em catálogo corresponderam em 1993 a aproximadamente 75% das vendas do período. Tal fato espelha a ausência de acompanhamento do mercado, verificando tendências e modas na elaboração de produtos, e o mau inter-relacionamento entre as áreas de produção e vendas, uma vez que mostra que produtos com pouca saída continuam sendo produzidos.

Com base nestas conclusões, foram elaboradas recomendações presentes nos subitens 1, 3 e 5 do capítulo IV deste trabalho, relacionadas ao desenvolvimento de canais de informações junto aos clientes e representantes, ao refinamento dos produtos existentes e à programação da produção, entre outros.

VENDA ANUAL POR LINHA DE PRODUTOS - 1993

QTDE. ACUM.	ARTIGO	VENDA(kg)	% S/TOTAL	VENDAS AC.	
1,37%	XADREZ	53.539,0	11,61%	11,61%	A
2,74%	STAR	51.655,0	11,20%	22,81%	
4,11%	PATINHO	34.310,0	7,44%	30,25%	
5,48%	LEOPARDO	28.437,0	6,17%	36,42%	
6,85%	CAVALO	23.733,0	5,15%	41,57%	
8,22%	DOUBLE	23.732,0	5,15%	46,71%	
9,59%	ONÇA	19.588,0	4,25%	50,96%	
10,96%	TIGRE	19.369,0	4,20%	55,16%	
12,33%	BAMBINO	19.220,0	4,17%	59,33%	
13,70%	ELEFANTE	18.687,0	4,05%	63,38%	
15,07%	LOSANGO	18.376,0	3,99%	67,37%	
16,44%	AMERICANA	18.339,0	3,98%	71,35%	
17,81%	S/CAMA PQT	16.596,8	3,60%	74,95%	
19,18%	ESTRELA	11.829,0	2,57%	77,51%	B
20,55%	PELE	11.097,0	2,41%	79,92%	
21,92%	PANO COPA	9.114,0	1,98%	81,89%	
23,29%	FRANCESA	8.227,0	1,78%	83,68%	
24,66%	MESCLA	7.426,0	1,61%	85,29%	
26,03%	RAMAGEM	6.339,0	1,37%	86,66%	
27,40%	LISO	5.894,0	1,28%	87,94%	
28,77%	FLANELA	5.634,0	1,22%	89,16%	
30,14%	KING SIZE	5.523,0	1,20%	90,36%	
31,51%	2500	5.375,0	1,17%	91,53%	
32,88%	PANDA	5.135,0	1,11%	92,64%	
34,25%	COB. ACR.	4.401,0	0,95%	93,60%	C
35,62%	CAP.	3.211,0	0,70%	94,29%	
36,99%	PANO P/ PÓ	2.743,0	0,59%	94,89%	
38,36%	CUEIRO	2.225,0	0,48%	95,37%	
39,73%	AMERICANO	2.010,0	0,44%	95,81%	
41,10%	ONCINHA	2.006,0	0,44%	96,24%	
42,47%	INCA	1.903,0	0,41%	96,65%	
43,84%	POPULAR	1.643,0	0,36%	97,01%	
45,21%	KING	1.569,0	0,34%	97,35%	
46,58%	CAMURÇA	1.370,0	0,30%	97,65%	
47,95%	ANT.18x23	1.264,0	0,27%	97,92%	
49,32%	MELTON	1.234,3	0,27%	98,19%	
50,68%	FUTEBOL	1.196,0	0,26%	98,45%	
52,05%	C/AMER. EST	1.014,0	0,22%	98,67%	
53,42%	MANTA	1.007,0	0,22%	98,89%	
54,79%	COB. P. PEÇA	943,0	0,20%	99,09%	
56,16%	ANTONINA	617,0	0,13%	99,22%	
57,53%	2000	533,0	0,12%	99,34%	

VENDA ANUAL POR LINHA DE PRODUTOS - 1993

QTDE. ACUM.	ARTIGO	VENDA(kg)	% S/TOTAL	VENDAS AC.
58,90%	BAND.	528,0	0,11%	99,45%
60,27%	44	434,0	0,09%	99,55%
61,64%	COB. MISTO	354,0	0,08%	99,63%
63,01%	COB. ALG.	309,0	0,07%	99,69%
64,38%	84	283,0	0,06%	99,75%
65,75%	CARACOL	193,0	0,04%	99,80%
67,12%	VIZELLA	146,0	0,03%	99,83%
68,49%	K/F	122,0	0,03%	99,85%
69,86%	CP-2-3	106,0	0,02%	99,88%
71,23%	EDREDON	75,0	0,02%	99,89%
72,60%	CAPRI	71,0	0,02%	99,91%
73,97%	JUVENIL	55,0	0,01%	99,92%
75,34%	CAPB 1	50,0	0,01%	99,93%
76,71%	INDIANO	45,0	0,01%	99,94%
78,08%	66	38,0	0,01%	99,95%
79,45%	7000	38,0	0,01%	99,96%
80,82%	VELVETON	36,0	0,01%	99,97%
82,19%	600	36,0	0,01%	99,97%
83,56%	82	27,0	0,01%	99,98%
84,93%	QUADROS	25,0	0,01%	99,98%
86,30%	4000	20,0	0,00%	99,99%
87,67%	3500	17,0	0,00%	99,99%
89,04%	1000/S	10,0	0,00%	99,99%
90,41%	SOMBREADO	6,0	0,00%	100,00%
91,78%	DEGRADÊ	5,0	0,00%	100,00%
93,15%	BC2-9	5,0	0,00%	100,00%
94,52%	S. BERNARDO	4,0	0,00%	100,00%
95,89%	CAPC	2,0	0,00%	100,00%
97,26%	ANGORÁ	2,0	0,00%	100,00%
98,63%	LISTRAS	1,0	0,00%	100,00%
100,00%	MAT.84	0,0	0,00%	100,00%
	TOTAL	461.107,1	100,00%	

Fonte: Planilha Fornecida pela Empresa

ANEXO 4

O estudo dos custos anuais incorridos pela empresa foi feito com o objetivo de se determinar aqueles custos que devem ser atacados preferencialmente, no intuito de reduzir os mesmos e, a partir disto, praticar preços mais competitivos mantendo, ou até mesmo aumentando, as margens de contribuição.

Para tanto, foram levantados como base os valores referentes a março de 1994, e estes valores foram convertidos em URV. A seguir, os custos foram divididos em fixos e variáveis, sendo que estes por sua vez foram separados em: matérias-primas; salários, encargos e benefícios; e outros. Considerou-se março um mês onde os custos são intermediários, uma vez que este mês se encontra fora dos "picos" (inverno) e "vales" (verão) de produção, e a partir disso foram projetados os custos anuais da empresa.

Atenção especial foi dada aos custos relacionados a encargos sociais, em virtude da grande ociosidade de mão-de-obra observada nas diversas áreas da empresa. Através da planilha apresentada neste anexo, foi possível verificar se esta ociosidade é ou não relevante nos custos incorridos.

Para maior facilidade de análise dos dados, estes mesmos custos foram reorganizados numa curva ABC (apresentada em forma de tabela), em ordem decrescente.

A principal conclusão advinda desta análise está no fato de que os encargos sociais correspondem a 60,22% do total de custos da empresa; por isso, é importante combater estes custos, através de um estudo sobre a reorganização do quadro de funcionários, revendo as funções, atribuições e capacidades de cada um dos cargos existentes e com isso combatendo a ociosidade observada.

No Anexo 6 deste trabalho, é apresentado um estudo sobre o dimensionamento de máquinas e operários dentro do setor de produção da empresa, criado com a finalidade de reduzir este tipo de custos num setor onde grande parte deles é desnecessária, conforme observado durante as visitas ao mesmo.

Outro ponto a destacar dentro desta análise está na significativa participação da matéria-prima algodão nos custos anuais. Verificou-se que a aquisição destes materiais não segue pesquisas de preços, controles de estoque ou parcerias com fornecedores, e este fato ocasionou as medidas propostas no item 5.1.2 do **Capítulo IV** deste trabalho, relacionadas à centralização da função de compra e ao inter-relacionamento entre as áreas de compras, vendas e produção.

CUSTOS ANUAIS

FATURAMENTO MENSAL

749.283,58 URVs

	Março/1994 URVs/Mês	Ano URVs	% sobre tipo de custo	% sobre custo total
1. CUSTOS VARIÁVEIS				
1.A- Matérias-primas				
Algodão	69.835,00	838.020,00	12,58%	9,62%
Fibra acrílica/Poliéster	98.745,00	1.184.940,00	17,78%	13,61%
Resíduos diversos	22.431,00	269.172,00	4,04%	3,09%
Produtos químicos	14.800,00	177.600,00	2,67%	2,04%
Embalagens	20.000,00	240.000,00	3,60%	2,76%
Subtotal	225.811,00	2.709.732,00	40,67%	31,12%

1.B- Salários, encargos e benefícios				
Salários*	154.464,88	1.853.578,57	27,82%	21,29%
Encargos sociais*	103.353,73	1.240.244,71	18,61%	14,24%
Assistência médica*	19.300,00	231.600,00	3,48%	2,66%
Transporte de funcionários*	8.360,00	100.320,00	1,51%	1,15%
Refeições industriais*	12.800,00	153.600,00	2,31%	1,76%
Subtotal	298.278,61	3.579.343,28	53,72%	41,10%

1.C- Outros				
Energia elétrica	13.000,00	156.000,00	2,34%	1,79%
Materiais de manutenção	10.000,00	120.000,00	1,80%	1,38%
Combustível - caldeiras	8.200,00	98.400,00	1,48%	1,13%
Subtotal	31.200,00	374.400,00	5,62%	4,30%

TOTAL	257.011,00	6.663.475,28	100,00%	76,52%
--------------	-------------------	---------------------	----------------	---------------

2- CUSTOS FIXOS				
Ordenados administrativos*	83.564,00	1.002.768,00	49,04%	11,52%
Encargos sociais administrativos*	55.152,00	661.824,00	32,37%	7,60%
IPTU	29.000,00	348.000,00	17,02%	4,00%
Apólice de seguro	2.680,00	32.160,00	1,57%	0,37%

TOTAL		2.044.752,00	100,00%	23,48%
--------------	--	---------------------	----------------	---------------

CUSTOS VAR. + CUSTOS FIXOS		8.708.227,28		100,00%
-----------------------------------	--	---------------------	--	----------------

* Total de encargos sociais : 436.994,61 5.243.935,28 60,22%

CUSTOS ANUAIS
CURVA ABC

	MARÇO/94 US\$/MÊS	ANO US\$	% sobre tipo de custo	% sobre custo total
Salários	154.464,88	1.853.578,57	21,29%	21,29%
Encargos sociais	103.353,73	1.240.244,71	14,24%	35,53%
Fibra acrílica/Poliéster	98.745,00	1.184.940,00	13,61%	49,13%
Ordenados administrativos	83.564,00	1.002.768,00	11,52%	60,65%
Algodão	69.835,00	838.020,00	9,62%	70,27%
Encargos sociais administrativos	55.152,00	661.824,00	7,60%	77,87%
IPTU	29.000,00	348.000,00	4,00%	81,87%
Resíduos diversos	22.431,00	269.172,00	3,09%	84,96%
Embalagens	20.000,00	240.000,00	2,76%	87,72%
Assistência médica	19.300,00	231.600,00	2,66%	90,38%
Produtos químicos	14.800,00	177.600,00	2,04%	92,42%
Energia elétrica	13.000,00	156.000,00	1,79%	94,21%
Refeições industriais	12.800,00	153.600,00	1,76%	95,97%
Materiais de manutenção	10.000,00	120.000,00	1,38%	97,35%
Transporte de funcionários	8.360,00	100.320,00	1,15%	98,50%
Combustível - caldeiras	8.200,00	98.400,00	1,13%	99,63%
Apólice de seguro	2.680,00	32.160,00	0,37%	100,00%
TOTAL		8.708.227,28	100,00%	

Fonte: Dados Fornecidos pela Empresa

ANEXO 5

Com o objetivo de avaliar os custos incorridos pela empresa na estocagem de materiais com pouca ou nenhuma perspectiva de saída ou utilização, foram levantadas, junto ao pessoal responsável, as quantidades (em quilograma) de matérias-primas, fios e produtos acabados com a característica em comum de baixa movimentação.

No caso dos fios e matérias-primas, o controle de estoques forneceu a data da última requisição de cada um dos materiais; para os produtos acabados, esta informação não estava disponível, e por essa razão assumiu-se como hipótese que estes produtos estariam em média há um ano parados (numa postura conservadora, uma vez que se observou, informalmente, que alguns destes produtos estavam há mais de cinco anos em estoque).

Os valores por quilograma de cada um dos materiais também foram obtidos junto ao controle de estoques, e correspondem ao preço de aquisição, no caso de matérias-primas e fios, e ao custo resultante do cálculo pelo sistema de custeio utilizado pela empresa, para os produtos acabados.

Além disso, foram levantados o valor do IPTU mensal pago e as áreas destinadas à estocagem destes materiais, além da área total do terreno. A partir disto, foi possível ratear o valor em URVs do IPTU por metro quadrado ocupado, e, conseqüentemente, este valor por quilograma estocado:

IPTU mensal:	19.657,00 URVs
Área total do terreno:	44.632,50 m ²
IPTU/m ² :	0,4404 URVs/m ²

Estoque	Área (m ²)	IPTU mensal	Total kg	IPTU mensal / kg	IPTU diário / kg
Matéria-prima	1.087	478,74	71.765,0	0,0067	0,000222
Fios	1.116	491,48	13.719,2	0,0358	0,001194
Produtos acabados	2.538	1.117,74	172.756,6	0,0065	0,000216

Fonte: Dados Fornecidos pela Empresa.

Foram levantados também o número de pessoas que trabalham nos estoques e os seus respectivos salários (incluídos os encargos sociais): ao todo, são 15 pessoas com salários no total de 43.794,00 URVs por ano, mais encargos anuais de 4.467,00 URVs, sendo que 13 delas trabalham no estoque de produtos acabados, e, as restantes, uma em cada um dos outros estoques (fios e matéria-prima).

Finalmente, considerou-se dentro do custo de estocagem dos produtos a receita financeira que resultaria da aplicação dos valores estocados, estimada em 6% ao ano.

RESULTADOS DA ANÁLISE

Uma vez determinados os custos de estocagem de cada um dos tipos de fios, matérias-primas e produtos acabados com baixa movimentação, estes foram reorganizados em curvas ABC, em ordem decrescente de custos, para os produtos acabados, e de tempo em estoque, para os demais. Desta forma, observou-se quais os produtos e materiais aos quais se agregaram os maiores custos de estocagem.

Para o caso dos produtos acabados, essa informação é importante para a reestruturação da linha de produtos, uma vez que reflete indiretamente a visão do mercado em relação aos produtos envolvidos; além disso, permite concluir que a venda com desconto destes produtos, para atendimento às necessidades imediatas de caixa, permitirá também a eliminação de custos que não são transformados em benefícios na situação atual.

Esta última conclusão é válida também para os fios e matérias-primas, uma vez que, segundo o próprio pessoal responsável, a perspectiva de aproveitamento dos mesmos é praticamente inexistente, até porque sua qualidade decai com o decorrer dos anos (o fio normalmente perde sua resistência, em função do relaxamento da torção provocada quando de sua fabricação).

ESTOQUES
FIOS COM BAIXA MOVIMENTAÇÃO

Denominação	Título	Cor	Estoque kg	Preço US\$	Total	Última requisição mês/ano	Custo de estocagem US\$
AÇO 9	0,7/4	Preto	329,50	3,67	1.209,27	03/80	3.996,03
AÇO 12A	1,8	Ocre	130,00	4,52	587,60	09/85	1.015,09
PLOH 2	1,8	Preto	105,00	1,83	192,15	01/90	328,63
P 40	1,8	Verde	30,00	4,52	135,60	01/90	114,75
B 17 V	2,7	Branco	180,00	1,83	329,40	02/93	145,66
B 10 A	1,8	Café	116,00	4,52	524,32	03/93	106,54
B 10 A	1,8	Café	484,00	1,83	885,72	06/93	272,07
PL 4	17,5	Amarelo	240,00	4,52	1.084,80	07/93	146,76
PLOH 11	1,8	Camelo	171,00	4,52	772,92	07/93	104,56
DL 19	1,8	Ocre	973,80	1,83	1.782,05	08/93	425,09
PLOH 16	1,8	Café	290,00	1,83	530,70	08/93	126,59
PLOH 17	1,8	Azul	610,00	1,83	1.116,30	09/93	227,35
P 45	1,8	Camelo	61,50	1,83	112,55	09/93	22,92
PLOH 5	1,8	Orange	503,00	1,83	920,49	10/93	156,40
AC (15 caixas)	1,6	Rosa	343,60	1,83	628,79	10/93	106,83
AÇO 2,5	1,8	Areia	996,00	4,52	4.501,92	11/93	300,76
PLOH 12	1,5	Azul	400,00	1,83	732,00	11/93	98,84
BC 8	1,8	Verde musgo	360,00	4,52	1.627,20	11/93	108,71
AR 16	1,5	Vinho	307,00	1,83	561,81	11/93	75,86
B 13 V	1,8	Castanho	182,00	4,52	822,64	11/93	54,96
AC 95	1,8	Azul claro	1.887,00	1,83	3.453,21	12/93	349,70
AC 97	1,8	Verde	1.447,00	1,83	2.648,01	12/93	268,16
AC 96	1,8	Azul royal	888,00	4,52	4.013,76	12/93	201,11
PLOH 8	1,8	Azul	618,00	1,83	1.130,94	12/93	114,53
Mujica	1,8	Camelo	530,00	4,52	2.395,60	12/93	120,03
B 14 V	1,8	Azul royal	406,00	1,83	742,98	12/93	75,24
P 38	1,5	Mescla	300,00	1,83	549,00	12/93	55,60
AÇO 7	1,8	Amarelo	830,80	1,83	1.520,36	———	———
TOTAL			13.719,20		35.512,09		9.118,77

Fonte: Dados Fornecidos pela Empresa

ESTOQUES
MATÉRIAS-PRIMAS SEM USO HÁ MAIS DE UM ANO

Denominação	Estoque (kg)	Preço (US\$)	Total (US\$)	Última requisição mês/ano	Custo de estocagem (US\$)
BC 9 Acrílico Lote 98/82	1.200	0,68	816,00	10/85	1.704,17
Orange Poliéster Lote 251/82	1.310	0,68	890,80	10/86	1.639,41
ACG 7 Lã Azul Lote 104/82	4.000	1,97	7.880,00	10/87	6.386,40
ACG 12 Varredura Acr. Lote 146/83	2.100	1,97	4.137,00	10/87	3.352,86
ACG 7 Nylon Lote 52/84	1.133	1,97	2.232,01	10/87	1.808,95
ACG 21 Varr. Ac+Pol.+Algodão Lote 146/83	3.218	1,97	6.339,46	01/88	4.936,12
ACG 21 Ac+Pol.+Algodão Lote	976	1,97	1.922,72	01/88	1.497,09
ACG 21 Lã Azul Lote 195/86	904	1,97	1.780,88	01/88	1.386,65
ACG 21 Pol. Lote 210/86	415	1,97	817,55	01/88	636,57
ACG 21 Res. Poliéster Lote 28/86	304	1,97	598,88	01/88	466,31
ACG 21 Pol.+Viscose Lote 196/86	213	1,97	419,61	01/88	326,72
ACG 21 Acrílico Lote 200/86	181	1,97	356,57	01/88	277,64
ACO 13 Acrílico Lote 96/82+80/87	2.163	0,68	1.470,84	08/88	2.037,18
P 30 Res. Algodão	1.246	0,68	847,28	08/88	1.173,52
ACG 16 Nylon Lote 72/84+52/84	155	1,97	305,35	08/88	215,26
ACG 2 Res. Acrílico Lote 111/83	1.680	1,97	3.309,60	10/88	2.263,29
P 30 Algodão ML S/Lote	3.500	0,68	2.380,00	10/88	3.197,74
AR 26 AC+Algodão Lote 53/88	3.000	0,68	2.040,00	10/88	2.740,92
BA 13 Ret. de Brim Lote 43/84	2.100	0,68	1.428,00	10/88	1.918,64
BC 3 Rami Lote 119/84	958	1,83	1.753,14	10/88	1.245,54
AR 43 Alg.+AC+Pol Lote 16/88+102/88	1.828	0,68	1.243,04	10/88	1.670,13
AR 26 Res. Nylon	1.646	0,68	1.119,28	10/88	1.503,85
C 44 Res. Algodão	1.050	0,68	714,00	10/88	959,32
Azul Marinho: Res Acrílico S/Lote	1.022	0,68	694,96	10/88	933,74
Azul Claro Res. Algodão	999	0,68	679,32	10/88	912,73
Azul da Marinha: Poliéster S/Lote	962	0,68	654,16	10/88	878,92
DL 19 Nylon Lote 42/84	850	0,68	578,00	10/88	776,59
BC 8 Ret. acrílico Lote 98/82	762	0,68	518,16	10/88	696,19
L18 Acrílico Mujica Lote 03/92	647	0,68	439,96	10/88	591,12
Azul da Marinha: Res Acr. S/Lote	549	0,68	373,32	10/88	501,59
AR 24 AC+Algodão Lote 53/88	500	0,68	340,00	10/88	456,82
P 43 Res. Algodão	487	0,68	331,16	10/88	444,94
Rosa Acrílico Lote 20/86	483	0,68	328,44	10/88	441,29
C 30 Res. Algodão	480	0,68	326,40	10/88	438,55
BC 8 Rami Lote 119/84	448	0,68	304,64	10/88	409,31
BA 17 Desf. de Brim Lote 43/88	420	0,68	285,60	10/88	383,73
Azul Turquesa Algodão Res.	420	0,68	285,60	10/88	383,73
AR 29 Res. Nylon	958	0,68	651,44	11/88	861,54

ESTOQUES
MATÉRIAS-PRIMAS SEM USO HÁ MAIS DE UM ANO

Denominação	Estoque (kg)	Preço (US\$)	Total (US\$)	Última requisição mês/ano	Custo de estocagem (US\$)
AR 29 Rami Lote 119/84	151	0,68	102,68	12/88	133,70
C 26 Res. Algodão	1.596	0,68	1.085,28	01/89	1.390,31
PLO 16 Poliéster Azul Lote 251/85	571	2,92	1.667,32	06/89	834,60
PLO 1 Poliéster Branco Lote 251/85	426	2,92	1.243,92	06/89	622,66
PLO 18 Poliéster Amarelo Lote 251/85	414	2,92	1.208,88	06/89	605,12
PLO 3 Poliéster Rosa Lote 251/85	360	2,92	1.051,20	06/89	526,19
PLH 2 Poliéster Lote 123/87	306	0,68	208,08	11/89	223,57
P 26 Res. Algodão	614	0,68	417,52	06/90	388,45
ACG 2 Pol.+Viscose Lote 32/86	1.042	1,97	2.052,74	09/90	906,74
ACG 12 Nylon Lote 58/89	780	1,97	1.536,60	09/90	678,75
DL 19 Res. Lã+AC+Pol. Lote 50/88	1.984	0,68	1.349,12	11/90	1.114,92
ACG 7 Algodão	416	1,97	819,52	11/90	344,71
ACG 7 Varredura AC/Pol Lote 146/83	108	1,97	212,76	11/90	89,49
ACG 5 Retalho Acrílico	989	1,97	1.948,33	03/91	738,64
Estopa Azul Acrílico Lote 62/87	262	0,68	178,16	05/91	125,32
L15 Acrílico Mujica Lote 03/93	618	0,68	420,24	07/91	278,17
L60 Acrílico Mujica Lote 03/94	356	0,68	242,08	07/91	160,24
ACG 6 Acrílico Lote 57/88	1.408	1,97	2.773,76	08/91	904,77
ACG 5 Acr.+Algodão Lote 05/91	1.075	1,97	2.117,75	08/91	690,79
ACG 5 Algodão Lote 30/90	748	1,97	1.473,56	08/91	480,66
ACG 6 Algodão Lote 04/87	729	1,97	1.436,13	08/91	468,45
ACG 16 Acr.+Algodão Lote 17/89	520	1,97	1.024,40	08/91	334,15
P 43 Res. Algodão	1.060	0,68	720,80	08/91	461,94
ACG 6 Res. Poliéster Lote 09/89+07/87	139	1,97	273,83	08/91	89,32
L16 Acrílico Mujica Lote 03/95	238	0,68	161,84	08/91	103,72
P 22 Res. Algodão	1.058	0,68	719,44	09/91	445,91
Lã Carrapicho Lote 18/85	386	1,97	760,42	09/91	239,89
ACG 4 Acrílico Lote 02/88+57/88	986	1,97	1.942,42	12/91	551,63
ACG4 Retalho Acrílico	832	1,97	1.639,04	12/91	465,47
ACG 4 Varredura Acr. Lote 22/88	745	1,97	1.467,65	12/91	416,80
ACG 4 Algodão Lote 04/87	460	1,97	906,20	12/91	257,35
ACG 7 Rami Lote 61/89	177	1,97	348,69	06/92	76,95
232/40 Res. Diversos	4.546	0,68	3.091,28	09/92	1.147,07
ACG 5 Acrílico Lote 05/91	398	1,97	784,06	07/93	65,90
TOTAL	71.765		88.978,87		68.817,43

Fonte: Dados Fornecidos pela Empresa

**ESTOQUES
PRODUTOS ACABADOS**

A) PRODUTOS SEM GIRO

Modelo	Cor	US\$	Soma do modelo - US\$	% COR/MOD.	%COR/TOT.
2500-B	BR	218,1		6,01%	0,00%
	CM	732,3		20,17%	0,15%
	CREME	2.679,8	3.630,1	73,82%	0,54%
AMERICANA	UN	8.543,7	8.543,7	100,00%	1,73%
AMERICANO	UN	24.182,0	24.182,0	100,00%	4,89%
LISO	AZ	2.251,5		3,70%	0,46%
	CM	59.102,4	61.353,9	96,30%	11,96%
LISO-S	AZ	42.239,4		25,70%	8,55%
	CM	122.419,5	164.658,9	74,30%	24,77%
MESCLA	UN	11.391,8	11.391,8	100,00%	2,31%
MESCLA-X	UN	107.684,9	107.684,9	100,00%	21,79%
MESCLA-X S	UN	23.115,3	23.115,3	100,00%	4,68%
ONCINHA	UN	22.510,1	22.510,1	100,00%	4,56%
ONCINHA-S	UN	1.442,0	1.442,0	100,00%	0,29%
POPULAR	UN	1.236,6	1.236,6	100,00%	0,25%
FLANELA	AZ	7.340,0		15,95%	1,49%
	BR	23.520,0		51,11%	4,76%
	CN	2.540,0		5,52%	0,51%
	RS	8.740,0		18,99%	1,77%
	VD	3.880,0	46.020,0	8,43%	0,79%
FLANELA-B	BR	585,9		4,02%	0,12%
	CN	184,1		1,26%	0,04%
	MF	192,5		1,32%	0,04%
	RS	150,7		1,03%	0,03%
	BR	9.876,5		67,79%	2,00%
	RS	3.580,0	14.569,7	24,57%	0,72%
FLANELA-S	CN	179,9		62,50%	0,04%
	VD	107,9	287,8	37,50%	0,02%
MANT.2500S	UN	3.546,0	3.546,0	100,00%	0,72%
TOTAL	US\$	494.172,9	494.172,9		100,00%

B) PRODUTOS COM GIRO

TOTAL (US\$) 2.035.160

C) TOTAL GERAL (US\$) 2.529.333

**ESTOQUES
PRODUTOS SEM GIRO**

Modelo	COR	KG	US\$	% COR/MOD.	%COR/TOT.	C. EST.
LISO-S	CM	4.585,0	122.419,5	74,3%	24,77%	8.812,9
MESCLA-X	UN	5.511,0	107.684,9	100,0%	21,79%	8.225,2
LISO	CM	1.680,0	59.102,4	96,3%	11,96%	4.083,9
LISO-S	AZ	1.582,0	42.239,4	25,7%	8,55%	3.040,8
AMERICANO	UN	1.130,0	24.182,0	100,0%	4,89%	1.812,6
FLANELA	BR	1.176,0	23.520,0	51,1%	4,76%	1.787,6
MESCLA-X S	UN	1.603,0	23.115,3	100,0%	4,68%	1.900,1
ONCINHA	UN	1.152,0	22.510,1	100,0%	4,56%	1.719,4
MESCLA	UN	583,0	11.391,8	100,0%	2,31%	870,1
FLANELA-B	BR	70,0	9.876,5	67,8%	2,00%	615,0
FLANELA	RS	437,0	8.740,0	19,0%	1,77%	664,3
AMERICANA	UN	330,0	8.543,7	100,0%	1,73%	618,3
FLANELA	AZ	367,0	7.340,0	15,9%	1,49%	557,9
FLANELA	VD	194,0	3.880,0	8,4%	0,79%	294,9
FLANELA-B	RS	18,0	3.580,0	24,6%	0,72%	220,6
MANT.2500S	UN	300,0	3.546,0	100,0%	0,72%	308,8
2500-B	CREME	344,0	2.679,8	73,8%	0,54%	270,9
FLANELA	CN	127,0	2.540,0	5,5%	0,51%	193,1
LISO	AZ	64,0	2.251,5	3,7%	0,46%	155,6
ONCINHA-S	UN	100,0	1.442,0	100,0%	0,29%	118,5
POPULAR	UN	135,0	1.236,6	100,0%	0,25%	117,4
2500-B	CM	94,0	732,3	20,2%	0,15%	74,0
FLANELA-B	BR	70,0	585,9	4,0%	0,12%	57,6
FLANELA-B	MF	23,0	192,5	1,3%	0,04%	18,9
FLANELA-B	CN	22,0	184,1	1,3%	0,04%	18,1
FLANELA-S	CN	10,0	179,9	62,5%	0,04%	14,0
FLANELA-B	RS	18,0	150,7	1,0%	0,03%	14,8
FLANELA-S	VD	6,0	107,9	37,5%	0,02%	8,4
2500-B	BR	28,0	218,1	6,0%	0,00%	22,1
TOTAL		21.759,0	494.172,9		100,00%	36.615,6

Fonte: Dados Fornecidos pela Empresa

ANEXO 6

A partir da observação de grande ociosidade de recursos e da obsolescência de máquinas e equipamentos na fábrica, foi realizado um estudo no intuito de redimensionar o número de operários desejável para a área de produção, levando-se em conta os níveis de produção atuais. Com isso, visou-se principalmente à redução dos custos relacionados a encargos sociais desta área, que abriga um total de 90% do número total de funcionários (643 dentre 709, conforme o Anexo 7), uma vez que estes custos representam cerca de 60% dos custos totais incorridos pela empresa (conforme Anexo 4).

Uma dificuldade encontrada durante a elaboração deste estudo decorreu da inconsistência de certos dados, especialmente os relacionados a capacidades produtivas, onde informações provenientes de diferentes pessoas forneciam valores diferentes. Nestes casos, foi adotada uma postura conservadora, optando-se normalmente pela manutenção dos quadros atuais, a fim de se proporcionar consistência e segurança à proposta apresentada.

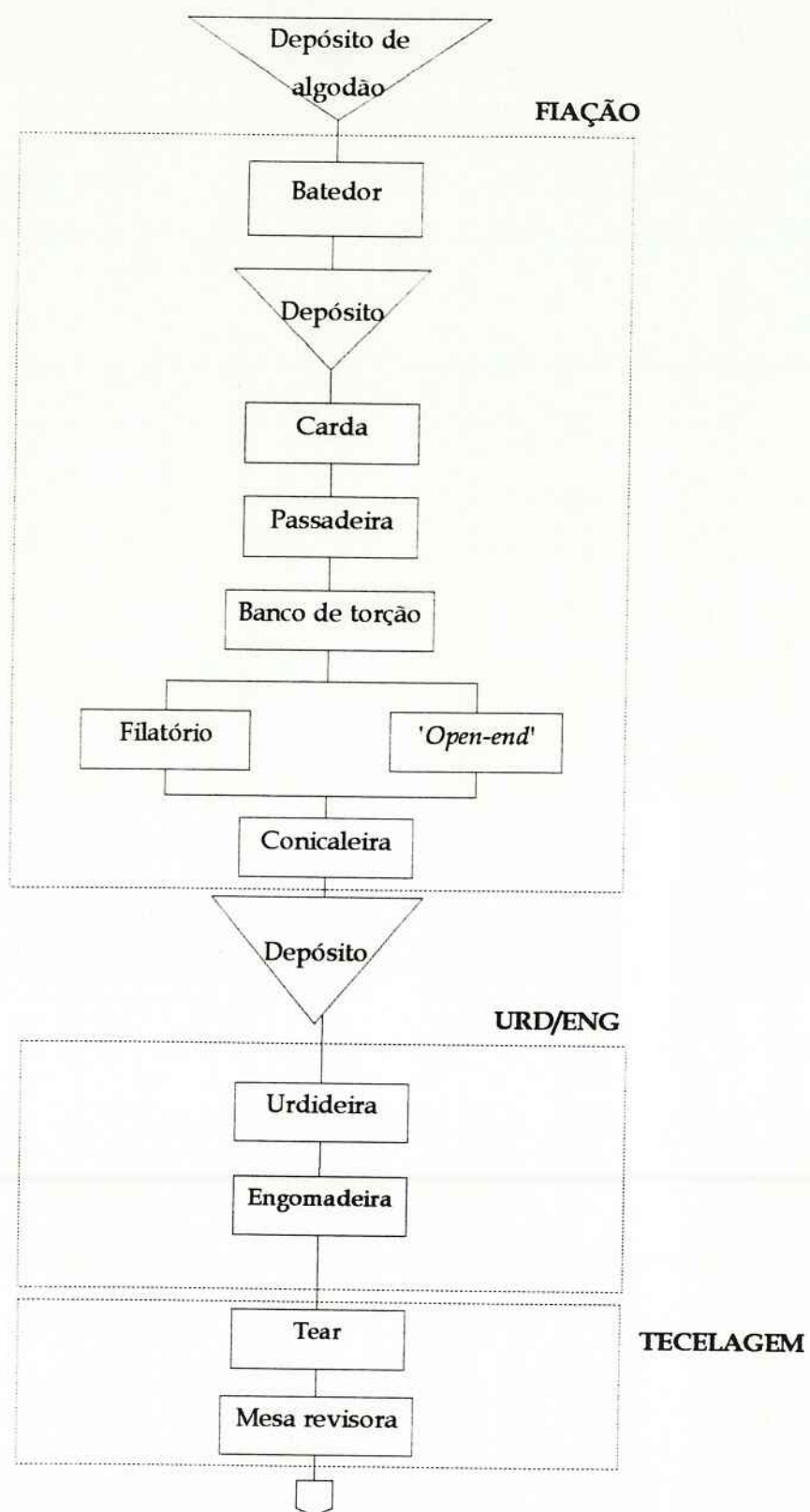
A primeira etapa deste estudo consistiu no levantamento, junto às pessoas responsáveis, das capacidades e produções atuais de cada um dos setores participantes do processo produtivo, a fim de se verificar numericamente a ociosidade observada. A partir dos valores fornecidos, foram calculadas as produções horárias (considerando-se 21 dias úteis por mês e dois turnos de oito horas cada por dia), e a estas foram acrescidos 15% de margem de segurança, a fim de prevenir eventuais aumentos de produção e inutilização de máquinas, entre outros. Tal margem foi criada devido principalmente à antiguidade e má conservação das máquinas observadas. O quadro a seguir apresenta um resumo destas informações:

CÓD.	SETOR	PRODUÇÃO REAL (kg)	CAPAC. DE PRODUÇÃO (kg)	OCIOS.	PROD. kg/h	BASE (+15%)
BTD	Desfiadeira	40.000	40.000	0,00%	119,05	136,90
FGM/FGF	Fiação Grossa	50.000	65.000	23,08%	148,81	171,13
FNR	Fiação Normal (algodão)	30.000	39.000	23,08%	89,29	102,68
PFU	Urdideira/Engomadeira	15.000	20.000	25,00%	44,64	51,34
TTJ	Tecelagem (em inserções)	117.000.000	154.000.000	24,03%	348.214,29	400.446,43
TRP	Revisão (C.Q.)	120.000	155.000	22,58%	357,4	410,71
LRC	Tingimento de Mat.-prima	56.000	73.000	23,29%	166,67	191,67
LTJ	Alvejamento e Tingimento colchas	25.000	33.000	24,24%	74,40	85,57
AAG	Garzeadeira	58.000	75.000	22,67%	172,62	198,51
CCC	Costura	289.000	376.000	23,14%	860,12	989,14
				OCIOS. MÉDIA	21,11%	

Fonte: Dados Fornecidos pela Empresa

Uma vez determinadas as bases de cálculo para o número de máquinas necessárias, foram determinados os fluxos produtivos dos dois tipos básicos de produtos (apresentados a seguir), com o propósito de se determinar quais tipos de máquinas ainda se fazem úteis e definir para estas máquinas seu número necessário. Além disso, foram colhidas junto ao pessoal responsável as capacidades de produção de cada um destes tipos de máquinas.

FLUXO DA PRODUÇÃO DE PRODUTOS X



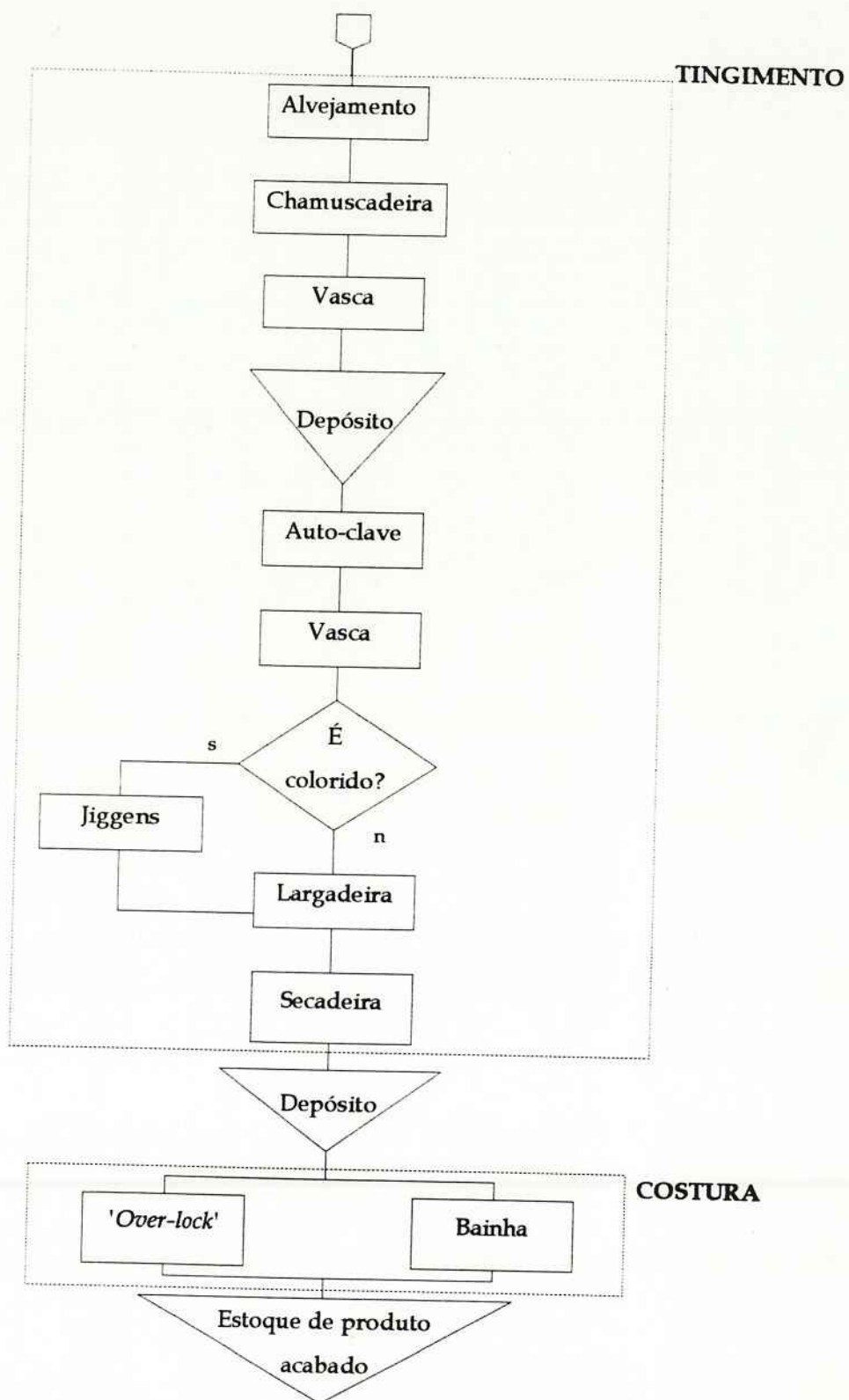
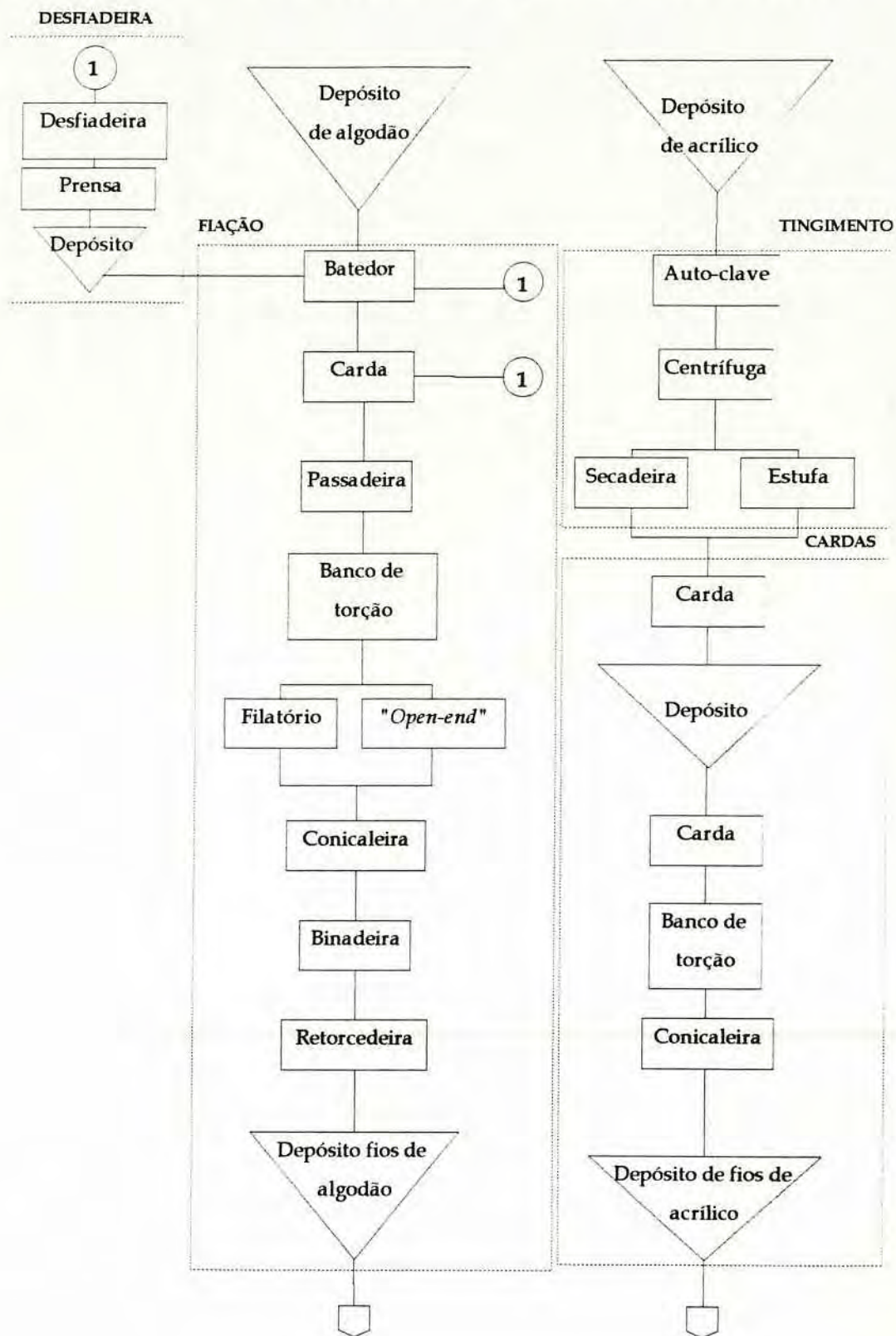


Fig.VII.6- Fluxograma da Produção de Produtos X (Elaborado pelo Autor)

FLUXO DA PRODUÇÃO DE PRODUTOS Y



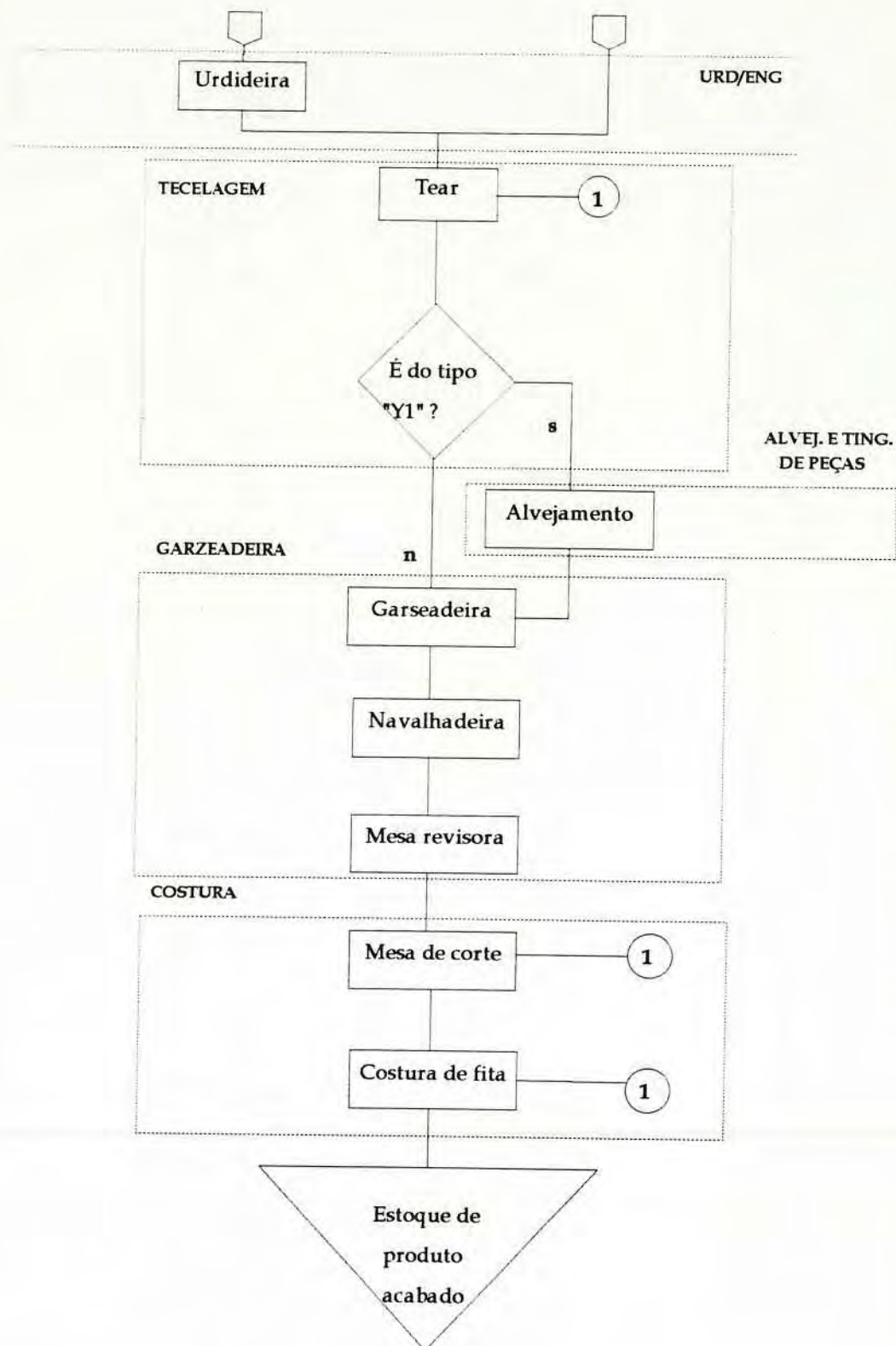


Fig. VII.7- Fluxograma da Produção de Produtos Y (Elaborado pelo Autor)

DISPONIBILIDADE DE MÁQUINAS

ÁREA	TIPO DE MÁQUINA	CAPAC. (kg/h)	No. DE MÁQ.	MÉDIA EM USO	FORA DE USO
FIAÇÃO NORMAL	Batedor	255	1	1	0
	Carda I	25	3	12	0
	Carda II	11,5	20		1
	Passadeira	135	6	2	3
	Maçaroqueira-0.5 ne	118	1		0
	Maçaroqueira-0.35ne	13,8	1	3	0
	Maçaroqueira-1.78ne	5	4		3
	Maçaroqueira-1.20ne	45	4		1
	Filatório Normal	6	22	10	9
	Filatório "Open-End"	13	2	1	1
	Reunideira	50	1	0	1
	Penteadeira	8	4	0	4
	Meadeira	25	2	0	2
	Rocadeira	75	3	0	3
	Binadeira	27	1	1	0
	Conicaleira	57	3	1	0
	Retorcedeira	12	5	1	0
CARDAS	Carda Lobo	60	5	2	0
	Carda I	20	12	5	5
	Carda II	60	3	3	0
	Carda Cotonete	6	18	14	4
	Banco de torção	6	30	15	0
	Cops - torção	6	3	0	3
	Rinque - torção	6	2	0	2
TINGIMENTO	Secadeira	1.000	2	2	0
	Leviatã	500	1	1	0
	Vaporizador	50	1	1	0
	Armário de Tingim.	70	1	1	0
	Auto-clave	300	1	1	0
	Obermeyer	250	3	2	0
	Thies- Tingimento	120	1	0	1
	Centrífuga	60	5	3	1
TECELAGEM	Tear - seda		32	7	16
	Tear - colchas	74 RPM	48	36	2
	Tear - cobertores	120 RPM	22	18	4
	Rocadeira		5	0	5
	Glaseadeira	10 m/min	3	3	0
	Ursideira	2.500 m/h	2	2	0
	Engomadeira	500 m/h	2	2	0
	TOTAL		285	150	71

Fonte: Dados Fornecidos pela Empresa

De posse de todas estas informações, elaborou-se o quadro apresentado a seguir, onde são determinados para cada um dos setores produtivos (conforme tabela anterior) o número de máquinas necessárias e o número de funcionários suficiente para operação das mesmas. Nesta última etapa, para determinar o número de funcionários por máquina, foram levadas em consideração as habilitações técnicas das pessoas envolvidas e as condições atuais, informadas pelos chefes de cada um dos setores; para a definição dos chefes e subchefes, foram considerados fatores como *layout* da fábrica, número de máquinas por setor e quadro atual.

Finalmente, cabe ressaltar que este estudo foi concentrado nos processos diretamente ligados à produção (que conta atualmente com 637 funcionários, conforme o Anexo 7); outros processos, indiretamente ligados à mesma (manutenção, segurança, encarregados de matérias-primas, expedição e transporte) não fizeram parte das análises.

RESULTADO DO ESTUDO

Uma vez determinados os funcionários necessários para o setor de produção, incluindo operários, subchefes e chefes, estes foram somados para que se comparasse este número ao quadro atual de funcionários do setor.

Como resultado, observou-se que, tomando medidas fortemente calcadas em princípios conservadores, ou seja, reduzindo ao mínimo os riscos de superavaliação de capacidades, é possível realizar um redimensionamento do setor de forma efetiva, atacando-se dessa forma custos altamente representativos dentro da operação da empresa. A redução do quadro obtida neste estudo (equivalente a 32%, ou seja, de 637 funcionários para 432) é uma demonstração disto.

QUADRO DO DIMENSIONAMENTO DE MÁQUINAS E OPERÁRIOS

Tipo de máquina	BTD	FGM	FNR	FFU	TTJ	TRP	LRC	LTJ	AAG	CCC	Oper./Turno	TOT.OPER	Subchefes	Chefes		
BATEDOR			1								2	4	4	1	F I A Ç Ã O	
CARDA-25KG/H			3								2	4				
CARDA-11KG/H			4								2	4				
PASSADEIRA			2								2	4				
MAÇAROQUEIRA			18								7	14				
FILATÓRIO			14								6	12				
OPEN-END			2								1	2				
CONICALEIRA			2								1	2				
BINADEIRA			1								1	2				
RETORCEDEIRA			3								2	4				
CARDA LOBO		3									2	4	4	1		
CARDA-20 KG/H		3									3	6				
CARDA-60 KG/H		3									3	6				
BANCO DE TORÇÃO		25									13	26				
CARDA COTONETE		14									4	8				
ESPULADEIRA											16	32		1	T E C E L A G E M	
ROCADEIRA											7	14	1	1		
URDIDEIRA				2							3	6	1	1		
ENGOMADEIRA				2							3	6	3	1		
TEAR-NYLON					10						3	6				
TEAR-X					38						13	26				
TEAR-Y					19						7	14				
MESA REVISORA					2						4	8				
MESA DE INSPEÇÃO					13						13	26	1	1		
GARSEADEIRA									3		2	4				
NAVALHADEIRA									2		2	4				
DESFLADEIRA	4										4	8				
PICADEIRA	4										4	8				
TIRA FILETE	2										2	4	1	1	M A T - P R I M A	
PRENSA/DESF.	2										3	6				
AUTO-CLAVE-ALV.								2			1	2				
AUTO-CLAVE-LAV.								1			2	4				
CENTRÍFUGA							2				2	4				
LEVIATÁ							1				1	2				
SECADEIRA							2				1	2				
VAPORIZADOR							1				1	2				
ARMÁRIO TING.							1				1	2				
OBERMEYER							2				1	2				
VASCA							3				2	4				
JIGGERS							1				1	2				
PRENSA / TINT.							2				2	4				
COSTURA-ACRIL.										7	7	14	1	1		A C A B
COSTURA-ALG.										16	16	32				
COST.OVERLOCK										5	5	10				
COST.BAINHA										4	4	8				
MESA DE CORTE						6					18	36				
SUB-TOTAL												404	18	10		
													TOTAL	432		

Com base nas observações descritas nos itens 2.3 e 7.1 do **Capítulo IV**, além dos Anexos 1 e 6, relativas à criação de cargos-chave dentro de uma nova estrutura organizacional e ao redimensionamento do setor fabril da empresa, foi elaborada uma planilha comparativa entre as folhas de pagamento atual e proposta, com o intuito de se demonstrar os efeitos das mudanças propostas nos custos de manutenção desta folha.

Para tanto, foram descritos os diversos cargos existentes e a criar, separados por área (conforme divisão utilizada pela própria empresa) e, para cada um deles, foram registrados a quantidade atual de pessoas, o custo atual de manutenção em URVs, o número de demissões, contratações e/ou realocações propostas, a quantidade de pessoas resultantes destas movimentações e o custo anual de manutenção proposto.

Tomou-se por base para obtenção dos custos anuais a folha de pagamento referente a um determinado mês, que foi multiplicada por 12 e acrescida dos benefícios.

Para a determinação dos salários dos funcionários a contratar, assumiu-se que:

- ⇒ o salário do Diretor Presidente será de 14.400 URVs mensais (conforme o **Capítulo VI** deste trabalho);
- ⇒ o salário do novo Diretor Administrativo Financeiro será igual ao do atual Diretor Comercial (ou seja, 83.351,08 URVs por ano);
- ⇒ para o Gerente Industrial e o Assessor de *Design*, os salários serão iguais, e valerão 2.800 URVs por mês.

Como resultado, observa-se através desta planilha, apresentada a seguir, uma redução de 16% no custo de manutenção anual da folha de pagamento, considerando-se todas as movimentações propostas dentro do quadro de funcionários. A partir dela, também, elaborou-se um plano de demissões, onde estas foram diluídas ao longo do tempo com o intuito de não provocarem grandes impactos na situação econômica da empresa, além de proporcionar à mesma a possibilidade de reavaliações constantes do quadro..

Para atingir estes objetivos, seguiu-se basicamente três premissas:

- demitir imediatamente os funcionários que têm custos de demissão nulos;
- demitir, dentre os funcionários mais caros de se manter, os mais baratos de se demitir;
- incorrer em custos de demissão mensais em torno de 40.000 URVs, a fim de não prejudicar o fluxo de caixa da empresa.

Fazem parte deste plano (apresentado após a planilha comparativa) três tipos de funcionários: aqueles que fazem parte da folha de pagamento sem trabalhar (conforme o item 7.1 do **Capítulo IV**), para os quais o custo de demissão é nulo; os funcionários comuns (divididos em "operação 1" e "operação 2"); e os aposentados. Para os dois últimos tipos, os custos de demissão foram calculados pelo pessoal responsável da empresa.

Uma vez obtidos estes dados, as diversas classes de funcionários dentro do plano foram reorganizadas de acordo com as premissas acima descritas, elaborando-se então um cronograma das demissões. Além disso, foram destacadas as reduções mensais da folha de pagamento, resultantes deste cronograma estabelecido. Estas reduções foram utilizadas na elaboração dos fluxos de caixa para estimativa de resultado das medidas propostas, apresentados no **Capítulo VI**.

FOLHA DE PAGAMENTO

CUSTO ATUAL POR PROCESSO

REDUÇÃO DE PESSOAL - QUADRO PROPOSTO

Processos	Quantidade Pessoas	Custo URV Anual	%	DEM.	CONT.	REALOC.	Quantidade Pessoas ideal	Custo URV Anual
GESTÃO								
Conselho Consultivo						3	3	265.131,36
Presidente/ Diretor Comercial					1		1	172.800,00
Presidente	1	91.522,20				-1	0	0,00
Vice-Presidente	1	91.258,08				-1	0	0,00
Diretor Administrativo-Financeiro					1		1	82.351,08
Serviços Administrativos	5	42.468,00					5	42.468,00
Pessoas que não trabalham:								
Pessoa 1	1	81.673,08		-1			0	0,00
Pessoa2	1	79.933,68		-1			0	0,00
TOTAL GESTÃO		386.855,04	8,13%					562.750,44
MERCADO E VENDAS								
Diretor Comercial	1	82.351,08				-1		
Assessoria de Design					1		1	33.600,00
Operação	2	24.063,12					2	24.063,12
Crédito	1	14.811,24					1	14.811,24
Loja da fábrica	2	12.016,68					2	12.016,68
TOTAL VENDAS		133.242,12	2,80%					84.491,04
PRODUÇÃO E DISTRIBUIÇÃO								
Gerência Industrial					1		1	33.600,00
Matérias primas (encarregados)	2	18.773,04				3	5	46.932,60
Matérias primas (operação)	34	168.925,92				22	56	278.230,96
Fiações (engenheiro têxtil)	1	37.440,00					1	37.440,00
Fiações (chefe e sub-chefes)	16	226.821,00		-3			13	184.292,03
Fiações (operação)	207	838.055,40		-59			148	599.189,84
Tecelagem (chefe e sub chefes)	21	212.958,60		-10		-3	8	81.127,12
Tecelagem (operação)	227	1.190.027,04		-66		-61	100	524.241,00
Acabamento (chefe e sub-chefes)	4	20.415,72		-2			2	10.207,86
Acabamento (operação)	61	209.438,88				39	100	343.420,00
Manutenção	44	361.694,16					44	361.694,16
Técnicos de segurança	2	33.256,92					2	33.256,92
Expedição	15	43.794,00					15	43.794,00
Transporte	9	51.417,48					9	51.417,48
TOTAL PRODUÇÃO		3.413.018,16	71,73%					2.628.843,97
COMPRAS								
Almoxarifado	2	12.201,36					2	12.201,36
Compras ("drogas")	1	79.933,68					1	79.933,68
Compras gerais	1	79.449,60		-1			0	0,00
TOTAL COMPRAS		171.584,64	3,61%					92.135,04
FATURAMENTO								
Supervisor	1	27.197,76					1	27.197,76
Operação	2	12.036,96					2	12.036,96
TOTAL FATURAMENTO		39.234,72	0,82%					39.234,72
RECURSOS HUMANOS								
Gerente de RH	1	67.249,32					1	67.249,32
Departamento Pessoal	4	46.241,04					4	46.241,04
Ambulatório	3	74.827,92					3	74.827,92
Segurança	8	53.734,32					8	53.734,32
Limpeza	12	36.283,20					12	36.283,20
TOTAL RH		278.335,80	5,85%					278.335,80

FOLHA DE PAGAMENTO

CUSTO ATUAL POR PROCESSO

REDUÇÃO DE PESSOAL - QUADRO PROPOSTO

Processos	Quantidade Pessoas	Custo URV Anual	%	DEM.	CONT.	REALOC.	Quantidade Pessoas ideal	Custo URV Anual
CPD								
Gerente de CPD	1	27.197,76					1	27.197,76
Operação	3	47.210,52					3	47.210,52
TOTAL CPD		74.408,28	1,56%					74.408,28
ROTINAS E CONTROLES								
Auditoria Externa		11.000,00					0	0,00
TOTAL R&C		11.000,00	0,23%					0,00
RECURSOS FINANCEIROS								
Gerente Financeiro	1	69.302,52					1	69.302,52
Contas a Pagar	1	5.777,88					1	5.777,88
Contas a Receber	2	28.271,76					2	28.271,76
Contabilidade	3	28.429,20					3	28.429,20
Livros Fiscais	2	54.389,76					2	54.389,76
TOTAL RECURSOS FINANCEIROS		186.171,12	3,91%					186.171,12
CUSTOS								
Operação	3	64.565,40					3	64.565,40
TOTAL CUSTOS		64.565,40	1,36%					64.565,40
TOTAL	709	4.758.415,28	100,00%	-143	4	0	570	4.010.935,81
BENEFÍCIOS		485.520,00						
TOTAL GERAL/ANO		5.243.935,28						
TOTAL GERAL/MÊS		436.994,61						

Fonte: Elaborado pelo Autor a partir da Folha de Pagamento da Empresa

**PLANO DE DEMISSÕES -REDUÇÃO DE QUADRO
(VALORES EM URVs)**

CATEGORIA	QUANTIDADE DE FUNCIONÁRIOS	CUSTO DE MANUTENÇÃO MENSAL P/ PESSOA	CUSTO DE MANUTENÇÃO MENSAL TOTAL	CUSTO ANUAL DE MANUTENÇÃO	CUSTO DE DEMISSÃO P/ PESSOA	CUSTO TOTAL DE DEMISSÃO	MESES	MESES ACUM.	CUSTO DE DEMISSÃO PARCELADA	REDUÇÃO MENSAL DA FOLHA
-	1		6.813	81.752	0	0	0	0	0	13.480
-	1		6.668	80.012	0	0				
Operação 2	49	444	21.730	260.755	2.175	106.584	3	3	35.528	7.243
Operação 1	48	344	16.511	198.130	1.731	83.095	2	5	41.547	8.255
Comprador	1	6.627	6.627	79.528	40.260	40.260	1	6	40.260	6.627
Mestre e contra	2	852	1.703	20.440	3.507	7.013	1	7	44.844	10.019
Contramestre	1	1.188	1.188	14.255	3.252	3.252				
Contramestre	1	1.188	1.188	14.255	3.389	3.389				
Contramestre	1	1.188	1.188	14.255	4.109	4.109				
Contramestre	1	1.188	1.188	14.255	4.709	4.709				
Contramestre	1	1.188	1.188	14.255	5.541	5.541				
Contramestre	1	1.188	1.188	14.255	6.125	6.125				
Contramestre	1	1.188	1.188	14.255	10.706	10.706	1	8	50.679	2.376
Mestre	1	1.188	1.188	14.255	25.136	25.136				
Mestre	1	1.188	1.188	14.255	25.543	25.543	1	9	30.203	6.990
Contramestre	1	852	852	10.220	1.953	1.953				
Contramestre	1	852	852	10.220	2.521	2.521				
Contramestre	1	852	852	10.220	2.896	2.896				
Operação	1	443	443	5.322	1.386	1.386				
Operação	1	443	443	5.322	1.719	1.719				
Operação	1	443	443	5.322	1.804	1.804				
Operação	1	443	443	5.322	2.453	2.453				
Operação	1	443	443	5.322	2.473	2.473				
Operação	1	443	443	5.322	2.478	2.478				
Operação	1	443	443	5.322	2.483	2.483				
Operação	1	443	443	5.322	2.565	2.565				
Operação	1	443	443	5.322	2.662	2.662				
Operação	1	443	443	5.322	2.809	2.809	1	10	37.085	3.923
Operação	1	443	443	5.322	2.866	2.866				
Operação	1	443	443	5.322	2.922	2.922				
Operação	1	443	443	5.322	3.315	3.315				
Operação	1	443	443	5.322	3.973	3.973				
Operação	1	443	443	5.322	4.193	4.193				
Operação	1	443	443	5.322	4.572	4.572				
Operação	1	421	421	5.048	3.092	3.092				
Operação	1	421	421	5.048	3.334	3.334				
Operação	1	421	421	5.048	8.819	8.819	1	11	30.640	3.440
Operação	1	344	344	4.128	865	865				
Operação	1	344	344	4.128	940	940				
Operação	1	344	344	4.128	1.046	1.046				
Operação	1	344	344	4.128	1.732	1.732				
Operação	1	344	344	4.128	1.989	1.989				
Operação	1	344	344	4.128	2.327	2.327				
Operação	1	344	344	4.128	2.694	2.694				
Operação	1	344	344	4.128	4.895	4.895				
Operação	1	344	344	4.128	4.952	4.952				
Operação	1	344	344	4.128	9.198	9.198				
TOTAL	143			859.375,28		423.389,54				

Fonte: Elaborado pelo Autor a partir de Listagem Fornecida pela Empresa

VIII - REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Maximiano, Antônio César Amaru, *"Introdução à Administração"*, Editora Atlas, 1990.
2. Porter, Michael E., *"Competitive Advantage - Creating and Sustaining Superior Performance"*, The Free Press, 1985.
3. Chandler, Alfred D., *"Strategy and Structure"*, The M.I.T. Press, 1962.
4. Henrique L. Corrêa, Irineu G. N. Giansi, *"Just in Time, MRP II e OPT: Um Enfoque Estratégico"*, Editora Atlas, 1993.
5. Henrique L. Corrêa, Apostila *"Estratégia de Manufatura"*.
6. Porter, Michael E., *"Estratégia Competitiva: Técnicas Para Análise de Indústrias e da Concorrência"*, Editora Campus, 1986.
7. Oliveira, Djalma de Pinho Rebouças, *"Estratégia Empresarial: Uma Abordagem Empreendedora"*, Editora Atlas, 1988.
8. Oliveira, Djalma de Pinho Rebouças, *"Planejamento Estratégico: Conceitos, Metodologia e Práticas"*, Editora Atlas, 1986.
9. Vasconcelos, Eduardo, *"Estrutura das Organizações"*, Ed. da Univ. de São Paulo, 1986.
10. Kotler, Philip, *"Marketing"*, Editora Atlas, 1980.