

ESCOLA POLITÉCNICA DA UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO  
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

TRABALHO DE FORMATURA

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO:  
(RE)ORIENTANDO A GESTÃO DE UMA UNIDADE DE NEGÓCIOS

MÁRCIO ROBERTO SALIBY

ORIENTADOR: SÉRGIO AUGUSTO PENNA KEHL

1994

XK 1994-338  
ca

## AGRADECIMENTOS

Agradeço ao professor Sérgio Kehl, pela orientação que foi dada, e a todas as outras pessoas que colaboraram para o desenvolvimento deste trabalho.

## SUMÁRIO

O presente trabalho trata da elaboração de uma metodologia de planejamento estratégico que, implantada através da atuação formal e padronizada nos processos empresariais, relacionando pessoas e tecnologia, tem como macro-objetivo a garantia do sucesso crescente no cumprimento da missão de uma unidade estratégica de negócios, integrando suas várias forças na busca da satisfação contínua de todos os grupos envolvidos na operação.

Para tanto, foi desenvolvida e adaptada toda a metodologia estratégica necessária, tanto sob o ponto de vista produtivo como administrativo e mercadológico, resultando em um plano consistente, através da elaboração do método e sua aplicação simultânea.

Trata-se, portanto, de um trabalho de cunho conceitual e, ao mesmo tempo, prático, que se utiliza de vários conceitos e ferramentas de Marketing, Qualidade, Produtividade, Sistemas Administrativos, Sistemas de Informação, Administração e Projeto do Produto, Organização e Métodos, Planejamento, Políticas e Estratégias de Negócios, Estratégias de Manufatura e outros, integrados desde os primeiros níveis conceituais até os de execução e controle.

## ÍNDICE

<b>1. INTRODUÇÃO À EMPRESA</b>	<b>1</b>
1.1 DESCRIÇÃO INICIAL	2
1.2 BREVE HISTÓRICO / ESTRUTURA ACIONÁRIA	3
1.3 PRODUTOS E SERVIÇOS	4
1.4 PROCESSOS PRODUTIVOS	6
1.5 ESTRUTURA FÍSICA	7
1.6 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL	8
1.7 A UNIDADE DE NEGÓCIOS SPORTSWEAR	10
<b>2. INTRODUÇÃO AO TRABALHO</b>	<b>12</b>
2.1 DESCRIÇÃO DO ESTÁGIO	13
2.2 DESCRIÇÃO DO TRABALHO (DO PROBLEMA AO TEMA)	14
2.3 ANÁLISE CRÍTICA DO TEMA	16
2.4 CONTRIBUIÇÃO PESSOAL AO TRABALHO	19
2.5 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: CONCEITOS	20
2.6 ESCOPO DO TRABALHO	26
2.7 ESTRUTURA DO TRABALHO	27
2.8 METODOLOGIA	28
<b>3. ORIENTAÇÃO</b>	<b>29</b>
3.1 INTRODUÇÃO	30
3.2 MACRO-OBJETIVO	31
3.3 BASE POLÍTICO-FILOSÓFICA	32
<b>4. PREPARAÇÃO</b>	<b>44</b>
4.1 INVENTÁRIO MOTIVACIONAL	45
4.2 INTRODUÇÃO AO CENÁRIO DE OPORTUNIDADES	47
4.3 ESTUDO MERCADOLÓGICO	48
4.4 OPORTUNIDADES DE DESENVOLVIMENTO	60
4.5 TENDÊNCIAS PARA O FUTURO	73
4.6 AVALIAÇÃO INTERNA / RECURSOS	74
<b>5. ANÁLISE</b>	<b>76</b>
5.1 CONSOLIDAÇÃO	77
5.2 CARACTERIZAÇÃO SISTÊMICA	80
5.3 SUBSISTEMA DE MARKETING	82
5.4 SUBSISTEMA ADMINISTRATIVO	84
5.5 SUBSISTEMA DE MANUFATURA	85

<b>6. HIPÓTESES</b>	<b>89</b>
6.1 INTRODUÇÃO	90
6.2 DELINEAMENTO ESTRATÉGICO DE MARKETING	91
6.3 DELINEAMENTO ESTRATÉGICO ADMINISTRATIVO	97
6.4 DELINEAMENTO ESTRATÉGICO DE MANUFATURA	100
<b>7. SÍNTSE</b>	<b>104</b>
7.1 INTRODUÇÃO	105
7.2 IDENTIFICAÇÃO DE VÍNCULOS E CONFLITOS	106
7.3 CONJUNTOS ESTRATÉGICOS IDENTIFICADOS	108
<b>8. SELEÇÃO</b>	<b>110</b>
8.1 INTRODUÇÃO	111
8.2 CONJUNTO “BÁSICO”	112
8.3 CONJUNTO “BÁSICO COM DIFERENCIAMENTO”	113
8.4 CONJUNTO “DIFERENCIADO”	114
8.5 CONCLUSÃO: O CONJUNTO ADOTADO	115
<b>9. CONCLUSÃO</b>	<b>116</b>
9.1 IMPLANTAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS	117
9.2 BENEFÍCIOS ORIUNDOS DA IMPLANTAÇÃO	118
9.3 BENEFÍCIOS ORIUNDOS DA METODOLOGIA	119
<b>10. BIBLIOGRAFIA E ANEXOS</b>	<b>121</b>
10.1 BIBLIOGRAFIA	122
10.2 ÍNDICE DE FIGURAS	123
10.3 ÍNDICE DE TABELAS	124
10.4 ENGENHARIA DE PRODUÇÃO ( DESCRIÇÃO )	125

---

## **1. INTRODUÇÃO À EMPRESA**

---

## **1.1 DESCRIÇÃO INICIAL**

---

A Organização objeto do presente trabalho é a

### **MALHARIA ALFA TÊXTIL S.A.**

Trata-se uma empresa do setor têxtil, produtora de tecidos de malha<sup>1</sup> destinados aos mercados interno e externo, cuja sede administrativa está localizada no estado de São Paulo.

A produção da Empresa está dividida em 4 linhas de produtos (descritas mais adiante) que, juntas, totalizam um volume de cerca de 650 toneladas por mês, correspondendo a um faturamento de cerca de 250 milhões de dólares por ano, sendo que a exportação responde por quase um quarto desse faturamento.

Com essa produção, a Empresa é líder no Brasil e na América Latina, no ramo têxtil em que atua, ocupando o quinto lugar mundial na produção de tecidos de malha.

Para tanto, a Empresa possui, nos diferentes tipos de atividades, cerca de 3.000 funcionários.

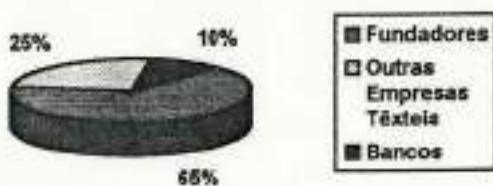
---

<sup>1</sup> Tecido de malha é todo aquele formado pelo entrelaçamento de apenas um filamento, através da execução de determinados movimentos sobre ele mesmo.

## 1.2 BREVE HISTÓRICO / ESTRUTURA ACIONÁRIA

A Empresa é o resultado da evolução de uma organização familiar, fundada no século passado por imigrantes europeus, que passou, recentemente, por uma grande reestruturação.

Assim, nos dias de hoje, a Empresa se encontra extremamente organizada, fruto de um árduo trabalho de reorientação empresarial, conduzido por algumas das maiores empresas de consultoria do mundo. A estrutura acionária do capital votante (ações ordinárias) está representada na figura 1-1.



**Figura 1-1: Divisão do Capital Votante (elaborado pelo autor)**

As ações preferenciais, até recentemente de propriedade integral do grupo fundador, estão sendo negociadas nas bolsas de valores.

## 1.3 PRODUTOS E SERVIÇOS

---

### 1.3.1 PRODUTOS

Como já foi exposto, a Empresa é uma produtora de tecidos de malha. Estes tecidos são divididos estrategicamente em 4 linhas de produtos (ou unidades de negócios), a saber:

1. Linha Sportswear. Tecidos 100% algodão, destinados ao mercado "sportswear" (moda);
2. Linha Praia. Tecidos com elastano ("lycra"), destinados ao mesmo mercado "sportswear" (moda), porém com utilização em praias e piscinas;
3. Linha Uniformização. Tecidos 100% algodão ou com elastano, destinados ao mercado de uniformização escolar e profissional; e
4. Linha Diversificação. Abrange diversos tipos de tecidos e mercados alternativos.

Abaixo (tabela 1-1), encontra-se um quadro esquemático dos 4 negócios cujas linhas de produtos forma descritas anteriormente:

NEGÓCIO	PRODUTO	MERCADO
SPORTSWEAR	TECIDOS 100% ALGODÃO	DE MODA
PRAIA	TECIDOS COM ELASTANO	DE MODA
UNIFORMIZAÇÃO	TECIDOS 100% ALGODÃO E COM ELASTANO	DE UNIFORMIZAÇÃO
DIVERSIFICAÇÃO	TECIDOS DIVERSOS	DIVERSOS (ALTERNATIVOS)

**Tabela 1-1: Características das Unidades de Negócio (elaborado pelo autor)**

### 1.3.2 SERVIÇOS

Como parte integrante do produto (que é o tecido produzido pela Empresa), os seguintes serviços são disponibilizados a todos os clientes:

1. Assistência Técnica em Confecção. Responsável por atender dúvidas dos confeccionistas sejam sobre o produto em específico (características, dados

- de qualidade, reclamações etc), ou sobre assuntos diversos relativos à confecção (modelagens etc);
2. Assistência Técnica em Lavanderia. Presta assessoria aos clientes na orientação às lavagens industriais, efetuadas nas peças confeccionadas com os tecidos de Empresa; e
  3. Assistência de Moda. Realiza um serviço de orientação de moda para os clientes, indicando-lhes as tendências em tecidos, cores, modelagens etc.

## 1.4 PROCESSOS PRODUTIVOS

---

Para uma maior compreensão dos aspectos produtivos, são brevemente caracterizados, a seguir (tabela 1-2), os 3 grandes conjuntos de processos, ou etapas, que transformam o algodão em tecido comercializável.

NOME DA ETAPA (PROCESSOS)	ABRANGÊNCIA
FIAÇÃO	Conjunto de processos responsáveis por transformar os fardos de algodão em fios utilizáveis para a tecelagem
TECELAGEM	Atividades que resultam no entrelaçamento de um único fio (fio), formando o chamado tecido (de malha) cru
ACABAMENTO	Processos que agregam, ao tecido cru, características desejáveis para a sua comercialização (estabilidade dimensional, cores, resistência, efeitos especiais etc)

**Tabela 1-2: Etapas Básicas na Produção de Tecidos de Malha (elaborado pelo autor)**

## 1.5 ESTRUTURA FÍSICA

---

### 1.5.1 ESTRUTURA FABRIL

Atualmente, a Empresa conta com 5 fábricas, configuradas para a fabricação de 2 grupos de produtos razoavelmente similares, como exposto a seguir.

1. Fábricas de Tecidos 100% algodão; e
2. Fábricas de Tecidos com Elastano.

### 1.5.2 ESTRUTURA ADMINISTRATIVA

A estrutura administrativa está centrada, basicamente, na sede em São Paulo, embora existam alguns departamentos administrativos descentralizados nas diversas unidades produtivas, como é o caso do departamento de planejamento, existente em todas as unidades industriais, subordinado a um planejamento central que “controla” todas as fábricas.

### 1.5.3 ESTRUTURA COMERCIAL

A Empresa está estruturada, comercialmente, com 5 escritórios regionais de venda, 1 departamento de exportação e diversos representantes no exterior.

Fisicamente, as 5 regionais de vendas se encontram em locais estratégicos cobrindo todo o Brasil. A seguir (tabela 1-3) a localização de cada regional juntamente com a área de responsabilidade:

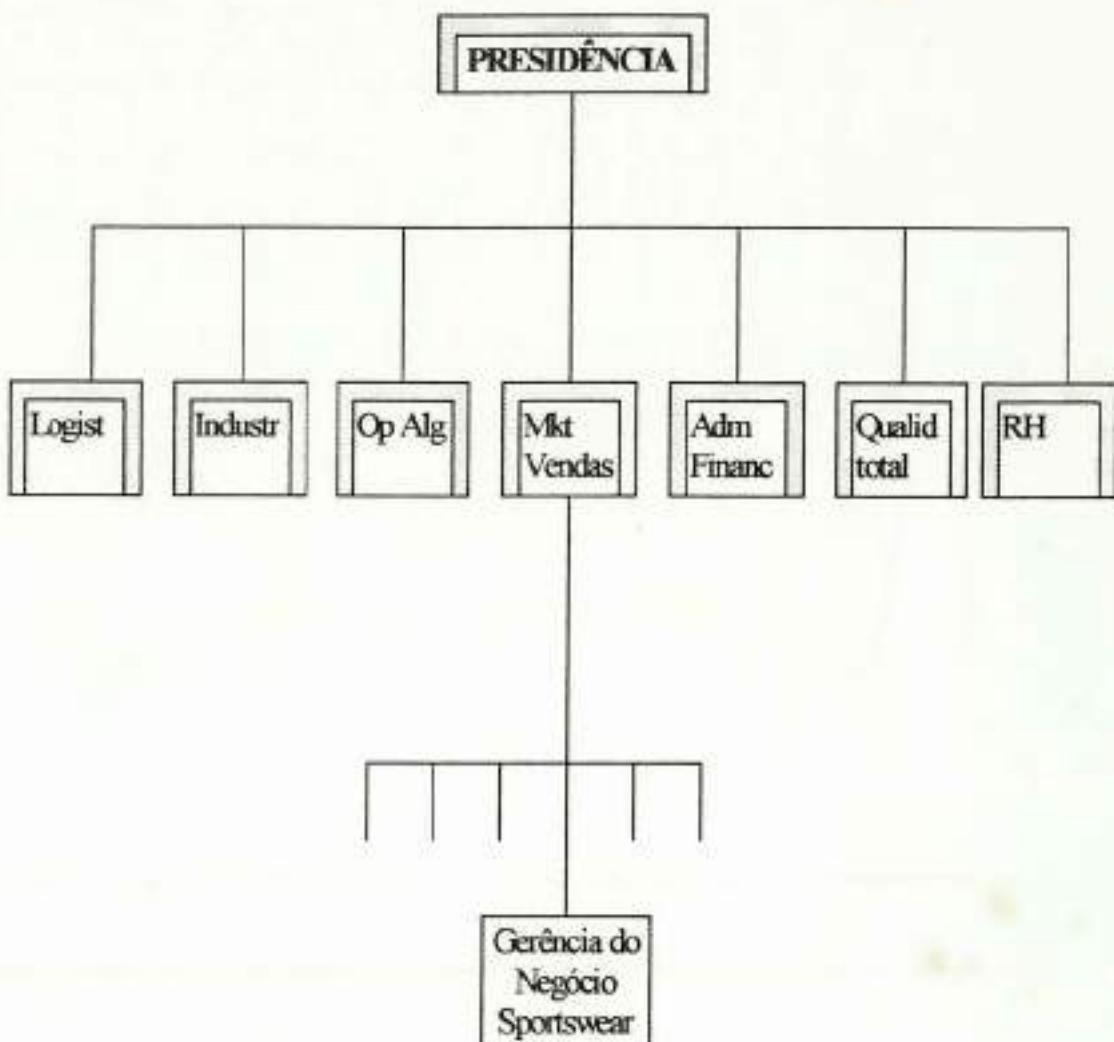
REGIONAL DE VENDA (LOCAL)	ÁREA DE RESPONSABILIDADE
SUL (Porto Alegre - RS)	Região Sul
SÃO PAULO (São Paulo - SP)	São Paulo Capital e Interior
RIO DE JANEIRO (Rio de Janeiro - RJ)	Rio de Janeiro + Espírito Santo
MINAS (Belo Horizonte - MG)	Minas Gerais e Centro-Oeste
NORTE-NORDESTE (Recife - PE)	Norte e Nordeste

**Tabela 1-3: Regionais de Venda Mercado Interno (elaborado pelo autor)**

## 1.6 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

---

A Empresa está organizada em 7 diretorias, subordinadas à presidência, como representado abaixo (figura 1-2), destacando, também, a Gerência da Unidade de Negócios Sportswear, unidade esta objeto específico do presente trabalho.



**Figura 1-2: Organograma do Nível Diretorias Situando a Gerência do Negócio (adaptado de material interno)**

Apenas para uma melhor caracterização acerca das funções de responsabilidade de cada diretoria, segue abaixo (tabela 1-4) tal descrição:

<b>DIRETORIA</b>	<b>ÁREAS ABRANGIDAS</b>
LOGÍSTICA	Planejamento, Suprimentos, Transportes
INDUSTRIAL	Produção, Desenvolvimento, Engenharia, Controladoria Industrial
OPERAÇÕES ALGODÃO	Compras, Importação, Controle de Qualidade, Operações Administrativas
MARKETING/VENDAS	Gerências de Negócios, Exportação, Administração e Regionais de Vendas
ADMINISTRATIVA/FINANCEIRA	Controladoria, Análise de Negócios, Tesouraria, Informática, Jurídicos, Relações com Mercado
QUALIDADE TOTAL	Garantia da Qualidade, Padronização, Educação e Treinamento
RECURSOS HUMANOS	Planejamento e Desenvolvimento de R.H., Remuneração e Serviços, Relações Trabalhistas

**Tabela 1-4: Diretorias e sua Áreas de Responsabilidade (adaptado de material interno)**

## **1.7 A UNIDADE DE NEGÓCIOS SPORTSWEAR**

A unidade estratégica de negócios, considerada neste trabalho, é a Unidade de Negócios Sportswear. Nesse sentido são necessários mais alguns dados, um pouco mais específicos, acerca desse negócio, a fim de que o desenvolvimento subsequente fique claro de imediato.

Uma unidade estratégica de negócios caracteriza-se, basicamente, pelo par "produto - mercado" em que opera, que já foi inicialmente descrito na ocasião da comparação entre os negócios operados pela Empresa. No entanto, tal definição citada pode ser simplificada, como é feito a seguir:

### **Unidade de Negócios Sportswear**

**Produto:** tecidos de malha 100% algodão tintos, preparados para tingimento e estampados, em geral.

**Mercado:** vestuário masculino, feminino e infantil, sob o conceito de moda "sportswear", agrupando o "jeanswear" (moda jeans), o "casualwear" (o "esporte-fino") e o "activewear" (moda para a prática de esportes).

Uma vez que este Negócio opera, em essência, no mercado de moda, é de se esperar que haja um alinhamento cronológico entre os conhecidos lançamentos de coleções das marcas de moda e os desenvolvimentos internos. De fato, o Negócio Sportswear possui, também, seu cronograma de lançamentos de coleções, alinhado, defasadamente antecipado, com o das confecções.

São lançadas duas coleções por ano:

- Outono/Inverno; e
- Primavera/Verão.

Apenas para dar uma idéia de como se situam esses lançamentos dentro do cronograma global de moda, está reproduzido a seguir um exemplo de lançamento (coleção Outono/Inverno 96), sem a preocupação de elucidar os termos mais específicos utilizados.

1. Tendências Bureaux - MARÇO 94;
2. Feiras Fios - AGOSTO 94;
3. Feiras Tecelagens - OUTUBRO 94;
4. Feiras Confecções - FEVEREIRO 95;

5. Desfiles Pret a Porter - FEVEREIRO/MARÇO 95;
6. Coleções nas Lojas (Europa, EUA, Japão) - OUTUBRO 95;
- 7. Coleções Tecelagens (Brasil) - OUTUBRO 95;**
8. Coleções Confecções (Brasil) - JANEIRO 96; e
9. Coleções nas Lojas (Brasil) - MARÇO/ABRIL 96.

Trata-se, portanto, de um negócio extremamente complexo com as seguintes características presentes em níveis excessivamente altos:

- Complexidade industrial e difícil controle administrativo. Função dos vários itens de produção, se consideradas todas as combinações de artigo, cor, tipo de acabamento e embalagem;
- Instabilidade, risco, personalização de atendimento e produção, decorrentes da operação no mercado de moda; e
- Concorrência. Explicitada pela excessiva fragmentação do mercado, pulverizado entre várias empresas têxteis menores.

Um levantamento de informações mais completo será realizado no Capítulo 4 - Preparação, onde serão analisados estes e vários outros fatores que influenciarão diretamente a elaboração estratégica.

---

## **2. INTRODUÇÃO AO TRABALHO**

---

## **2.1 DESCRIÇÃO DO ESTÁGIO**

---

O estágio foi realizado na Gerência de Negócios Sportswear, o departamento responsável pela gerência da unidade estratégica de negócios que opera com tecidos de malha 100% algodão no mercado de moda.

O programa de estágio iniciou-se em maio de 93, com pequenos períodos de permanência em todas as áreas rotineiramente envolvidas da Empresa (num total de 2 meses) e, desde então, foi sendo realizado na própria área de negócios, através da participação ativa nas questões do departamento.

A grande vantagem da área em questão, para este trabalho, está ligada à abrangência da mesma, visto que, pela própria natureza de trabalho do departamento, existem ligações com praticamente todas as áreas da Empresa e, por isso mesmo, deve haver o acompanhamento e a coordenação de variáveis das mais diversas, possibilitando um contato razoável com um grande número de assuntos empresariais.

## 2.2 DESCRIÇÃO DO TRABALHO (DO PROBLEMA AO TEMA)

---

O problema, objeto do presente trabalho, relaciona-se às dificuldades na gestão de uma unidade de negócios, constituinte de uma grande empresa do setor têxtil. Essas dificuldades advêm, em sua maioria, da falta de direcionamento e integração estratégica entre os diversos níveis e áreas indispensáveis ao bom funcionamento do negócio.

Muitas vezes as grandes empresas sofrem pelo seu próprio tamanho. A grande quantidade de pessoas (e departamentos) e a complexidade de trabalho, inerente à quantidade de dados e informações que por ela circulam, demanda muita atenção aos processos internos imediatos e, principalmente, aos problemas próprios de funcionamento, diminuindo a atenção devida à satisfação das necessidades de todos os grupos envolvidos, razão principal de sua existência.

São muitos os obstáculos que se contrapõem à aplicação dessa visão, figurando entre eles e principalmente:

- as diferenças culturais existentes entre as várias áreas da empresa (notadamente produção e comercial);
- a alta carga de rotina operacional existente que, de certa forma, desvia as pessoas das atividades de planejamento e do trabalho criativo;
- a existência de vários níveis hierárquicos, separando bastante aquele que planeja daquele que executa. Isso ocasiona, freqüentemente, distorções entre aquilo que foi planejado e o que realmente é feito; e
- problemas na comunicação interna da Organização, explícitos pela pluralidade de orientações informais e, muitas vezes, conflitantes.

A falta ou deficiência de uma estrutura formal de planejamento agrava, ou, em muitos casos, é uma grande responsável por este problema, principalmente pela ausência de uma força integradora definida, capaz de fazer a multifacetada estrutura orgânica andar numa mesma direção e, melhor ainda, na direção que favoreça o tão importante cliente, além das pessoas afetadas e, consequentemente, a empresa toda.

O termo "estrutura formal de planejamento" foi usado, acima, para enfatizar o fato de que não existe empresa que não tenha estratégias. Estas podem estar explícitas ou implícitas em sua operação rotineira.

Porter, através do trecho seguinte, evidencia o mais sério problema gerado pela não existência do planejamento explícito: "Dispondo apenas de seus próprios

meios, cada departamento funcional inevitavelmente buscará métodos ditados pela sua orientação profissional e pelos incentivos daqueles encarregados. No entanto, a soma destes métodos departamentais raramente equivale à melhor estratégia".

Assim, o que se propõe com este trabalho é criar uma metodologia de planejamento estratégico explícito que possibilite essa integração entre as diversas forças da Empresa, alcançando os resultados propostos e, sobretudo, a continuidade incremental dos mesmos.

Como já foi citado, toda empresa tem seus elementos estratégicos, implícitos e explícitos (ou meios-termos). Então, a não ser na criação de uma nova atividade ou empresa, o desenvolvimento do planejamento estratégico não se dá a partir do zero, mas baseado no que já está elaborado ou nas práticas do dia-a-dia. Ainda que seja adotada uma visão diametralmente oposta à existente, esta deve ser conhecida a fim de garantir uma maior consistência e aderência à realidade do planejamento.

Este trabalho desenvolve a metodologia necessária para o planejamento estratégico de uma unidade de negócios, partindo do que já existe desenvolvido e do que está implícito (devidamente identificados ao longo do texto).

Resta citar que o desenvolvimento do método se dá paralelamente à sua utilização no caso específico tratado, ou seja, a Unidade de Negócios Sportswear da Empresa, aliando teoria e prática sempre que possível.

## 2.3 ANÁLISE CRÍTICA DO TEMA

---

### 2.3.1 OBJETIVO DO TEMA

O que se pretende, ao realizar um estudo com o tema já descrito, é que, ao final de todo o trabalho, exista um conjunto consistente de filosofias empresariais e a metodologia capaz de concretizá-las na atividade de planejamento estratégico, conduzindo à reorientação de uma unidade de negócios.

Paralelamente, espera-se que o processo de desenvolvimento estratégico, no caso especial da Unidade de Negócios, leve a Empresa a tomar ações que a conduzam mais acertadamente na direção das necessidades e desejos dos grupos envolvidos com sua operação, através da integração dos esforços das diversas áreas envolvidas.

### 2.3.2 IMPORTÂNCIA PARA A EMPRESA

O primeiro passo, para explicitar a importância do tema proposto para a Empresa, é entender as transformações que tornaram indispensável tal estudo. A tabela 2-1, abaixo, expõe essas transformações:

ONTEM	HOJE
PRODUÇÃO MENOR QUE A DEMANDA	CAPACIDADE DE PRODUÇÃO MAIOR QUE A DEMANDA
MERCADOS INTERNOS	MERCADOS INSTÁVEIS
MERCADO LOCAL	MERCADO GLOBAL
CONSUMO PRODUÇÃO EM MASSA	INDIVIDUALIZAÇÃO=PEQUENOS LOTES
CUSTO+LUCRO=PREÇO	PREÇO-LUCRO=CUSTO
ADEQUAÇÃO AO ENTORNO	ANTECIPAÇÃO ESTRATÉGICA
MÃO-DE-OBRA INTENSIVA	CAPITAL INTENSIVO

**Tabela 2-1: Mudanças no Ambiente de Negócios (transcrito de material interno da Empresa)**

O aumento da competitividade, inclusive com o recente advento das importações competitivas no Brasil, juntamente com a crescente sofisticação tecnológica de nossa era, transformaram de maneira incisiva o ambiente de negócios.

São praticamente inexistentes, hoje em dia, as restrições sob o ponto de vista produtivo, ou seja, consegue-se produzir, com algum esforço de pesquisa e desenvolvimento, uma infinidade de produtos diferentes, todos com níveis ótimos de qualidade e em volumes de grande escala.

Ao mesmo tempo, a concorrência tem se acirrado de modo dramático em muitos mercados, de forma que praticamente não existem nichos pouco explorados. Existem, sim, nichos de mercado mal explorados, constituindo uma esperança de sobrevivência para as empresas que ali estão ou pretendem se instalar.

Portanto, a sobrevivência de qualquer empresa, tendo em vista esses dois fatores (concorrência e poucas restrições produtivas), está diretamente ligada, ou até mesmo subordinada, a um planejamento estratégico que privilegie os grupos envolvidos. A preocupação mais imediata está se voltando para um dos grupos, o de clientes e consumidores (mercado consumidor), numa abordagem que pode ser chamada de "market-in", ou, gerenciamento orientado para o cliente. Entretanto, como será estudado mais adiante, existem outros fatores que, também, devem constituir objeto de atenção.

Dai advém toda a importância de tal tema para a Empresa, uma vez que os problemas competitivos citados já vem constituindo preocupação a curto, médio e longo prazos, justificando, de antemão, tal desenvolvimento metódico.

### 2.3.3 RAZÃO DA ESCOLHA

O tema foi escolhido em função de sua utilidade para as 3 "entidades" envolvidas, explicando:

1. Utilidade Pessoal. A abrangência e generalidade, aliadas a uma visão estrutural da realidade, são características que considero fundamentais para a formação pessoal. Sendo assim, o tema escolhido deveria, obrigatoriamente, ser pouco focado, ao mesmo tempo conceitual e prático, envolvendo a maioria dos conceitos assimilados durante o curso para um desenvolvimento de grande efeito final.
2. Utilidade Acadêmica. O tema pode ser visto como uma aplicação, muito ampla e talvez pouco ortodoxa, de tudo aquilo que foi aprendido durante o curso, um exemplo do que os conceitos e ferramentas da Engenharia de Produção podem fazer por uma grande empresa, inclusive na área de administração e marketing.

3. Utilidade para a Empresa. Além do que já foi apresentado, pode-se refletir sobre o seguinte: O Brasil apresenta um problema crônico de administração, ou seja, a carência de um sistema produtivo está, na maioria dos casos, muito mais ligada à deficiência de seus sistemas administrativos do que ao sistema físico e operacional (em potencial) propriamente dito. O próprio país, se tomado como exemplo de um sistema produtivo, se encaixa perfeitamente: um país maravilhosamente rico em recursos naturais relegado ao subdesenvolvimento pela podridão de seu sistema administrativo. Existem, portanto, problemas cujas soluções estão muito mais ligadas à forma de observação dos mesmos do que à maneira pela qual vão ser solucionados, pois uma boa compreensão do que acontece e por que acontece já estabelece, por si só, uma ponte intuitiva para a solução.

## **2.4 CONTRIBUIÇÃO PESSOAL AO TRABALHO**

Com a finalidade de evidenciar a contribuição pessoal do autor ao trabalho, são necessárias algumas observações.

Coube ao autor todo o desenvolvimento aqui contido, com exceção:

- da estrutura utilizada (devida a Kehl e a Osborn);
- de alguns métodos isolados de autoria devidamente identificada ao longo do texto, utilizados fora de seu contexto normal; e
- de algumas análises e avaliações, devidamente identificadas, realizadas pelo autor em conjunto com membros da Empresa.

## 2.5 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: CONCEITOS

**Estratégia** - [do grego *strategia*, pelo latim *strategia*] *S.f.* 1. Arte militar de planejar e executar movimentos e operações de tropas, navios, e/ou aviões, visando a alcançar ou manter posições relativas e potenciais bélicos favoráveis a futuras ações táticas sobre determinados objetivos. 2. Arte militar de escolher onde, quando e com quem travar um combate ou uma batalha. [Cf. *Tática*.] 3. *P.ext.* Arte de aplicar os meios disponíveis com vista à consecução de objetivos específicos. 4. *P.ext.* Arte de explorar condições favoráveis com o fim de alcançar objetivos específicos. 5. *Fig.Fam.* Artilharia, manha, estratagema. ("Novo Dicionário Aurélio")

Cabe aqui, antes do trabalho propriamente dito, uma melhor caracterização da atividade de planejamento estratégico, definindo-a isoladamente e em relação às outras atividades desempenhadas dentro de uma empresa. Nesse sentido, as definições sublinhadas acima, para a palavra *estratégia*, servirão como uma primeira abordagem, ao passo que mais adiante este conceito deverá ser melhor definido.

A fim de situar a atividade de planejamento estratégico dentro do contexto da gestão empresarial, expõe-se o seguinte esquema (figura 2-1):



Figura 2-1: Esquema de Gestão Empresarial com Enfoque nas Decisões (transcrito de Kehl)

Pela figura 2-1, fica claro que a razão de ser do planejamento estratégico pode ser expressa como uma necessidade proveniente do constante desequilíbrio entre duas realidades:

*situação ideal x situação presente*

O desequilíbrio existe e sempre existirá, visto que, do contrário, existiriam organizações totalmente perfeitas o que, pelo menos (e por exemplo) em relação aos seus elementos humanos, é totalmente absurdo.

Desse desequilíbrio, surgem as oportunidades e ameaças, provenientes do relacionamento entre a empresa e o mercado, e as capacidades e limitações derivadas de seu cenário interno.

Em outras palavras, pode-se definir a atividade de planejamento estratégico como sendo uma composição entre dois fatores:

- o “QUERER” da empresa e do mercado, representando as vontades de troca destes dois elementos; e
- o “PODER” da empresa e do mercado, representando as capacidades (ou não) de troca dos mesmos dois elementos.

Uma vez que a postura de planejamento pressupõe uma atitude interativa (ou, em alguns casos, preativa), é razoável crer que os dois fatores descritos não devem ser considerados como imposições imutáveis, mas sim passíveis de serem trabalhados, ou seja, conduzidos a uma situação mais favorável que a atual.

Um plano estratégico é, portanto, uma ponte responsável por conduzir uma organização de um estado presente para um outro idealizado, devendo, para tanto, explicitar:

- os objetivos (o que, exatamente, é desejável ou necessário que se consiga); e
- os meios (como fazer para atingir os objetivos definidos).

O esquema cronológico da atividade, a grosso modo, seria algo como o descrito na página seguinte<sup>2</sup> (tabela 2-1):

---

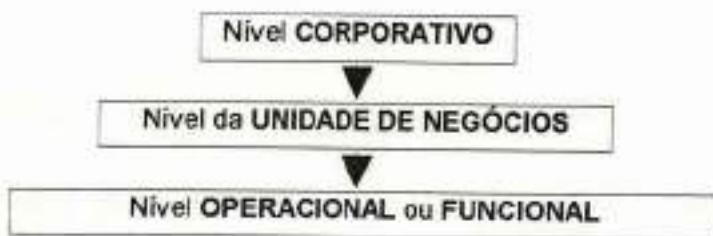
<sup>2</sup> Não constam neste esquema a definição dos valores organizacionais, sejam em forma de políticas, visão, missão, diretrizes e outros, pois tais valores influem diretamente sobre todas as etapas de um plano estratégico, permeando todas as atividades com os traços da cultura filosófica da organização. Tais valores constam, em geral, do nível corporativo de planejamento (como descrito mais adiante).

<b>1</b>	IDEALIZAÇÃO DA SITUAÇÃO DESEJADA (elaboração dos <b>OBJETIVOS</b> )
<b>2</b>	LEVANTAMENTO DA SITUAÇÃO ATUAL
<b>3</b>	COMPARAÇÃO DAS DUAS REALIDADES
<b>4</b>	DEFINIÇÃO DOS MÉTODOS AMPLOS PARA O ATINGIMENTO DOS OBJETIVOS ( <b>ESTRATÉGIAS</b> )
<b>5</b>	DESENVOLVIMENTO DOS PLANOS ESTRATÉGICOS ( <b>SUB-OBJETIVOS, METAS E AÇÕES</b> )
<b>6</b>	<b>EXECUÇÃO</b>
<b>7</b>	<b>CONTROLE</b>

**Tabela 2-2: Esquematização da Atividade de Planejamento Estratégico (elaborado pelo autor)**

Dentro do âmbito estratégico empresarial, existem diversos níveis de planejamento que compõem o processo formal, relacionados entre si de acordo com as respectivas abrangências, de modo que um nível vai se subordinando a outro mais amplo e assim por diante.

Para efeito de visualização, os três níveis de planejamento, a serem caracterizados, podem ser representados, quanto a subordinação entre si, da seguinte forma (figura 2-2):



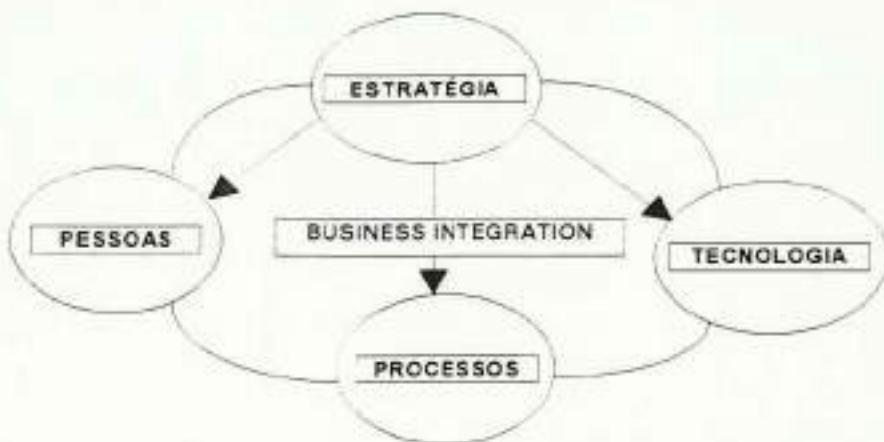
**Figura 2-2: Relacionamento entre os 3 níveis de Planejamento Estratégico (elaborado pelo autor)**

A tabela 2-2, seguinte, caracteriza estes níveis de planejamento, através da exposição das estratégias e abrangências relacionadas:

NÍVEL DE PLANEJAMENTO	DELINAMENTO ESTRATÉGICO	ABRANGÊNCIA
NÍVEL CORPORATIVO	ESTRATÉGIAS CORPORATIVAS	COMPORTA A ORIENTAÇÃO GLOBAL E CENTRALIZADA ACERCA DA ORGANIZAÇÃO, TRATANDO DE DECISÕES QUE NÃO PODEM SER DESCENTRALIZADAS
NÍVEL DA UNIDADE DE NEGÓCIOS	ESTRATÉGIAS ECONÔMICAS OU COMPETITIVAS	PROCESSO QUE CONSISTE NO ESTUDO APROFUNDADO DAS OPORTUNIDADES E RECURSOS EXISTENTES NO ÂMBITO DO NEGÓCIO, BUSCANDO A MELHOR ADEQUAÇÃO POSSÍVEL ENTRE ESTES 2 FATORES
NÍVEL FUNCIONAL	ESTRATÉGIAS OPERACIONAIS	CONSOLIDAÇÃO, A NÍVEL DE OPERAÇÃO, DAS ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS, CONSTITUINDO, TAMBÉM E POR SI SÓ, UM FATOR ESTRATÉGICO

**Tabela 2-3: Caracterização dos Níveis de Planejamento Estratégico**  
(elaborado pelo autor)

**OBS:** Em qualquer que seja o nível de planejamento considerado, existem 3 elementos que devem ser integrados pela orientação estratégica, constituindo condição fundamental para o sucesso de implantação da mesma. A figura 2-3, abaixo, representa tais elementos.



**Figura 2-3: Elementos Integrados na Operação de um Negócio (transcrito de Andersen Consulting)**

Com a finalidade de padronização de linguagem, é necessário que sejam aqui definidos alguns termos específicos, principalmente relacionando-os uns aos outros, sem a preocupação de discutir definições polêmicas mas, tão somente, utilizá-los de forma abrangente no decorrer do trabalho.

1. Conceitos relacionados a objetivos

- a. Missão: Relaciona-se a objetivos principais e atemporais;
- b. Objetivo: Relaciona-se a objetivos mais específicos e temporários; e
- c. Meta: Relaciona-se à quantificação dos objetivos.

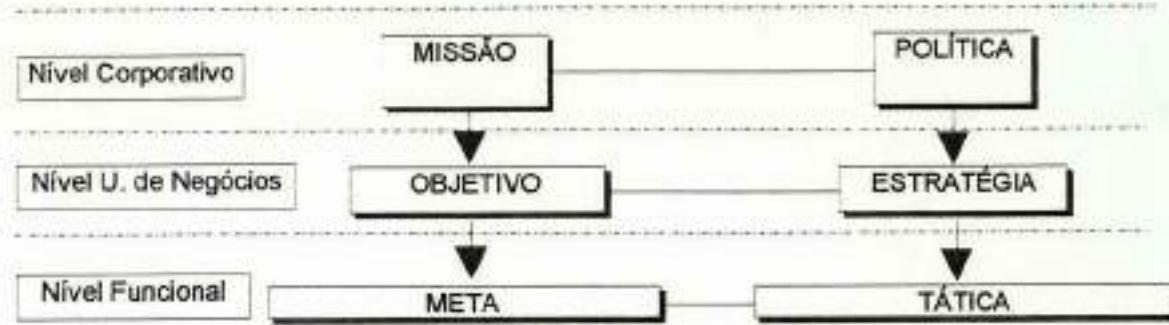
2. Conceitos relacionados a meios para atingimento dos objetivos

- a. Política: Relaciona-se a definições amplas e atemporais;
- b. Estratégia: Relaciona-se a meios amplos e temporários; e
- c. Tática: Relaciona-se a meios específicos.

A partir do que foi exposto, as seguintes relações podem ser explicitadas:

1. A definição de políticas está ligada, fundamentalmente, a missão, ou seja, busca-se, através de definições atemporais, ao alinhamento organizacional com as missões. Trata-se da relação Objetivo-Meio mais fundamental da organização, aquela que estabelece o perfil imutável da mesma;
2. As estratégias são os meios amplos de que a organização se utiliza para o atingimento de seus objetivos, sendo estes definidos para algum tipo de prazo e/ou situação;
3. Por fim, em um nível um pouco mais operacional, as táticas são os meios mais específicos que são utilizados para o atingimento das metas estabelecidas.

Estas relações podem ser graficamente resumidas, como é feito na figura 2-4, abaixo:



**Figura 2-4: Relacionamento entre os Níveis de Planejamento (elaborado pelo autor)**

## 2.6 ESCOPO DO TRABALHO

---

O planejamento estratégico de médio/longo prazo, a nível de unidade de negócios, constitui o escopo do presente trabalho.

Portanto, os assuntos aqui abordados referem-se à elaboração de estratégicas competitivas, ou econômicas, buscando o melhor aproveitamento das oportunidades existentes, através da utilização racional dos recursos disponíveis e potenciais.

Uma vez que as fronteiras entre um nível e outro de planejamento não são rigidamente delimitadas, vão ser discutidos, aqui, muitos aspectos tanto do nível corporativo como do operacional, a fim de que o planejamento estratégico de uma unidade de negócios possa ser enxergado no contexto mais amplo possível, encaixando-se entre as definições corporativas centralizadas e o funcionamento mais básico das operações.

## 2.7 ESTRUTURA DO TRABALHO

Para o desenvolvimento do plano, procurou-se estruturar o trabalho de forma a aliar as vantagens da lógica e do método com as da imaginação e da intuição.

A estrutura escolhida, afinal, foi o resultado da aplicação do método elaborado por Osborn e adaptado por Kehl à atividade de planejamento estratégico que possibilita, a priori, o atingimento do equilíbrio almejado (tabela 2-3).

FASE	ESCOPO	ABORDAGENS	cap.
<b>ORIENTAÇÃO</b> (Direção e Abertura)	definir os objetivos, fixar principais parâmetros, estabelecer graus de liberdade	OBJETIVOS, BASE POLÍTICA	3
<b>PREPARAÇÃO</b> (Recursos e Informações)	mobilizar recursos (humanos, físicos, financeiros), levantar dados (o caso em si, o estado da arte)	DADOS, INFORMAÇÃO, ANÁLISES	4
<b>ANÁLISE</b> (Revisão e Divisão)	decompor o problema em subsistemas, rever a orientação geral, orientar os subsistemas pela orientação geral	REORIENTAÇÃO E CONDIÇÕES DE CONTORNO PARA CADA SUBSISTEMA	5
<b>HIPÓTESE</b> (Criação de Alternativas)	criar o máximo de hipóteses para cada subsistema, sem prejulgar e registrando tudo	ESTRATÉGIAS	6
<b>SÍNTESE</b> (Combinação de Alternativas)	executar todas as combinações possíveis, ajustar as interfaces quando necessário e viável	COMBINAÇÃO DE ESTRATÉGIAS	7
<b>SELEÇÃO</b> (Avaliação e Escolha)	avaliar propostas completas e coerentes, selecionar a melhor sob os aspectos técnico, econômico e motivacional	ANÁLISE DE VIABILIDADE	8

**Tabela 2-4: Método de Osborn-Kehl (adaptado de Kehl)**

A aplicação do presente método pressupõe uma sequência não rígida, onde cada fase é uma sequência das anteriores e, ao mesmo tempo, as realimenta, tornando o planejamento uma atividade continuamente aprimorável.

## 2.8 METODOLOGIA

A metodologia usada para o desenvolvimento da atividade de planejamento estratégico pode ser representada como é feito na figura 2-5, abaixo:



Figura 2-5: Metodologia do Trabalho (elaborado pelo autor)

As explicações a respeito de cada um dos métodos usados, citados na figura 2-5, serão dadas, oportunamente, no decorrer do capítulo correspondente.

---

### 3. ORIENTAÇÃO

---

Nesta fase do plano estratégico, são desenvolvidos<sup>3</sup>:

- o **macro-objetivo**, oriundo do desequilíbrio entre a situação inferida como desejada e a situação atual; e
- a **base político-filosófica**, ou diretrizes políticas, que vão nortear, muitas vezes implicitamente, todo o desenvolvimento estratégico.

*"A habilidade de bem gerir depende menos de métodos, técnicas, instrumentos e ciência e mais de compreensão e atitude para com o Mundo - visão de mundo (filosofia de vida). Por que? A administração bem sucedida depende de encontrarmos soluções certas para problemas certos e a falha mais comum é resolver certo os problemas errados. A formulação do problema depende mais da visão do mundo e da filosofia".*

*(Russel Ackoff)*

---

<sup>3</sup> Na fase seguinte (Preparação), os rumos do plano ficarão melhor definidos na ocasião da elaboração do inventário motivacional e do cenário de oportunidades. Como foi dito no fim do capítulo anterior, o desenvolvimento do planejamento estratégico é uma atividade retroalimentada e constantemente interativa.

### **3.1 INTRODUÇÃO**

---

A primeira etapa no processo de planejamento estratégico, de fundamental importância para o caminhar de todas as outras atividades, é a definição dos objetivos do plano, ou seja, a definição do que se deseja atingir, ou sobre como é a situação ideal que se deve buscar. Como afirmado na epígrafe deste capítulo, estas definições constituem a tarefa mais importante, uma vez que são ponto de partida para todas as outras, de forma que um erro conceitual na formulação da mesma se propagará por todo o desenvolvimento, comprometendo enormemente o sucesso do plano.

Para situar a definição dos objetivos dentro do processo de planejamento, segue um fragmento do capítulo anterior:

"Um plano estratégico é, portanto, uma ponte responsável por conduzir uma organização de um estado presente para um outro idealizado, devendo, para tanto, explicitar os objetivos (o que fazer) e os meios (como fazer)". (Capítulo 2 - Introdução ao Trabalho - Planejamento Estratégico).

Assim, de fundamental importância para o alicerçamento de todas as outras atividades subsequentes, a definição dos objetivos deve primar pelo caráter mais amplo possível, a fim de não limitar o processo todo desde o início e, posteriormente, possibilitar o desdobramento em objetivos mais específicos.

No presente caso, procurou-se um objetivo maior bem amplo e de longa validade, ou seja, desvinculado de situações e desejos passageiros, sendo tais efemérides estudadas ao longo de cada subsistema competente e, devidamente, caracterizadas como tal.

### **3.2 MACRO-OBJETIVO**

---

O macro-objetivo do presente plano é a otimização do desempenho de uma unidade de negócios, buscando, principalmente, maior competitividade e resultado, de uma forma consistente e que garanta continua ascendência destes fatores.

### 3.3 BASE POLÍTICO-FILOSÓFICA

---

Este estudo foi dividido em várias dimensões que, juntas, formam um corpo filosófico consistente, constituindo os valores que vêm se mostrando fundamentais para a prosperidade futura de qualquer empresa, analisados sob uma ótica mais abrangente possível e resultando, sempre que possível, em diretrizes políticas aplicáveis.

#### 3.3.1 BUSCA DA SATISFAÇÃO GLOBAL

A política global mais importante, do presente plano estratégico, é atingir, de forma consistente e com garantia de continuidade, os níveis de satisfação total dos grupos afetados pela existência da Empresa (tabela 3-1).

Acredita-se que, desta forma, a Empresa alcançará o sucesso pleno no cumprimento de sua missão, sobrevivendo e aprimorando-se, cada vez mais, no ambiente em que está inserida.

GRUPOS AFETADOS (PESSOAS)	SATISFAÇÃO TOTAL
CLIENTES / CONSUMIDORES	COM O PRODUTO (QUALIDADE), PREÇO, ATENDIMENTO (SERVIÇOS) E INTANGÍVEIS
ACIONISTAS	REMUNERAÇÃO CONDIZENTE COM OS INVESTIMENTOS, RENTABILIDADE E SEGURANÇA
FUNCIONÁRIOS	DESENVOLVIMENTO DO POTENCIAL EXPANSIVO, VALORIZAÇÃO, REMUNERAÇÃO JUSTA
COMUNIDADE / SOCIEDADE	CONTRIBUIÇÃO SOCIAL (EMPREGOS, PATROCÍNIOS, PROGRESSO ETC), NÃO POLUIÇÃO DO MEIO-AMBIENTE

Tabela 3-1: Satisfação dos Grupos Envolvidos (adaptado de material interno)

### 3.3.2 ATITUDES FACE À REALIDADE E ÀS MUDANÇAS

A análise da realidade depende, primordialmente, do sujeito que a executa, ou do grupo, caso este em que deve haver uma coerência de princípios e valores entre todos os seus participantes, evidenciando a clara necessidade de representação concreta desses conceitos, como é feita a seguir.

A ótica adotada é pessimista quanto à situação atual mas otimista com relação a existência de uma solução, embora não surgindo de forma espontânea ou contínua mas, sim, através de uma ruptura estrutural.

Assim, as etapas da ruptura estrutural que se pretende podem ser, grosseiramente, descritas como segue (tabela 3-2):

<b>1</b>	IDEALIZAÇÃO DA SITUAÇÃO DESEJADA
<b>2</b>	LEVANTAMENTO DA SITUAÇÃO ATUAL
<b>3</b>	COMPARAÇÃO DAS DUAS REALIDADES
<b>4</b>	LEVANTAMENTO DAS NECESSIDADES
<b>5</b>	DESENVOLVIMENTO DO PLANO
<b>6</b>	EXECUÇÃO
<b>7</b>	CONTROLE

**Tabela 3-2: Etapas Características da Ruptura Interativista (elaborado pelo autor)**

Essa ruptura não deve, de forma alguma, ter seus objetivos influenciados por nenhum fator presente ou restritivo, de forma que a situação ideal deve ser adotada como objetivo, ainda que inatingível com os meios de que a Empresa e a humanidade dispõem atualmente. Essa visão corresponde à atitude interativista, como exposto na tabela 3-3 (que a compara com outras formas de atitudes).

INATIVISMO	São contra qualquer intervenção; não fazem nada que leve à alteração da ordem vigente; acompanham a onda e, sobretudo, desejam a estabilidade e a sobrevivência.
REATIVISMO	São contra a situação atual e desejam a volta da situação anterior; apregoam ao progresso a culpa pelos problemas atuais; são, basicamente, tradicionais e simplistas.
PREATIVISMO	Procuram a ótima adaptação à realidade, sem, contudo, ousarem questioná-la; consideram os estados da natureza (situação) como fatos intocáveis e não passíveis de influência.
INTERATIVISMO	Atitude que, segundo cremos, é a mais sábia de todas. OS INTERATIVISTAS IMAGINAM A SITUAÇÃO DESEJÁVEL E TRAÇAM PLANOS PARA ATINGI-LA; acreditam na força dos homens sobre a situação; NÃO APENAS SE PREPARAM, MAS, TAMBÉM, PREPARAM A REALIDADE.

**Tabela 3-3: Possíveis Atitudes face à Realidade e às Mudanças (elaborado pelo autor)**

### 3.3.3 CONSCIÊNCIA

Ackoff, citado na epígrafe deste capítulo, demonstra a importância da visão de mundo e da filosofia para o desenvolvimento de qualquer organização, valores estes diretamente ligados ao conceito de consciência, tratado sob este título.

A conscientização, individual (dos funcionários) e organizacional (coletiva dentro da empresa), acerca da realidade e, seguidamente, sobre a forma de encarar essa realidade (filosofia e visão de mundo), é, como pudemos constatar anteriormente, fundamental para o desenvolvimento de uma organização competitiva.

Assim, a Empresa pode e deve desenvolver este valor dentro da organização, através das formas que seguem (tabela 3-4):

EXEMPLO	A contribuição mais valiosa que a Empresa pode dar aos que nela trabalham é o exemplo, ou seja, as atitudes dos dirigentes vão sempre influenciar os que fazem parte da organização. Cabe aos dirigentes, portanto, a tarefa de formular políticas sempre de acordo com filosofias coerentes e positivas e cuidar que essas políticas sejam aplicadas de fato. Agindo dessa forma, espera-se a propagação destes valores no sentido de formar a consciência holística de todos que a constituem.
MOTIVAÇÃO	A cúpula da empresa tem de estar atenta a fim de manter um grau de motivação que desenvolva no funcionário todo o potencial de expansão, sem levar os membros da organização ao trabalho neurotizante. Praticamente, essa motivação não pode constituir uma meta, mas sim o resultado de um plano de delegação regulado, onde os membros são parceiros e não somente empregados.
CONTROLE	É mister que haja todo um esquema rigoroso de controle sobre as operações da empresa, como garantia de que as diretrizes sejam realmente bem transmitidas e executadas, podendo haver medição do retorno das medidas tomadas. Essa necessidade de controle tende a diminuir a medida em que os membros passem a ter uma visão mais madura da empresa, transformando o controle em um saudável acompanhamento.
DIDÁTICOS / CONFRATERNIZAÇÕES	Não se descarta o papel dos cursos, palestras, seminários, livros, excursões, confraternizações e outros na formação das pessoas. Cabe a empresa determinar quais, destes e de outros recursos disponíveis, estão mais de acordo com sua proposta e torná-los realidade, contrariando a mentalidade de curto prazo que não acredita no retorno de tais programas.

**Tabela 3-4: Diretrizes para o Desenvolvimento da Consciência Empresarial (elaborado pelo autor)**

### 3.3.4 FRANQUEZA

Um filme chamado "Crazy People" faz uma crítica à propaganda norte-americana, taxando-a de desleal, falsamente ingênua, desrespeitosa e, as vezes até, mentirosa.

No filme, um publicitário de sucesso, farto de campanhas ilusionistas, resolve adotar o lema da franqueza total, sugerindo anúncios como:

- "Nossos carros parecem um caixão, mas são bons"
- "Já que fumar dá câncer, fume nossos cigarros que são mais gostosos. Morra, mas sinta mais prazer nisso"

Ele é mandado, então, para um hospício e os seus anúncios, antes rejeitados pela direção da agência, são enviados às gráficas por engano de um funcionário. Resultado: os anúncios produzem um efeito altamente positivo na população já farta de anúncios viciados, surgindo uma enorme demanda para produtos dessa forma anunciados (identificação real com o consumidor gerando vendas).

O publicitário "louco" abre um agência de propagandas no hospício, contando com a participação de todos os internos, prosperando na sua "(in)sanidade".

Moral: "Loucos são as empresas norte-americanas (e dos outros países), não os internos de um hospício".

Embora tenha um tom de conto de fadas, a idéia central do filme pode e deve ser aplicada, a franqueza é uma meta a ser buscada. Assim, a empresa garantirá um funcionamento adequado e uma imagem positiva.

Qualquer comunicação da empresa deve ser objeto de análise, julgando-a, principalmente, quanto ao aspecto de franqueza de conteúdo e forma da mesma, evitando aquilo que na análise transacional se denomina "transações ulteriores", ou seja, interações onde há uma grande divergência entre os níveis aparentes e o real. Tais transações são a base dos chamados jogos psicológicos, de consequências desastrosas para a organização, principalmente no caso das comunicações internas.

Com a finalidade de delimitação deste assunto, é proposta na página seguinte, uma classificação para os objetos de comunicação praticados por qualquer organização, juntamente com alguns comentários a respeito (tabela 3-5):

"TIPO" DE COMUNICAÇÃO	COMENTÁRIOS
DENTRO PARA FORA	Fundamentalmente ligado à interpretação da realidade, ou seja, à forma pela qual a empresa entende aquilo que a cerca
FORA PARA DENTRO	Agrupa, basicamente, qualquer tipo de promoção, propaganda e divulgação (produtos, resultados etc), constituindo um fator decisivo na formação da imagem da empresa no mercado
INTERNA	Importante tipo, chamado de comunicação interorganizacional, onde a lealdade é pré-condição, inclusive para a formação da consciência dos membros

**Tabela 3-5: Tipos de Comunicações Empresariais (elaborado pelo autor)**

### 3.3.5 CRIATIVIDADE

O primeiro questionamento que pode ser feito quando se fala em criatividade é justamente o porquê de se falar tanto neste assunto, uma vez que nos mais diversos cursos, palestras, seminários, livros e artigos de cunho empresarial, sempre voltam-se discussões e atenções para este tema. Será algum modismo? Se esse é um objeto importante de estudo, por que só agora começou a ser estruturado de forma mais consistente?

Existe uma primeira resposta, de caráter trivial, que é facilmente comprovada: basta olharmos a nossa volta todos os produtos da ação humana para enxergarmos, por trás de tudo, uma verdadeira torre de criatividade, onde um nível de complexidade e sofisticação se apóia sobre o nível de soluções anterior, ou seja, é a criatividade se acumulando ao longo do tempo, em forma de cultura e experiência. Podemos, portanto, observar que a criatividade é condição indispensável para o progresso e para a satisfação das necessidades humanas. Mas essa resposta, a primeira vista, parece insatisfatória, pois não explica o interesse apenas recente nesse tema.

Analisemos o ritmo de mudanças, conjunturais ou estruturais, de uma sociedade em função do tempo. Será que o número de mudanças por unidade de tempo permaneceu constante desde séculos atrás? Ou será, uma outra hipótese, que o número de transformações cresce a uma taxa constante? Não é fácil quantificar esse ritmo, mas diversos autores defendem que ambas as hipóteses são

errôneas. Fritjoff Capra, Russel Ackoff e outros, pregam que, a medida em que o tempo passa, a sociedade se transforma de uma forma mais ou menos exponencial, ou seja, afirmam que a nossa sociedade de hoje é muito mais rápida e ágil que as anteriores, mesmo mantendo as proporções, revelando um ritmo mais que proporcional.

Podemos entender a abordagem citada anteriormente com a análise das necessidades humanas numa sociedade qualquer. Supondo que, em uma determinada sociedade, o número de necessidades básicas pode ser representado por "x"; se cada uma dessas necessidades, com o passar do tempo e com os efeitos da sofisticação, deram origem a duas outras necessidades secundárias; teremos então "2x" necessidades a serem satisfeitas; a continuação indefinida desse processo gera uma curva exponencial. Resta notar que a rapidez dessa convergência, teoricamente infinita, é acelerada por fatores diversos, como o avanço das telecomunicações, que permitiu que os padrões de uma sociedade se juntassem aos de outras.

Vendo este crescimento por outro ângulo, a criatividade precisa, também, crescer exponencialmente, para atender as transformações sociais. Essa exponencialidade deve ser garantida para se garantir a sobrevivência da empresa e, também, sua vantagem competitiva, numa clara alusão às teorias de Darwin. Não há escolha, cada novo fator funciona como um filtro, como, por exemplo, a situação crítica da economia brasileira. O binômio de nossa época é: criatividade x estagnação+morte.

Com tudo o que foi explanado, pode-se mostrar que a criatividade é cada vez mais necessária e importante, a medida que a sociedade assim o exige. Estamos numa sociedade que não perdoará mediocridades.

Assim como qualquer outra habilidade humana, a criatividade tem a sua parcela dom inato e a sua parcela treinamento. A maioria dos autores concorda que quase todos nós temos, em diversos graus, essa quantidade inata, bastando haver um treinamento adequado para desbloqueá-la e desenvolvê-la.

Há autores que defendem a tese que só a eliminação dos bloqueios mentais já é suficiente para garantir o pleno emprego do potencial criativo. Esses bloqueios se manifestam de várias formas, como: restrições inexistentes, divisões em áreas de muita especificidade, excesso de "criedade" corporativa, incapacidade de pensar difusamente, falta de motivação etc.

Há, hoje em dia, inúmeros livros contendo técnicas de desbloqueio e desenvolvimento da criatividade, podendo trazer informações valiosas para a formulação de planos nesse sentido. Porém, uma observação importante deve ser feita desde já, resultado da observação de diversos estudiosos do assunto: **não há criatividade sem motivação e não há motivação sem participação**. Toda diretriz que visa o aumento da criatividade organizacional deve levar esta

observação em consideração, de forma que qualquer plano nessa área deve estar, necessariamente, integrado a planos de participação.

### **3.3.6 LEGITIMIDADE**

No que diz respeito a esse tema, destaca-se, como item de fundamental importância, uma avaliação da empresa, com total imparcialidade, acerca da legitimidade de sua operação.

Produtos que satisfazem necessidades básicas estão pouco sujeitos a oscilações, enquanto que empresas voltadas para a exploração de mercados sujeitos ao modismo são pouco fundamentadas e de constante oscilação; em muitos casos, o baixo ciclo de vida dos seus produtos confunde-se com o da própria empresa.

Assim, toda empresa que pretende se consolidar no mercado deve procurar ter o máximo de cuidado com os valores consumistas de hoje, já tão incrustados na sociedade, pois, além, de serem conceitualmente negativos, são efêmeros, voláteis. Não se pode querer construir algo sólido em cima de um terreno mole; deve-se ter o maior cuidado nessa análise, muitas vezes os valores consumistas de tão prazerosos nos parecem sólidos.

### **3.3.7 VIABILIDADE**

Fator fundamental na escolha da missão, deve ser um dos primeiros itens a ser considerado nos estudos iniciais.

Existem várias instituições especializadas nesse tipo de estudo, podendo essa tarefa ser a elas confiada, dependendo da possibilidade de erro e do volume de investimento envolvido; nunca esse fator deve ser esquecido.

Finalmente, devemos ter em mente a transitoriedade das condições e dos parâmetros que garantiram a viabilidade inicial. Tudo se altera no tempo e todas as alterações devem ser previstas e consideradas se possível com um quantificação de prazos.

### **3.3.8 EFICIÊNCIA**

Essa é uma decorrência, das mais diretas, da consciência empresarial. Nenhuma empresa, que se qualifique em bons níveis de consciência organizacional, pode realizar uma tarefa sem a certeza de que a está fazendo do melhor modo que lhe é possível, oferecendo a coletividade os melhores produtos e/ou serviços possíveis, com os menores índices de poluição e agressão ao meio ambiente.

Acreditamos, realmente, que não cabe a formulação de nenhuma política estratégica garantidora do aumento da eficiência organizacional, exceto aquelas meramente tecnológicas. A eficiência deve sim ser controlada, com a consciência de que um problema de eficiência é um problema filosófico da empresa, ou de aplicação dessas filosofias.

Resumindo, é válida a formulação de parâmetros de controle da eficiência, cujos resultados, se negativos, levariam necessariamente a uma reformulação conceitual ou de aplicação prática dos conceitos (políticas de ação).

### 3.3.9 FLEXIBILIDADE

Peter Drucker afirma, numa entrevista à imprensa, que a barata tem maior chance de sobreviver do que o elefante; hoje em dia, um dos fenômenos empresariais mais vistos nas grandes empresas é a terceirização; as organizações gigantescas estão realizando diversos processos de reestruturação e se preocupam; a resposta a um dado estímulo tem que ser dada em cada vez menos tempo.

Todos os fatos citados acima não estão isolados, há muitos outros fatos que comprovam essa tendência, ou melhor ainda, essa necessidade de flexibilidade crescente nas organizações.

As estratégias envolvendo a desejável flexibilidade passam, necessariamente, por uma reformulação organizacional da empresa, ou seja, para a diminuição do tempo de resposta, o estímulo tem que percorrer o menor número possíveis de níveis até encontrar o agente que vai diretamente respondê-lo, é necessária uma boa autonomia de decisão, baseada numa delegação regulamentada.

Basicamente, as empresas que optam por esse tipo de flexibilidade organizacional, escolhem as unidades celulares, autônomas e modulares para a construção de um tecido celular, a própria estrutura orgânica. É claro que a garantia de funcionalidade de uma estrutura como a descrita está ligada a presença de um elemento aglutinador, algo que seja comum a todos os membros, ou seja, a filosofia e valores da organização.

Concretamente falando, o ideal não é uma empresa com vários departamentos, mas sim várias "empresas" com um departamento forte, responsável pela preservação dos valores e princípios e pela definição conjunta dos objetivos e estratégias da unidade, através de um processo de delegação planejada. Assim, haverão centros de resultados independentes, com responsáveis que aponham os programas globais da organização, cumprindo os resultados planejados.

O ideal de flexibilidade, portanto, é criar uma estrutura orgânica que some as vantagens de uma pequena empresa com as de uma grande organização, procurando anular as desvantagens dos dois casos. Assim, conseguimos

características de grandes organizações, com a sabedoria, a cultura, a experiência acumuladas, trabalhando com a flexibilidade, a criatividade e a liberdade das pequenas empresas. Uma estratégia acertada deve conseguir isso, ou pelo menos a modesta parte que a realidade permite, sem, contudo, deixar de almejar a situação ideal.

### 3.3.10 PARTICIPAÇÃO DENTRO DA ORGANIZAÇÃO

Quando se fala em participação dentro da organização, entendemos com a delegação planejada de responsabilidades, deveres e direitos que é feita para com os membros da organização, muitas vezes chamados de parceiros.

Não se encaixam aqui, a nosso ver, as famosas caixinhas de sugestão, avaliações de funcionários e até a isolada repartição do lucro. Isso tudo constitui o que chamariam de técnicas de motivação, pois de adianta (senão apenas financeiramente) a repartição do lucro de empresa com os funcionários se estes não tem autonomia de decisão, exceto nos níveis mais altos. Estas iniciativas só serão válidas se não constituirem iniciativas mas sim consequências do natural progresso da organização. Esse aparente paradoxo tem uma explicação muito simples: se um funcionário age pela motivação de gratificações financeiras, ele não tem um interesse conjugado com o da empresa, os interesses são distintos, embora caminhem juntos na maior parte do tempo, até que algum conflito maior desnude essa divergência.

A real participação só é alcançada junto com, a já citada, flexibilidade, pois assim cada departamento e cada indivíduo têm resultados independentes e ao mesmo tempo dependentes dos outros, formando um sistema onde cada parte goza de certa autonomia sem, no entanto, ocorrer a perda do vínculo organizacional que seria negativa, pois os departamentos concorreriam entre si.

### 3.3.11 PARTICIPAÇÃO ENTRE ORGANIZAÇÕES

Mais do que uma tendência, a participação e a colaboração entre organizações é fundamental para garantir melhores resultados para as empresas envolvidas e para a humanidade.

Suponhamos a seguinte situação hipotética: duas empresas pretendem fabricar um produto que apresenta um ciclo de fabricação em 5 etapas; se cada uma delas dispõe de tecnologia para fabricar etapas diferentes, ambas gastariam tempo e dinheiro para desenvolver a tecnologia que falta, atrasando também a colocação do produto no mercado e aumentando o seu preço (devido às pesquisas). Essa seria a visão de marketing selvagem, competição anuladora. Pelo contrário, caso as empresas decidessem por adotar um programa de parceria, cada uma cederia tecnologias que domina para a outra, buscando

juntas a solução para aquelas que ainda faltam desenvolver ou ainda desconhecem, dividindo entre elas os gastos de pesquisa e desenvolvimento. Resta frisar que esse tipo de acordo não implica no fim da concorrência, como muitos podem pensar, mas sim no efeito catalisador da mesma, visto que as transformações só seriam mais rápidas e baratas, constituindo lucro para todos, amplificando cada vez mais o fator de competência das empresas como determinante dos resultados.

Esse tipo de fato vem acontecendo com grande frequência no mundo de hoje, uma vez que a ênfase não é mais na tecnologia, que todos dominam ou podem dominar com o tempo, mas sim na somatória de todos os fatores da organização, dai a necessidade de um amplo e forte conjunto filosófico capaz que estruturar de maneira coerente toda a organização.

Alguns exemplos de parcerias (tabela 3-6):

PARCERIA	RESULTADOS
FORD + MAZDA	Carros melhores a custos mais baixos
IBM + GE + ROCKWELL + TEXAS INSTRUMENTS	Novas tecnologias de chips para computadores
COCA COLA + CADBURY-SCHWEPPES	Instalação da maior fábrica de refrigerantes da Europa, na Inglaterra
GLAXO + HOFFMAN + LA ROCHE	Liderança nas vendas de remédios para úlcera nos Estados Unidos

Tabela 3-6: Exemplos de Grandes Parcerias (transcrito da revista Exame)

Como se vê, não se trata de um assunto teórico, mas numa necessidade urgente para o bom desenvolvimento e relacionamento das atividades empresariais.

### 3.3.12 HUMANIZAÇÃO

Os conceitos que garantem um alto nível de humanização organizacional relacionam-se, diretamente, com os temas de criatividade, franqueza, flexibilidade e participação.

Trata-se, mais uma vez falando, de garantir a todos a plena possibilidade de desenvolvimento, num ambiente íntegro, formado por todos aqueles que estão de acordo com a filosofia organizacional, em última análise uma aplicação de todos os princípios e diretrizes já citados, onde cada funcionário é visto como

um parceiro e deve ser tratado como tal, contrariando a típica relação patrão-empregado (ou chefe-subordinado), baseada no controle e na submissão, sem o respaldo da participação.

O ideal de organização é formar uma estrutura hierárquica baseada na parceria, contribuição e oportunidade, nunca no controle e na submissão.

### 3.3.13 LIBERDADE

Segundo as teorias modernas de administração, é um fato praticamente irrefutável que o homem trabalha muito melhor quando motivado do que controlado ou incentivado, embora estes devam existir em um determinado grau. Este mesmo princípio pode ser aplicado às organizações, ou seja, elas devem ser controladas e motivadas, mas numa proporção bem menor que a motivação, que deve partir delas mesmas, constituindo a força principal para o desenvolvimento. Isto é o que se chama de desenvolvimento auto-sustentado, a ele não se chega utilizando tão somente o poder de cima para baixo, faz-se necessário o poder individual (das organizações) sob a forma de motivação empresarial.

---

## 4. PREPARAÇÃO

---

Na fase preparatória, são levantados os dados que possibilitarão a análise do problema, utilizando algumas técnicas específicas para estruturar tais dados, como segue:

- **Inventário Motivacional.** Representa o “querer” da Empresa, ou seja, infere quais são os desejos, muitas vezes implícitos, daqueles que dirigem o negócio; e
- **Cenários de Oportunidades.** Estabelece as relações existentes e potenciais (oportunidades) situando a Empresa no seu ambiente, evidenciando o “poder” (ou não) de cada elemento, estudando o mercado, as oportunidades de desenvolvimento, os recursos existentes, além das tendências para o futuro.

*“As pedras são muito mais lentas do que os animais. As plantas exalam mais cheiro quando a chuva cai. As andorinhas quando chega o inverno voam até o verão. Os pombos gostam de milho e de migalhas de pão. As chuvas vêm da água que o sol evapora. Os homens quando vêm de longe trazem malas. Os peixes quando nadam juntos formam um cardume. As larvas viram borboletas dentro dos casulos. Os dedos dos pés evitam que se caia. Os sábios ficam em silêncio quando os outros falam. As máquinas de fazer nada não estão quebradas. Os rabos dos macacos servem como braços. Os rabos dos cachorros servem como risos. As vacas comem duas vezes a mesma comida. As páginas foram escritas para serem lidas. As árvores podem viver mais tempo que as pessoas. Os elefantes e golfinhos têm boa memória. Palavras podem ser usadas de muitas maneiras. Os fósforos só podem ser usados uma vez. Os vidros quando estão bem limpos quase não se vê. Chicletes são pra mastigar mas não para engolir. Os dromedários têm uma corcova e os camelos duas. As meia-noites duram menos do que os meio-dias. As tartarugas nascem em ovos mas não são aves. As baleias vivem na água mas não são peixes. Os dentes quando a gente escova ficam brancos. Cabelos quando ficam velhos ficam brancos. As músicas dos índios fazem cair chuva. Os corpos dos mortos enterrados adubam a terra. Os carros fazem muitas curvas pra subir a serra. Crianças gostam de fazer perguntas sobre tudo. Nem todas as respostas cabem num adulto”*

*(Arnaldo Antunes)*

## 4.1 INVENTÁRIO MOTIVACIONAL

Esta técnica, denominada inventário motivacional, tem como objetivo a inferência dos desejos dos grupos responsáveis pela gerência da unidade de negócios, incluindo grupos influentes não diretamente ligados a esta gerência, em específico. Tal levantamento é feito, basicamente, através de duas formas: análise do material interno (impressos, manuais, etc); e realização de entrevistas, através de perguntas simples e bem dirigidas. Além disso, devem ser obtidas informações mais genéricas, relacionadas à Empresa com um todo, uma vez que a Unidade de Negócios se encontra subordinada às orientações globais da Organização.

### 4.1.1 INFORMAÇÃO ORGANIZACIONAL

Nesse sentido, é reproduzida abaixo a visão organizacional da Empresa:

#### **VISÃO EMPRESARIAL MALHARIA ALFA TÊXTIL S.A.**

“Seremos uma empresa fornecedora de produtos têxteis básicos, líder no mercado nacional, orientada para a otimização da capacidade instalada, baixos custos, altos volumes e tecnologias de ponta, oferecendo aos nossos clientes produtos a preços competitivos com qualidade garantida e serviços agregados”.

A partir do que foi exposto, pode-se afirmar que a Empresa pretende a liderança absoluta no mercado, através de capacidade de produção a baixo custo e com qualidade, delineando os seguintes focos estratégicos:

- Custos (baixos);
- Volumes (altos, preenchendo a capacidade instalada); e
- Qualidade (garantida pela regularidade e tecnologia de ponta).

### 4.1.2 INFORMAÇÃO DA GERÊNCIA DO NEGÓCIO

Expõe-se, a seguir, um resumo da visão estratégica da área responsável pela gerência da Unidade de Negócios, identificando seus principais problemas e focos estratégicos:

- Redução de custos;
- Escoamento do estoque de artigos fora de linha;

- Incremento de vendas, buscando o preenchimento da capacidade instalada; e
- Criação de identidade visual para a linha no mercado.

#### 4.1.3 ENTREVISTAS DIRIGIDAS

A outra fonte importante de informações é a realização de entrevistas dirigidas com os elementos relacionados à gerência do Negócio. O principal mérito de tal ferramenta é o aparente desvinculamento que deve haver das questões formais do planejamento estratégico, uma vez que não se faz qualquer tipo de pergunta relacionada a objetivos, estratégias etc. Contrariamente, as entrevistas devem ser bastante informais, procurando não provocar respostas "prontas" ou acadêmicas e, buscando, sobretudo, a sinceridade dos entrevistados, tentando inferir inclusive as motivações implícitas.

A informalidade citada é apenas aparente, visto que as perguntas devem ser dirigidas de forma a possibilitar o preenchimento da matriz exposta a seguir, caracterizadora das motivações do grupo dirigente do negócio, expressas em termos de situações favoráveis ou desfavoráveis, internas ou externas, de curto, médio ou longo prazos. Como segue abaixo (tabela 4-1):

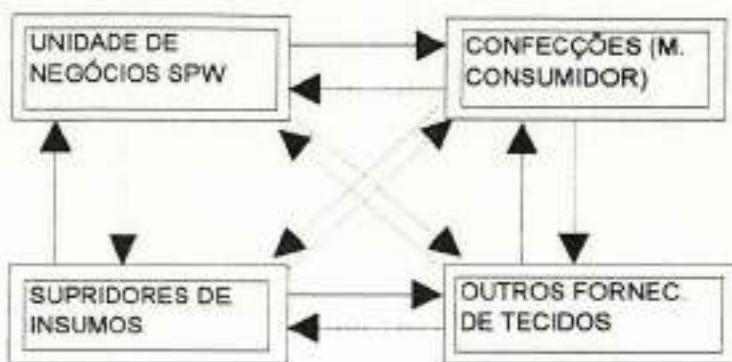
PRAZO ↓	SITUAÇÕES INTERNAL		SITUAÇÕES EXTERNAL	
	Favoráveis	Desfavoráveis	Favoráveis	Desfavoráveis
CURTO	ÓTIMA IMAGEM	POUCA FLEXIBILIDADE	DEMANDA AQUECIDA	PREÇOS BAIXOS PRATICADOS
MÉDIO	BOA QUALIDADE	CUSTOS ELEVADOS	DEMANDA RAZOÁVEL	INVESTIDA DA CONCORRÊNCIA
LONGO	BOA QUALIDADE E SERVIÇOS	CUSTOS ELEVADOS	PREOCUPAÇÃO COM QUALIDADE E SERVIÇOS	MERCADO PULVERIZADO

**Tabela 4-1: Matriz para o Inventário Motivacional (elaborado pelo autor com base na matriz exposta por Kehl)**

## 4.2 INTRODUÇÃO AO CENÁRIO DE OPORTUNIDADES

Paralelamente ao inventário motivacional, é estudado o cenário de oportunidades para o negócio em questão. O cenário de oportunidades constitui uma representação concreta, proposta por Ackoff, para identificar as possibilidades de desenvolvimento das atividades, seja em termos de diversificação ou buscando a otimização das mesmas, levantando um grande volume de informação sobre os complexos universos internos e externos à empresa, ao mesmo tempo em que são evidenciadas as inter-relações existentes.

Abaixo, está representado o cenário sintético para a Empresa Têxtil em questão, válido, também, para o particular caso da Unidade de Negócios considerada (figura 4-1):



**Figura 4-1: Cenário Sintético de Oportunidades para o Negócio (elaborado pelo autor)**

Com o estudo mercadológico, elaborado neste capítulo, os objetivos do plano estratégico vão ficando cada vez mais delineados, aprimorados pelo conhecimento das necessidades do mercado.

## 4.3 ESTUDO MERCADOLÓGICO

### 4.3.1 CARACTERIZAÇÃO DO MERCADO

A seguir, será caracterizado o elemento mercado consumidor, como esquematizado no cenário sintético sob o subcapítulo 4.2.

O mercado consumidor da Empresa, considerado amplamente, é composto por:

- Confecções;
- Atacadistas; e
- Varejistas.

Em todos os casos, o produto (tecido) vai, realmente, ser utilizado por um grupo bastante heterogêneo que, por sua vez, são os clientes finais das confecções. O elemento formador desse grupo é o

- Usuário Final das Confecções.

Sendo assim, faz-se necessária a elaboração de um diagrama mais detalhado para o entendimento do mercado consumidor da Unidade de Negócios, como segue abaixo (figura 4-2):



**Figura 4-2: Representação Detalhada do Mercado Consumidor da Unidade de Negócios (elaborado pelo autor)**

A primeira consideração importante que se deve fazer é que o termo confecções está sendo empregado, em todo texto, como representativo das empresas que operam com atividades de confecção, sejam elas de fabricação própria ou terceirizadas, ou seja, o termo “confecções” não está se referindo apenas às

confecções no sentido produtivo da palavra, mas englobando, também, aquelas que faccionam suas atividades produtivas.

Do volume total de comercialização da Unidade de Negócios, a quase totalidade (95%) é vendida diretamente para confecções, o restante é vendido, principalmente, para os atacadistas de tecidos.

#### 4.3.2 SEGMENTAÇÃO DO MERCADO

O mercado, como um todo, é uma entidade bastante abrangente e heterogênea, evidenciando a necessidade de sua segmentação para um estudo mais complexo.

O que se espera, com a segmentação, é obter grupos consumidores com características homogêneas, quanto ao comportamento (necessidades, desejos, percepções etc), ou seja, criar distinções de tal forma que possibilite o tratamento diferenciado destes grupos quanto ao tipo de produto, estratégia de preços, canais de distribuição e outras variáveis comerciais.

O primeiro passo para se proceder à segmentação é definir quais as variáveis de mercado que influem de modo mais direto sobre o comportamento do mercado, ou seja, quais são as variáveis mais relevantes para a formação de grupos mercadológicos pretendamente homogêneos.

No caso, como os clientes da Empresa são também empresas (confeccionistas), existem dois grupos consumidores a serem considerados:

- Confeccionistas (CLIENTES DIRETOS)
- Usuários das roupas confeccionadas com os tecidos da Empresa (CONSUMIDORES FINAIS)

Assim, as seguintes variáveis foram identificadas como importantes.

##### 1. Variável de Distribuição

Referente ao destino de distribuição do produto.

- Confecção: O produto da Empresa é comercializado diretamente para as confecções;
- Atacado: Os atacadistas compram os tecidos fabricados pela Empresa para revendê-los em lotes menores; e

- Varejo: A Empresa atende, diretamente, lotes pequenos de produtos, sejam eles para utilização doméstica ou para pequenas confecções.

## 2. Variável Comportamental da Confecção

Refere-se ao fator comportamental das confecções (clientes atuais ou potenciais da Empresa) dentro do seu ambiente:

- Formador de opinião: Confecções que ditam a moda, usualmente seguidas por várias outras;
- Seguidor: Confecções que procuram seguir a moda, na maioria das vezes baseadas nos formadores de opinião;
- Básico: Confecções que não consideram, efetivamente, a moda, criando um estilo atemporal; e
- Popular: Confecções que consideram os segmentos mais populares da sociedade como seu público-alvo.

## 3. Variável Comportamental do Usuário Final

Refere-se ao comportamento do usuário final das confecções, em relação ao tipo de moda predominante da marca:

- JeansWear: Moda mais rústica, ligada ao "jeans";
- CasualWear: Moda mais refinada (aproximadamente o "esporte-fino");
- Active Wear: Moda esportiva, em geral; e
- Infantil: Moda infantil e infanto-juvenil.

## 4. Variável de Sexo do Usuário

- Masculino; e
- Feminino.

Uma vez definidas as variáveis que utilizaremos para segmentar o mercado, procede-se à elaboração da segmentação, propriamente dita, através do cruzamento das variáveis.

Temos, portanto,  $3 \times 4 \times 4 \times 2 = 96$  combinações.

Entretanto, não serão considerados, a priori, os diferentes canais de distribuição do produto mas, apenas, os diferentes tipos de confecção, reduzindo o total acima para 32 combinações.

Pode-se, ainda, desprezar as segmentações desnecessárias, ou seja, aquelas que não correspondem a nenhuma distinção útil sob o ponto de vista mercadológico (ex: infantil masculino = infantil feminino), chegando a quadro muito mais enxuto que é mostrado a seguir (tabela 4-2):

CONFECÇÕES DE JEANSWEAR	MASC e FEM	<ul style="list-style-type: none"> <li>• FORMADORAS DE OPINIÃO</li> <li>• SEGUIDORAS</li> <li>• BÁSICAS</li> <li>• POPULARES</li> </ul>
CONFECÇÕES DE CASUALWEAR	MASC	<ul style="list-style-type: none"> <li>• FORMADORAS DE OPINIÃO</li> <li>• SEGUIDORAS</li> <li>• BÁSICAS</li> <li>• POPULARES</li> </ul>
	FEM	<ul style="list-style-type: none"> <li>• (<i>distinções gerais em relação ao CasualWear masculino</i>)</li> </ul>
CONFECÇÕES DE MODA INFANTIL	MASC e FEM	<ul style="list-style-type: none"> <li>• FORMADORAS DE OPINIÃO</li> <li>• SEGUIDORAS</li> <li>• BÁSICAS</li> <li>• POPULARES</li> </ul>
CONFECÇÕES DE ACTIVEWEAR	MASC e FEM	<ul style="list-style-type: none"> <li>• (<i>único</i>)</li> </ul>

**Tabela 4-2: Quadro de Segmentação do Mercado (elaborado pelo autor)**

#### 4.3.3 QUANTIFICAÇÃO DO MERCADO NACIONAL

Existem boas estimativas para o mercado nacional, em termos de utilização de tecidos de malha 100% algodão análogos ao da Linha, utilização esta que pode estar voltada para a moda sportswear ou para a uniformização escolar e profissional.

O mercado total, pode ser considerado em 94 como da ordem de 14.000 toneladas por ano, estando dividido entre a utilização na moda sportswear ou para uniformização da forma mostrada nos gráficos a seguir (figura 4-3):

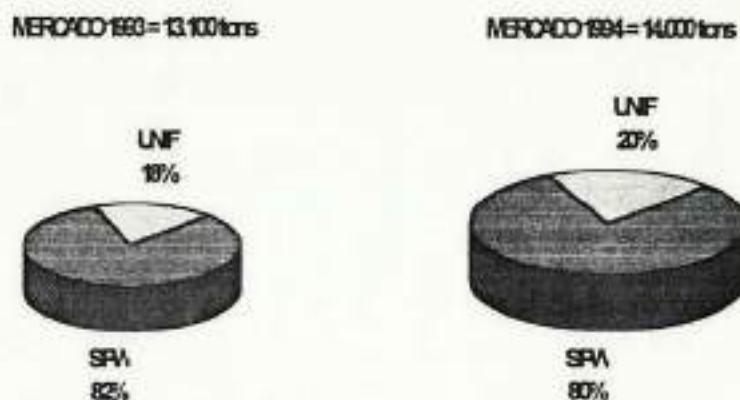


Figura 4-3: Mercado Nacional 93/94 Faccionado entre SportsWear e Uniformização (adaptado de Material Interno)

#### 4.3.4 ANÁLISE CONJUNTURAL DO MERCADO NACIONAL

Por agora, são necessários mais alguns dados complementares acerca dos mercados relacionados, focalizando informações mais conjunturais. Pode-se apresentar, em resumo, a seguinte situação:

- Nos últimos 4 anos houve uma retração geral no mercado específico da unidade de negócios em questão, ou seja, o mercado de malha 100% algodão. Essa retração foi gerada, principalmente, pela recessão econômica do país, refletindo diretamente sobre as vendas da Unidade de Negócios, como percebe-se pelo gráfico a seguir (figura 4-4):

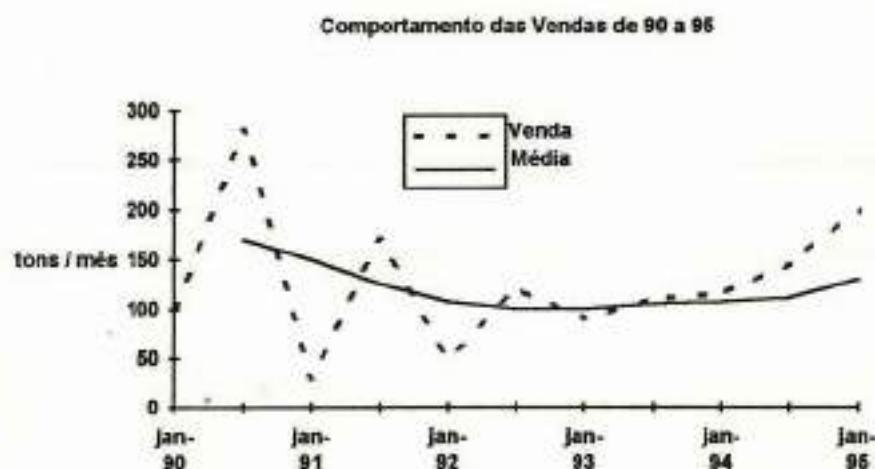


Figura 4-4: Comportamento Histórico das Vendas de 1990 a 1995 (transcrito de material interno)

- Paralelamente à recessão, ocorreu a diversificação do mercado (aumento da concorrência) no sentido de torná-lo mais dividido, contribuindo também para a redução do volume de vendas exposta acima;
- Em termos de produto, a tendência atual (sem sinais de reversão) é a diversificação de mix, gerada pelo maior grau de exigência dos clientes que buscam, agora, cada vez mais novidades e variedades; e
- Quanto à qualidade do produto e dos serviços agregados, pode-se afirmar que serão fundamentais à sobrevivência das empresas do setor. Hoje em dia, espera-se um atendimento cada vez melhor em termos comerciais e logísticos (entregas etc).

#### 4.3.5 POSICIONAMENTO DA UNIDADE DE NEGÓCIOS NO MERCADO NACIONAL

Como já exposto, no decorrer do capítulo 1 (Descrição da Empresa), a Empresa é líder de mercado em todas as suas linhas de negócio, caso, inclusive, da unidade de negócios em questão.

O mercado de tecidos de malha 100% algodão é muito pulverizado, ou seja, existem muitas indústrias têxteis atuando nele, seja através de diferenciação de produto ou por competição de preço. Isto faz com que a liderança de mercado seja conseguida sem, necessariamente, se conseguir um market-share elevado, causando insegurança constante na posição de liderança (ver figura 4-5).



Figura 4-5: Posicionamento do Negócio no Mercado - market-share (transcrito de material interno)

O market-share atual corresponde a cerca de 200 toneladas de malha por mês. Com relação a distribuição deste volume entre os clientes da Empresa, podem ser feitas algumas observações com as que seguem:

Em cada ano, aproximadamente 900 clientes compram tecidos da linha Sportswear e, destes, cerca de 600 são clientes fixos, ou seja, compram regularmente da Empresa;

Os 10 maiores clientes, em termos de volume de compras, representam 17% do volume total citado; e

Os clientes de moda mais importantes, pelo seu destaque como formadores de opinião<sup>4</sup>, respondem por 4% do volume total de vendas.

#### 4.3.6 ANÁLISE P.F.O.A. DO NEGÓCIO NO MERCADO NACIONAL

Do que foi exposto até aqui, com relação ao Negócio, somando-se os dados de conhecimento interno, pode-se elaborar uma tabela representativa das potencialidades e fragilidades do negócio, relacionando-as as oportunidades e ameaças no mercado (tabela 4-3):

<u>POTENCIALIDADES</u>	<u>FRAGILIDADES</u>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grandes Volumes</li> <li>• Boa Imagem, associada à Qualidade</li> <li>• Serviços</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pouca Flexibilidade Industrial</li> <li>• Limitação de Acabamento (opções)</li> <li>• Estrutura de Custos (altos)</li> </ul>
<u>OPORTUNIDADES</u>	<u>AMEAÇAS</u>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consolidação dos Produtos no Mercado</li> <li>• Garantia da manutenção de clientes através dos serviços</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrada de Concorrente com Volumes altos a Preços competitivos</li> <li>• Fragmentação excessiva do mercado</li> </ul>

Tabela 4-3: Análise PFOA da Unidade de Negócios (elaborado pelo autor)

#### 4.3.7 MERCADO EXTERNO E ATUAÇÃO

Ao contrário da linha Praia, esta linha não é, caracteristicamente, uma fonte de exportação considerável, muito embora supere a concorrência também nesta modalidade. A razão do pouco volume de exportações está ligada, basicamente, a um problema de preço, ou seja, os preços praticados no mercado externo são consideravelmente mais baixos em relação aos do mercado interno e, além

<sup>4</sup> Formador de opinião - este conceito vai ser trabalhado na ocasião da segmentação do mercado, mais adiante neste capítulo.

disso, raramente ultrapassam um mínimo que garante uma rentabilidade aceitável.

O mercado de atuação é composto, principalmente, pelos países da Europa, África e América do Sul.

#### 4.3.8 MERCADO CONCORRENTE

Um dos elementos importantes, também formadores do mercado em que a Unidade de Negócio atua, é a concorrência. Através do estudo dos concorrentes, tanto em termos quantitativos (participação no mercado) quanto em termos qualitativos (estratégias, pontos fortes e fracos), forma-se um padrão de comparação para o próprio Negócio, possibilitando uma avaliação comparativa ("benchmarking").

#### 4.3.9 AVALIAÇÃO QUANTITATIVA DOS CONCORRENTES

Inicialmente, os principais concorrentes da Unidade de Negócios devem ser examinados quanto ao market-share, a fim de que se obtenha uma comparação quantitativa entre o Negócio e a concorrência (figura 4-6):

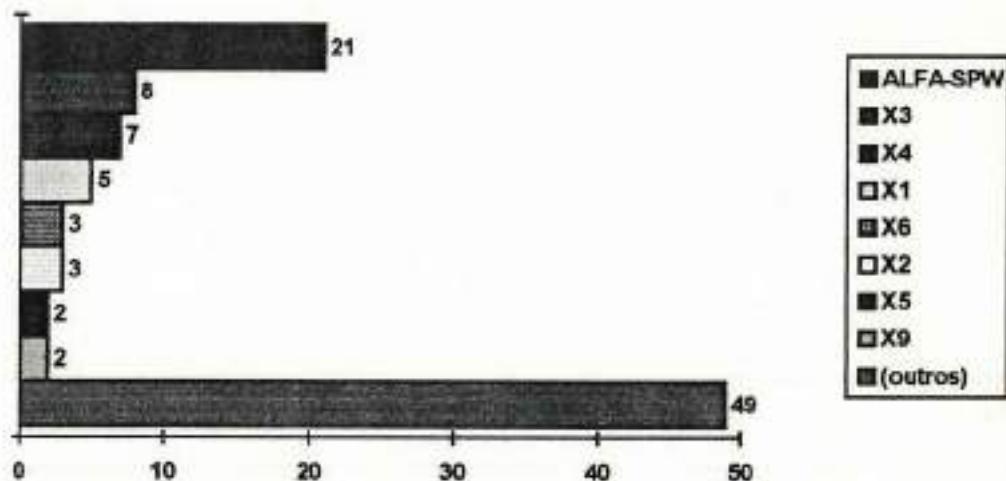


Figura 4-6: Principais Concorrentes do Negócio (transcrito de material interno)

#### 4.3.10 AVALIAÇÃO QUALITATIVA DOS CONCORRENTES

Abaixo, encontram-se, de forma resumida, os dados sobre a concorrência, coletados juntamente à equipe de vendas e aos clientes, procurando identificar, sempre que possível, as estratégias utilizadas, os pontos fortes, os pontos fracos e outras informações que possibilitem análises consistentes (tabela 4-4):

##### *1. Concorrente "X1"*

Estratégia: fazer o melhor produto, no melhor mix e melhor preço e com qualidade (fios e acabamentos).

obs: Vem modernizando sem aumentar a capacidade.

Pontos fortes:

- produto diferenciado;
- preço/prazo bons; e
- qualidade boa.

Pontos fracos:

- distribuição limitada (volume baixo);
- rígida na venda (min/cor, lead time alto);
- percepção de qualidade inferior ao da Alfa Têxtil; e
- entregas irregulares.

##### *2. Concorrente "X2"*

Estratégia: aumento da participação no SPW melhorando o mix e a qualidade e trabalhando com preços baixos e boas condições.

Pontos fracos:

- mix de produtos limitados;
- distribuição para confecções fraca; e
- estrutura comercial falha.

### **3. Concorrentes "X3" e "X4"**

Estratégia: produzir volumes altos com preços e condições ótimos e qualidade relativamente inferior. Hoje estão mais dirigidos tecidos leves e estamparia.

obs: Maiores concorrentes em volume.

Pontos fracos:

- qualidade;
- entrega; e
- não tem services.

### **5. Concorrente "X5"**

Estratégia: entrar no mercado de malha com alto volume, preço competitivo e buscando o mercado de básicos.

### **6. Concorrente "X6"**

Estratégia: produzir volumes altos em tecidos mais pesados, com preço baixo e qualidade razoável.

### **7. Concorrentes "X7" e "X8"**

Estratégia: diversificação de tecidos (padronagem, etc.) para o mercado de moda a preços competitivos.

Pontos fracos:

- entrega;
- volumes limitados;
- qualidade irregular; e
- distribuição via representantes.

### 8. Concorrentes "X9", "X10" e "X11"

Estratégia: diversificação na linha de malha a preços competitivos e qualidade razoável.

**Tabela 4-4: Avaliação Estratégica da Concorrência (elaborado pelo autor)**

#### 4.3.11 ANÁLISE P.F.O.A. DA CONCORRÊNCIA

Agora, para maior clareza de análise, estes dados devem ser agrupados em uma tabela PFOA, analogamente à que foi desenvolvida para a Unidade de Negócios (tabela 4-5).

<u>POTENCIALIDADES</u>	<u>FRAGILIDADES</u>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Preços Competitivos</li> <li>• Qualidade Razoável</li> <li>• Flexibilidade Industrial (muitas opções de Acabamento, por exemplo)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Serviços ruins ou inexistentes</li> <li>• Atendimento / Flexibilidade Comercial sofríveis</li> <li>• Volumes de Produção baixos</li> <li>• Qualidade, as vezes, sofrível</li> </ul>
<u>OPORTUNIDADES</u>	<u>AMEAÇAS</u>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Melhoria dos Serviços / Atendimento</li> <li>• Melhoria da Qualidade dos Produtos</li> <li>• Aumento da Capacidade Instalada</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrada de Concorrente com altos Volumes a Preços competitivos</li> <li>• Demanda crescente por Qualidade</li> <li>• Perda de Clientes por Parceria com outras Empresas</li> </ul>

**Tabela 4-5: Análise PFOA da concorrência (elaborado pelo autor)**

#### 4.3.12 MERCADO FORNECEDOR

O mercado fornecedor deve ser visto como uma importante fonte de oportunidades de desenvolvimento do negócio, seja pela melhoria das características das matérias-primas, pela possibilidade de diferenciação, pela utilização de serviços de terceiros etc.

#### 4.3.13 QUADRO REPRESENTATIVO DOS SUPRIDORES DE INSUMOS

A título de “check list” encontram-se listados abaixo (tabela 4-6) as entidades mais típicas que fornecem insumos para a operação de um negócio qualquer:

ENTIDADES	INSUMOS
PRODUTORES DE ENERGIA	INSUMOS ENERGÉTICOS
PRODUTORES DE MATERIAS-PRIMAS E BENS INTERMEDIÁRIOS	MATERIAS-PRIMAS E BENS INTERMEDIÁRIOS
PRODUTORES DE BENS DE CAPITAL	BENS DE CAPITAL
PROPRIETÁRIOS E CONSTRUTORES	IMÓVEIS
MERCADO DE TRABALHO	RECURSOS HUMANOS
ACIONISTAS E MERCADO FINANCEIRO	RECURSOS FINANCEIROS
LICENCIADORES, PROJETISTAS, CONSULTORES, AUTÔNOMOS, ETC.	ASSISTÊNCIA TÉCNICA OU ADMINISTRATIVA

**Tabela 4-6: Quadro de Supridores de Insumos (adaptado de Kehl)**

#### 4.3.14 FORNECEDORES ESTRATÉGICOS

Dentre esses todos, expostos sem qualquer tipo de prioridade de importância, destacam-se, estrategicamente, para o Negócio em específico:

- Produtores de matéria-prima e bens intermediários. Tal grupo deve ser enxergado como uma possibilidade de diversificação e diferenciação dos produtos, através da utilização de matérias-primas diferenciadas. As novidades, principalmente em termos de construção e acabamento de tecidos, são muito bem vistas no mercado de moda.
- Licenciadores, projetistas, consultores, autônomos. Da mesma forma que as entidades anteriores, estas também representam fontes de diferenciação e aprimoramento.
- Prestadores de Serviços. Importante forma de diferenciação sem o prejuízo da complexidade industrial por ela gerada, a terceirização de alguns processos produtivos mais complicados torna o Negócio mais competitivo.

## 4.4 OPORTUNIDADES DE DESENVOLVIMENTO

Como decorrência do estudo mercadológico, vão ser identificadas, aqui, algumas oportunidades de desenvolvimento para o Negócio que, devidamente consolidadas com o inventário motivacional e o resto do cenário (incluindo as avaliações de tendências para o futuro e de recursos internos), darão rumos mais definidos ao plano, sob o ponto de vista dos objetivos estratégicos.

Assim, a metodologia usada neste levantamento de oportunidades pode ser esquematizada como segue (figura 4-7):



Figura 4-7: Metodologia para o Estudo das Oportunidades de Desenvolvimento (elaborado pelo autor)

#### 4.4.1 CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO

Foi realizada uma série de entrevistas, junto a clientes e a equipe de vendas, com a finalidade de identificar quais características são desejáveis para o tipo de negócio que se opera, sob o ponto de vista dos clientes da Empresa.

A partir de uma análise dos valores apontados como desejáveis, pela eliminação das redundâncias e agrupamento de semelhanças, chegou-se a um conjunto de critérios de avaliação para o Negócio (tabela 4-7), sob a ótica do mercado consumidor.

CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO	ABRANGÊNCIAS
ADEQUAÇÃO DE PRODUTOS (MIX)	PRODUTOS ADEQUADOS, ESPECÍFICOS PARA CADA SEGMENTO, DISPONÍVEIS EM AMPLA GAMA DE VARIEDADES, DIVERSIFICAÇÃO
QUALIDADE DE PRODUTO	CARACTERÍSTICAS DESEJÁVEIS, EXISTÊNCIA DE UMA PADRÃO RIGOROSO, REGULARIDADE DO NÍVEL DE QUALIDADE
CAPACIDADE DE INOVAÇÃO	LANÇAMENTO, NOVIDADES, ANTECIPAÇÃO
PARCERIAS DE NEGÓCIOS	DESENVOLVIMENTO CONJUNTO, EXCLUSIVIDADE
QUALIDADE DE SERVIÇOS (TANGÍVEIS E INTANGÍVEIS)	RECONHECIMENTO, ACESSO À EMPRESA, INFORMAÇÃO, ATENDIMENTO
PERCEPÇÃO DO PREÇO (CUSTOxBENEFÍCIO)	PREÇO, FINANCIAMENTO, VALOR AGREGADO, PREÇO RELATIVO
DISPONIBILIDADE (CAPACIDADE DE ATENDIMENTO)	DISPONIBILIDADE DE VOLUMES EM TODOS OS ITENS, ENTREGAS CONFIÁVEIS E RÁPIDAS

**Tabela 4-7: Critérios de Avaliação para o Negócio (elaborado pelo autor)**

O próximo passo, agora, é avaliar a importância que o mercado dá para cada um dos critérios elaborados utilizando quantificações padronizadas.

#### 4.4.2 AVALIAÇÃO DA IMPORTÂNCIA DOS CRITÉRIOS PARA OS SEGMENTOS DE MERCADO

O objetivo desta avaliação é determinar, por segmento/nicho, qual a importância que é dada aos critérios apontados como representativos para a avaliação do Negócio, ou seja, com qual intensidade um dado segmento/nicho de mercado deseja uma determinada característica.

Para tanto, estes critérios vão ser cruzados com os segmentos/nichos já identificados e, para cada cruzamento, a importância vai ser explicitada através de uma nota. A seguinte escala vai ser utilizada como base para esta avaliação (tabela 4-8):

<b>CRITÉRIOS GANHADORES DE PEDIDOS</b>	
1.	Proporciona uma vantagem crucial junto aos clientes - é o principal impulso da competitividade
2.	Proporciona uma importante vantagem junto aos clientes - é sempre considerado
3.	Proporciona uma vantagem útil junto à maioria dos clientes - é normalmente considerado
<b>CRITÉRIOS QUALIFICADORES</b>	
4.	Precisa estar pelo menos no nível do bom padrão do setor
5.	Precisa estar em torno da média do setor
6.	Precisa estar a pouca distância do restante do setor
<b>CRITÉRIOS MENOS IMPORTANTES</b>	
7.	Normalmente não é considerado pelos clientes, mas poderia tornar-se mais importante no futuro
8.	Muito raramente é considerado pelos clientes
9.	Nunca é considerado pelos clientes e provavelmente nunca o será

**Tabela 4-8: Classificação de Importância para os Objetivos de Desempenho (transcrito de Slack)**

Assim, as notas de importância percebida pelos diversos segmentos/nichos de mercado quanto aos critérios estabelecidos, definidas em conjuntos com alguns clientes representativos e com a equipe de venda, são (tabela 4-9):

		Adequação	Qualidade	Inovação	Parceria	Serviços	Preço	Disponibilidade
JEANS	Formador	2	1	2	2	3	4	4
	Seguidor	3	3	4	3	2	2	3
	Básico	4	3	5	3	3	3	3
	Popular	7	5	5	7	5	1	5
CASUAL	Formador	1	1	3	2	2	4	3
	Seguidor	2	2	4	4	3	2	3
	Básico	4	2	5	5	3	1	4
	Popular	5	5	6	6	4	1	5
	Feminino	1	2	1	2	2	4	4
INFANTIL	Formador	1	2	3	2	2	3	3
	Seguidor	2	3	3	3	2	2	3
	Básico	4	3	5	5	4	2	2
	Popular	5	4	6	7	5	1	5
ACTIVE	(todos)	1	4	1	2	2	5	2

**Tabela 4-9: Importância Percebida quanto aos Critérios Estabelecidos (elaborado pelo autor)**

#### 4.4.3 AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO EM RELAÇÃO AOS CRITÉRIOS POR SEGMENTO

Através dos já definidos critérios de avaliação, a Unidade de Negócios pode ser julgada com relação ao desempenho que tem, no presente momento, quanto ao atendimento das necessidades identificadas do mercado consumidor, expressas pelos referidos critérios em comparação com a concorrência.

Para tanto, analogamente à avaliação de importância, os critérios de desempenho vão ser novamente cruzados com os segmentos/nichos de mercado e, para cada cruzamento, vai ser dada uma nota, só que desta vez representativa do desempenho comparativo da Unidade de Negócios. A escala utilizada para esta avaliação segue adiante (tabela 4-10):

<b>MELHOR DO QUE A CONCORRÊNCIA</b>
1. Consistente e consideravelmente melhor do que o melhor concorrente
2. Consistente e claramente melhor que o melhor concorrente
3. Consistente e marginalmente melhor que o melhor concorrente
<b>IGUAL À CONCORRÊNCIA</b>
4. Com frequência marginalmente melhor do que o melhor concorrente
5. Aproximadamente o mesmo da maioria dos concorrentes
6. Com frequência a uma distância curta atrás dos principais concorrentes
<b>PIOR DO QUE A CONCORRÊNCIA</b>
7. Usual e marginalmente pior do que a concorrência
8. Usualmente pior do que a concorrência
9. Consistentemente pior do que a maioria dos concorrentes

**Tabela 4-10: Classificação de Desempenho da Unidade de Negócios (transcrito de Slack)**

Assim, as notas de desempenho comparativo à concorrência, percebido pelos diversos segmentos/nichos de mercado quanto aos critérios estabelecidos, definidas em conjuntos com alguns clientes representativos e com a equipe de venda, são (tabela 4-11):

		Adequação	Qualidade	Inovação	Parceria	Serviços	Preço	Disponibilidade
JEANS	Formador	6	3	5	4	2	5	3
	Seguidor	5	2	4	4	2	6	4
	Básico	2	2	3	3	2	6	4
	Popular	8	2	2	3	2	8	5
CASUAL	Formador	7	3	4	4	2	5	3
	Seguidor	6	2	3	4	2	6	4
	Básico	3	2	2	3	2	6	4
	Popular	8	1	2	3	2	8	5
	Feminino	9	4	7	4	2	5	5
INFANTIL	Formador	5	3	5	4	2	5	3
	Seguidor	5	2	5	4	2	6	4
	Básico	4	2	4	3	2	6	4
	Popular	6	1	4	3	2	8	5
ACTIVE	(todos)	1	3	6	6	2	5	4

**Tabela 4-11: Desempenho Percebido quanto aos Critérios de Avaliação (elaborado pelo autor)**

#### 4.4.4 AVALIAÇÃO IMPORTÂNCIA X DESEMPENHO

Com as notas já atribuídas, tanto para a importância quanto para o desempenho dos critérios, os seguintes pares ordenados são determinados para cada um dos critérios em cada um dos segmentos/nichos de mercado (tabela 4-12):

		Adequação	Qualidade	Inovação	Parceria	Serviços	Preço	Disponibilidade
JEANS	Formador	(2,6)	(1,3)	(2,5)	(2,4)	(3,2)	(4,5)	(4,3)
	Seguidor	(3,5)	(3,2)	(4,4)	(3,4)	(2,2)	(2,6)	(3,4)
	Básico	(4,2)	(3,2)	(5,3)	(3,3)	(3,2)	(3,6)	(3,4)
	Popular	(7,8)	(5,2)	(5,2)	(7,3)	(5,2)	(1,8)	(5,5)
CASUAL	Formador	(1,7)	(1,3)	(3,4)	(2,4)	(2,2)	(4,5)	(3,3)
	Seguidor	(2,6)	(2,2)	(4,3)	(4,4)	(3,2)	(2,6)	(3,4)
	Básico	(4,3)	(2,2)	(5,2)	(2,3)	(3,2)	(1,6)	(4,4)
	Popular	(5,8)	(5,1)	(6,2)	(6,3)	(4,2)	(1,8)	(5,5)
	Feminino	(1,9)	(2,4)	(1,7)	(2,4)	(2,2)	(4,5)	(4,5)
INFANTIL	Formador	(1,5)	(2,3)	(3,5)	(2,4)	(2,2)	(3,5)	(3,3)
	Seguidor	(2,5)	(3,2)	(3,5)	(3,4)	(2,2)	(2,6)	(3,4)
	Básico	(4,4)	(3,2)	(5,4)	(5,3)	(4,2)	(2,6)	(2,4)
	Popular	(5,6)	(4,1)	(6,4)	(7,3)	(5,2)	(1,8)	(5,5)
ACTIVE	(todos)	(1,1)	(4,3)	(1,6)	(2,6)	(2,2)	(5,5)	(2,4)

**Tabela 4-12: Importância x Desempenho (elaborado pelo autor)**

Os pares ordenados acima, resultantes do cruzamento dos dois grupos de dados anteriormente levantados (a importância de cada critério e o desempenho da Unidade de Negócios em relação à concorrência para ele), podem ser plotados, no caso implicitamente (pelo grande número de pontos), em uma matriz padronizada, conhecida como matriz *importância x desempenho*, proposta por Slack para a formulação de estratégias de manufatura.

Então, fica definida, na matriz, a "região" a qual esse par ordenado resultou. Serão quatro as possíveis regiões a serem comentadas:

- **Região Adequada:** Esta região é delimitada por uma fronteira de desempenho mínimo, abaixo do qual a Empresa não deveria deixar que o desempenho das operações caisse. Aqueles critérios que estiverem classificados nesta região não serão prioridade de curto ou médio prazo, pois seu desempenho é satisfatório. A longo prazo, porém, a empresa deveria se preocupar com a ameaça dos concorrentes para poder manter-se neste nível de desempenho
- **Região Aprimorar (ou Melhorar):** Qualquer critério que esteja classificado abaixo da limite inferior da região "adequada" é candidato ao aprimoramento, contudo, aqueles que estiverem logo abaixo do limite ou no canto inferior esquerdo da matriz, não deverão ser vistos como primeira prioridade. É a região de atenção para um horizonte de médio prazo.
- **Região Urgência:** Os critérios que forem classificados nesta região estarão com desempenho crítico dada a importância conferida pelos clientes. Possivelmente, clientes estão sendo perdidos por esta razão. Como consequência, a meta de curto prazo é aprimorar o desempenho em tais critérios até a região "aprimorar" e, no médio prazo, até a região "adequada".
- **Região Excesso?:** Os critérios classificados nesta região terão um desempenho muito superior ao que os clientes esperam, portanto, é possível que os recursos empregados em tal região fossem realocados para os critérios classificados nas regiões de "urgência" ou "aprimorar".

Pode-se, agora, proceder à exposição da chamada matriz *importância x desempenho* (figura 4-8), que segue na próxima página, onde os pares ordenados devem ser plotados (no caso implicitamente) e, então, terem caracterizados seu estado atual.

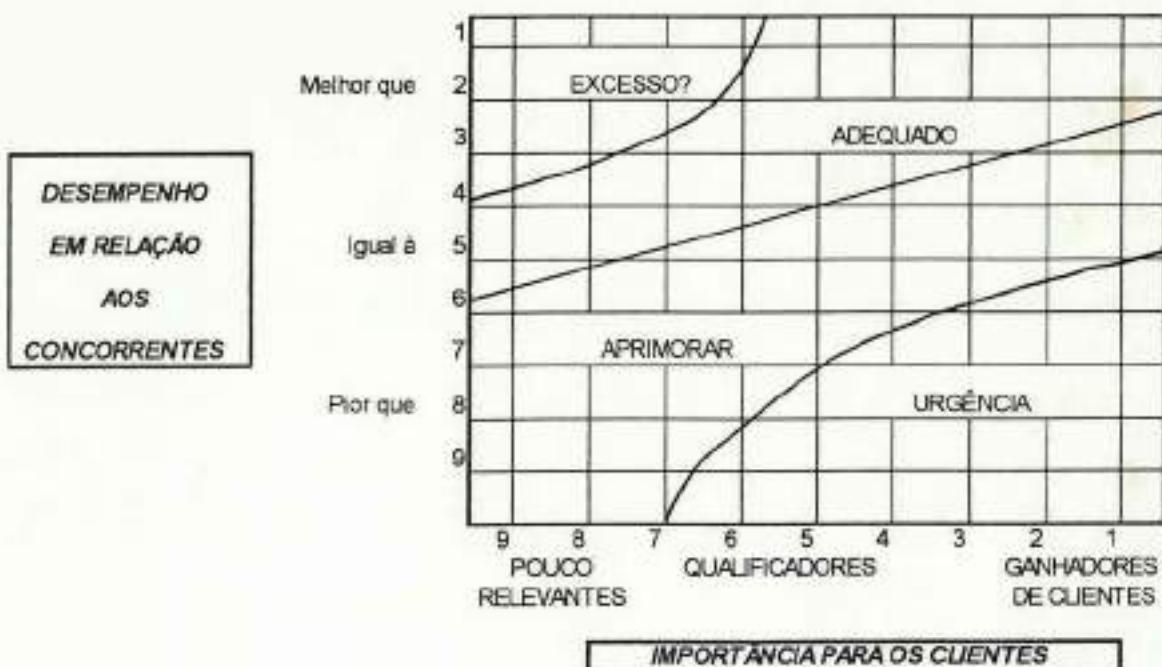


Figura 4-8: Matriz Importância x Desempenho (transcrito de Slack)

Os pares ordenados vão ser classificados através de letras, indicadoras da região a que pertencem na matriz acima, como segue:

- “A” para os pares que constarem da região “adequada”;
- “M” para os pares que constarem da região “aprimorar” (ou “melhorar”);
- “U” para os pares que constarem da região “urgência”; e
- “E” para os pares que constarem da região “excesso?”.

Assim, segue a síntese da avaliação *importância x desempenho* (tabela 4-13), indicando as regiões determinantes do estado atual das operações do negócio (posteriormente, será elaborado um resumo para a avaliação de cada um dos critérios estabelecidos):

		Adequação	Qualidade	Inovação	Parceria	Serviços	Preço	Disponibilidade
JEANS	Formador	U	A	M	M	A	M	A
	Seguidor	M	A	A	M	A	M	A
	Básico	A	A	A	A	A	U	M
	Popular	M	A	A	A	A	U	M
CASUAL	Formador	U	A	M	M	A	M	A
	Seguidor	U	A	A	A	A	U	A
	Básico	A	A	A	A	A	U	M
	Popular	U	E	A	A	A	U	M
	Feminino	U	M	U	M	A	M	M
INFANTIL	Formador	M	A	M	M	A	M	A
	Seguidor	M	A	A	M	A	U	M
	Básico	A	A	A	A	A	U	M
	Popular	M	A	A	A	A	U	M
ACTIVE	(todos)	U	A	U	U	A	M	M

**Tabela 4-13: Regiões Indicativas do Estado da Operação do Negócio (elaborado pelo autor)**

A tabela acima pode ser resumida, levando em conta a *importância x desempenho* dos critérios de avaliação, procurando identificar semelhanças de estado entre os diversos segmentos e nichos de mercado, como é exposto na página seguinte (tabela 4-14):

CRITÉRIO DE DESEMPENHO	RESULTADOS/COMENTÁRIOS
ADEQUAÇÃO DE PRODUTOS (MIX)	ADEQUADO EM RELAÇÃO AOS “BÁSICOS”; MELHORAR OU URGÊNCIA PARA OS DEMAIS, PRINCIPALMENTE “FORMADORES”, “CASUAL FEMININO” E “ACTIVE”.
QUALIDADE DE PRODUTO	ADEQUADA EM RELAÇÃO A TODOS OS SEGMENTOS/NICHOS COM EXCEÇÃO DO “CASUAL FEMININO” (MELHORAR).
CAPACIDADE DE INOVAÇÃO	ADEQUADA PARA A MAIORIA; MELHORAR PARA OS “FORMADORES”; E URGÊNCIA P/ “CASUAL FEMININO” E “ACTIVE”.
PARCERIAS DE NEGÓCIOS	MELHORAR NOS “FORMADORES”, ALGUNS “SEGUIDORES” E NO “CASUAL FEMININO”; URGÊNCIA NO “ACTIVE”; E ADEQUADO NOS DEMAIS.
QUALIDADE DE SERVIÇOS (TANGÍVEIS E INTANGÍVEIS)	ADEQUADA EM TODOS OS SEGMENTOS/NICHOS.
PERCEPÇÃO DO PREÇO (CUSTOxBENEFÍCIO)	OSCILA ENTRE MELHORAR (“FORMADORES”, “FEMININO” E “ACTIVE”) E URGÊNCIA NOS DEMAIS.
DISPONIBILIDADE (CAPACIDADE DE ATENDIMENTO)	MELHORAR EM TODOS MENOS NOS “FORMADORES” (ADEQUADO).

**Tabela 4-14: Resumo Indicativo do Estado dos Critérios Estabelecidos (elaborado pelo autor)**

#### 4.4.5 OBSERVAÇÕES SOBRE A IMPORTÂNCIA X DESEMPENHO

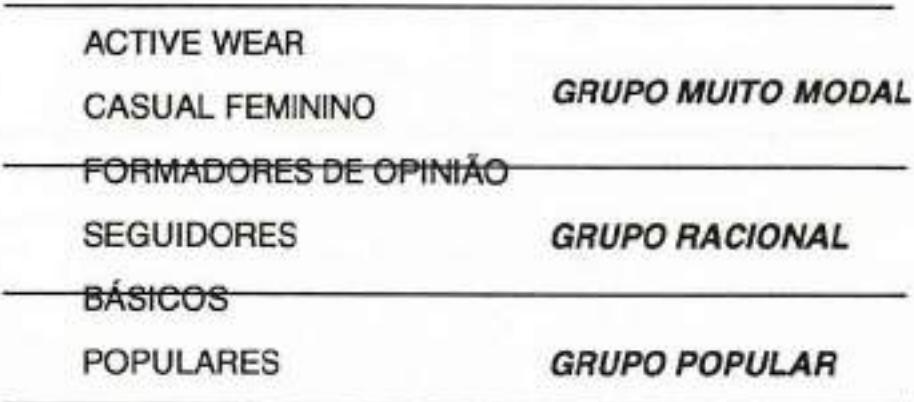
A partir de uma análise mais abrangente dos resultados obtidos, nota-se, visivelmente, 3 grandes grupos de mercado com características mais ou menos homogêneas no que tange à avaliação *importância x desempenho* realizada, como seguem:

**Grupo muito modal.** Confecções altamente exigentes quanto à inovação e, principalmente, demandando produtos específicos, adequados às suas necessidades mais sofisticadas, parcerias de desenvolvimento conjunto de produtos, inovações constantes etc. Entretanto, os segmentos/nichos deste grupo estão dispostos a pagar um preço relativamente alto por isso;

**Grupo racional.** Segmentos/nichos que são mais desvinculados da moda e estão, atualmente, mais alinhados com a Unidade de Negócios, não implicando, porém, na continuidade obrigatória dessa situação. Embora estejam numa posição de adequação (ou melhorar) em relação a maioria dos critérios, o preço deve, a curto prazo, ser um importante fator competitivo, uma vez que todos os outros critérios já estão sendo bem atendidos; e

**Grupo popular.** Neste grupo, compete-se, basicamente, por preço, ficando os outros critérios bem abaixo deste, em importância relativa.

Os componentes e as fronteiras de cada um desses grupos são representados na figura abaixo (figura 4-9):



**Figura 4-9: Grupos de Mercado Definidos pela Avaliação Importância x Desempenho (elaborado pelo autor)**

A variável mercadológica mais influente na classificação dos grupos acima foi a comportamental da confecção, ou seja, uma espécie de postura com relação a moda por parte dos clientes do Negócio.

O tipo de moda que a confecção opera (Jeans, Casual, Infantil ou Active) influí de uma forma mais simples, com exceção do Active (que já está considerada na classificação anterior). A influência citada se dá, basicamente, em necessidade de adequação de produtos para cada um destes segmentos, embora existam vários produtos de utilização comum.

**Observação importante:** as palavras “aprimorar” (ou “melhorar”), “adequada”, “urgência” e “excesso” não devem, de forma alguma, ser entendidas como recomendações estratégicas sem uma avaliação mais apurada. Elas apenas indicam a consequência imediata do estado atual de atendimento às necessidades priorizadas do mercado consumidor, sem levar em conta três fatores da maior importância:

1. O que a Empresa (Unidade de Negócios) quer? (Será que é interesse atender todos os segmentos/nichos de mercado?);
2. O futuro. O Negócio foi julgado, em relação a alguns critérios, baseado na situação presente, tanto de importância quanto de desempenho. Tais condições variam ao longo do tempo, exigindo uma avaliação das tendências para o futuro para qualquer tipo de decisão mais duradoura; e
3. Os recursos disponíveis e potenciais.

Tais questões só vão ser respondidas no capítulo seguinte, na ocasião da consolidação de todos os fatores citados anteriormente.

Por agora, segue um resumo de algumas das mais importantes tendências para o futuro já identificadas e, logo após, a avaliação dos recursos existentes.

## 4.5 TENDÊNCIAS PARA O FUTURO

---

É importante notar que todo o desenvolvimento de informação e análise efetuado baseia-se no presente, ou seja, reflete situações razoavelmente estáveis que compõem o quadro atual, ou cenário, da Unidade de Negócios.

No entanto, o mercado é uma entidade dramaticamente complexa, de tal sorte que uma única transformação pode desencadear várias outras, caracterizando um ambiente altamente instável e demandando, freqüentemente, novos direcionamentos estratégicos.

Como espera-se, para o presente plano, uma vigência de longo (talvez médio) prazo, tais volubilidades deveriam estar, de alguma forma, considerados na atividade de planejamento estratégico. A única forma possível de fazê-lo é através da análise das tendências, ou seja, procura-se, através das mudanças já previstas, inferir como ficará o cenário em questão nos próximos anos. Este análise deverá se fundamentar nos seguintes grupos de informações, analisados, a grosso modo, a seguir:

1. Tendências Globais. Espera-se, para os próximos anos, uma melhora nas condições globais de vida, vinculada, diretamente, ao crescimento econômico previsto;
2. Tendências para o Brasil. Igualmente às tendências globais, espera-se, pelo menos em termos macroeconômicos, uma melhoria caracterizada pelo aumento previsto para o PIB nos próximos anos. Além disso, é esperada a continuidade de entrada de produtos importados no país, demandando novas atitudes das empresas brasileiras, uma vez que o cenário passa de um protecionismo generalizado para uma situação muito mais globalizada; e
3. Tendências para o Negócio. As perspectivas são de um aumento brutal nos níveis de exigência dos clientes, sobretudo no que se relaciona à qualidade, variedade e preço dos produtos, além, é claro, da necessidade de serviços agregados cada vez melhores e personalizados.

## 4.6 AVALIAÇÃO INTERNA / RECURSOS

---

Este estudo, parte integrante do cenário de oportunidades, representa a avaliação da própria Empresa, ou ambiente interno, relacionando, inicialmente, informações acerca de seu patrimônio, classificadas nos 3 grupos que seguem.

### 4.6.1 PATRIMÔNIO FÍSICO DA UNIDADE DE NEGÓCIOS

*Terrenos, edificações, equipamentos, estoques, dinheiro, ações etc*

Dispõe-se, para a operação da Unidade de Negócios, dos seguintes meios físicos abaixo resumidos:

- 4 fábricas, compartilhadas com outras unidades de negócios, equipadas para a produção de tecidos de malha 100% algodão através da execução dos 3 grandes grupos de processos característicos da indústria têxtil: fiação, tecelagem e acabamento. A capacidade utilizável das fábricas, especificamente para o Negócio em questão corresponde a uma produção da ordem de 200 toneladas de malha por mês.
- Escritório da Gerência do Negócio, contando com equipamentos de escritório tais como microcomputadores, fax e telefones.
- Orçamento destinado a gastos da Unidade de Negócios.

### 4.6.2 PATRIMÔNIO CULTURAL DA UNIDADE DE NEGÓCIOS

*Recursos humanos, experiência, organização, capacitação gerencial, capacitação técnica, acordos, memória técnica, memória administrativa etc.*

Em termos de patrimônio cultural, verifica-se em resumo:

- Gerência do Negócio. A Unidade de Negócios é gerida, atualmente, por 2 funcionários e 1 estagiário, todos com formação ligada à Engenharia de Produção e Administração de Empresas.
- Operação (PPCP e Produção).
- Áreas de Suporte. Tais áreas são, matricialmente, comuns às outras unidades de negócio, estando representadas na exposição da estrutura orgânica da Empresa, juntamente com as áreas de responsabilidade (ver capítulo 1).

#### **4.6.3 PATRIMÔNIO CONCEITUAL DA UNIDADE DE NEGÓCIOS**

*Imagen junto aos públicos (mercados, empregados, fornecedores, concorrentes, bancos e afins, governo etc)*

A Empresa, generalizando para todos as Unidades de Negócio, possui uma ótima imagem junto aos públicos, função de sua seriedade e tradição.

No entanto, pode-se, conservadoramente, dizer que o Negócio em questão é o menos favorecido nessa questão da imagem institucional, uma vez que as outras unidades de negócio são, por diversas razões (inclusive históricas), mais bem conhecidas pelo público, em geral.

---

## 5. ANÁLISE

---

A análise consiste, basicamente, na consolidação da orientação estratégica, através do confronto entre o “querer” e o “poder”, na caracterização sistêmica do problema e na divisão do sistema em partes menores, subsistêmicas, difundindo a orientação global estratégica por entre esses subsistemas, aliando-se as vantagens do estudo focado sem os problemas de perda de integridade e identidade do sistema.

*“Quebre-se tudo o que não for possível entender”*  
*(do autor)*

## 5.1 CONSOLIDAÇÃO

---

Do estudo realizado no capítulo anterior, resultam forças distintas que devem, aqui, sofrer um processo de conformação.

### 5.1.1 ANÁLISE DO INVENTÁRIO MOTIVACIONAL

Em resumo, a gerência do Negócio e a direção da Empresa apontam, em comum, os seguintes focos estratégicos:

- Redução de custos;
- Garantia de ótimos níveis de qualidade (regularidade e tecnologia de ponta);
- Incremento da participação e das vendas; e
- Aprimoramento dos serviços agregados.

Além disso, são pontos específicos do negócio em questão:

- Aumento da rentabilidade da linha;
- Criação de identidade visual para a linha;
- Solucionamento de problemas de sobras de estoque; e
- Necessidade de maior flexibilidade produtiva e logística.

### 5.1.2 ANÁLISE DO CENÁRIO DE OPORTUNIDADES

*Além do estudo mercadológico e das oportunidades de desempenho, estão sendo considerados, também, as tendências para o futuro e os recursos existentes.*

Para a ótima atuação como fornecedores de tecidos básicos, o seguinte critério deve ser trabalhado:

- Preço.

Embora o critério “capacidade de atendimento/disponibilidade” esteja caracterizado como passível de melhoria, tal situação é apenas o reflexo temporário da demanda excessiva que se instaurou, não sendo, portanto, considerado como objetivo estratégico de médio/longo prazo, uma vez que, tal

situação é extremamente recente e ainda não justifica um aumento de capacidade instalada, mesmo pelos níveis verificados de demanda.

Além disso, existem alguns critérios que, embora estejam com desempenho adequado para o segmento considerado, constituem algumas das razões principais do sucesso de Negócio e, portanto, devem ser bastante considerados. Além dessa razão, como exposto no fim do capítulo anterior, tais critérios tendem a ser determinantes no sucesso do Negócio, ao passo que constituem, ao mesmo tempo, uma base competitiva sólida (qualidade de produto) e uma enorme vantagem competitiva atual e, principalmente, futura (qualidade dos serviços agregados).

- Qualidade de produto; e
- Qualidade de serviços agregados.

Além disso, para a ótima atuação como fornecedores de tecidos básicos diferenciados, a Unidade de Negócio deve atingir, com bom desempenho, os segmentos/nichos identificados como “formadores”, “casual feminino”, “active” e algumas intersecções com outros de caráter mais básico. Os critérios que devem ser considerados, além dos que são comum aos “básicos”, são:

- Adequação de produto (mix);
- Capacidade de inovação; e
- Parcerias de negócios.

A importância estratégica do atendimento a esses clientes não reside, a princípio, no volume de vendas que eles proporcionam, uma vez que tal volume não é, na maioria das vezes, dos mais expressivos. Entretanto, estes clientes são fundamentais para o sucesso do Negócio devido ao seu poder de influência sobre o mercado, ou seja, tratam-se de marcas e/ou nichos de moda de extrema importância para a divulgação da boa imagem da marca junto a clientes atuais e potenciais.

### 5.1.3 CONSOLIDAÇÃO DO FOCO ESTRATÉGICO

Os objetivos estratégicos globais, resultantes do confronto entre o inventário motivacional e o cenário de oportunidades, levando em conta os aspectos futuros e os recursos existentes, podem ser expressos como:

1. APRIMORAMENTO DA QUALIDADE DOS PRODUTOS;
2. APRIMORAMENTO DA QUALIDADE DOS SERVIÇOS AGREGADOS;
3. AUMENTO DA PARTICIPAÇÃO (vendas, formação da cultura "sportswear", imagem etc);
4. AUMENTO DA RETORNO OPERACIONAL DA LINHA EM CONJUNTO COM A PRÁTICA DE PREÇOS MAIS COMPETITIVOS (redução de custos, alteração do mix de vendas, aumento do valor agregado dos produtos, escoamento rápido de sobras de estoque etc); e
5. DESENVOLVIMENTO DE ESQUEMA PARA O MELHOR ATENDIMENTO DOS CLIENTES DIFERENCIADOS SOB O CONCEITO DE MODA ("formadores", "casual feminino", "active", "infantil" etc), objetivando adequação de produtos, inovação e formação de parcerias de negócios. Tais esquemas estão ligados, principalmente, ao aumento da flexibilidade produtiva, logística e de marketing.

## 5.2 CARACTERIZAÇÃO SISTÊMICA

---

Nesta fase do processo de planejamento estratégico, o sistema completo deve ser dividido em unidades subsistêmicas, capacitando a análise mais aprofundada em termos estratégicos sem, no entanto, perder de vista a orientação estratégica global.

Em se tratando de uma atividade de planejamento relacionada a uma unidade de negócios, tais unidades subsistêmicas devem ser representativas dos diversos universos relacionados pela operação do negócio, delineando subsistemas de funcionamento relativamente independente mas que, necessariamente, devem estar alinhados entre si e a uma direção organizacional.

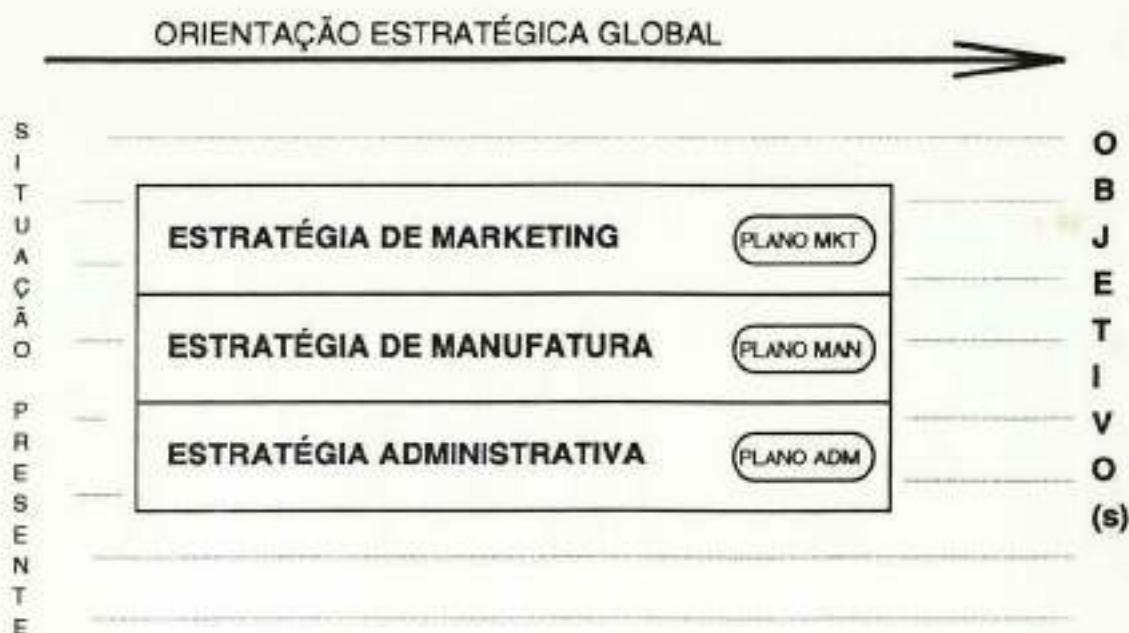
No presente caso, provavelmente o primeiro e mais óbvio subsistema identificável é o subsistema de marketing, uma vez que a principal atribuição da Unidade de Negócios é realizar o "interface" entre o mercado e o Negócio, ou seja, realizar as clássicas funções de gerenciamento de produtos, preços, distribuição, serviços agregados e promoção.

Como consequência do funcionamento da Unidade de Negócios, enquanto parte da organização, o segundo subsistema é responsável pelo estabelecimento dos esquemas funcionais para a gestão do Negócio e difusão estratégica entre as outras áreas envolvidas. Trata-se, portanto, do subsistema administrativo.

Até aqui, estão identificados os universos relacionados aos aspectos mercadológicos e administrativos do negócio onde, por uma concepção mais simplista, terminariam as atribuições da gerência do Negócio, uma vez que este é um departamento pertencente à área comercial e, novamente numa interpretação mais imediata, está, de certo modo, desvinculado da área industrial. Um dos argumentos que poderia reforçar essa idéia está ligado ao fato de que existem outras unidades de negócio na Empresa e, portanto, o universo produtivo deveria estar configurado independentemente da vontade de uma gerência de negócios isolada.

Entretanto, salvo raras exceções, as fábricas estão configuradas de forma que cada uma processa os produtos de apenas uma unidade de negócios, permitindo, portanto, uma espécie de especialização estratégica naquele negócio. Assim, existe um potencial relacionamento importante entre a gerência da Unidade de Negócios e o universo fabril, mesmo que com várias limitações de ação. Trata-se, portanto, de uma importante oportunidade de desenvolvimento estratégico não aproveitada, delineando o terceiro e último subsistema considerado, o subsistema de manufatura.

Antes de passar à caracterização de cada um destes subsistemas, a noção de relacionamento sistêmica pode ser melhor exposta através das seguintes figuras:



**Figura 5-1: Relacionamento Sistêmico no Planejamento Estratégico (elaborado pelo autor)**

Estes mesmos subsistemas podem ser vistos por outra dimensão, evidenciando o contorno e as intersecções existentes entre os mesmos (figura 5-2):



**Figura 5-2: Intersecções entre os Subsistemas Considerados (elaborado pelo autor)**

A seguir, para cada um dos 3 subsistemas, serão explicitados seus objetivos (orientação do subsistema) e as possíveis áreas de atuação (condições de contorno).

## 5.3 SUBSISTEMA DE MARKETING

---

### 5.3.1 ORIENTAÇÃO DO SUBSISTEMA

O objetivo geral do subsistema de marketing, em conformidade com a orientação e os objetivos globais, se exprime através dos seguintes objetivos desdobrados:

1. AUMENTO DA PARTICIPAÇÃO (VENDAS, MARKET SHARE);
2. AUMENTO DA RENTABILIDADE DA LINHA COMO UM TODO;
3. APRIMORAMENTO DOS SERVIÇOS; e
4. APRIMORAMENTO DO ATENDIMENTO SEGMENTADO.

obs: Os 4 objetivos acima devem ser atingidos de forma consistente, a fim de que os resultados não sejam temporários ou frutos de negociações eventuais mas, sim, permanentes e, sempre que possível, ascendentes.

Vale comentar que os objetivos estabelecidos estão totalmente de acordo com as tendências de mercado. Por exemplo, quando se fala de em aumento de vendas de forma consistente, implicitamente estão lembrados os aspectos de qualidade de produto, de atendimento, de diversificação e outros que, a primeira vista, podiam estar excluídos dos objetivos.

A política básica do subsistema de marketing é garantir a satisfação total (situação ideal) dos clientes (e consumidores finais) com os produtos e serviços da Unidade de Negócios/Empresa.

### 5.3.2 CONDIÇÕES DE CONTORNO DO SUBSISTEMA

Uma vez definidos os objetivos do subsistema de marketing, procede-se, agora, com a elaboração das estratégias correspondentes, ou seja, a delinearção dos métodos amplos responsáveis pelo atingimento dos objetivos citados, sem o detalhamento característico dos planos táticos.

As estratégias de marketing são desenvolvidas em função das variáveis mercadológicas, ou seja, correspondem a alterações otimizantes nos atuais níveis destas variáveis, como exposto no quadro a seguir (tabela 5-1):

VARIÁVEIS	EXEMPLOS DE POSSÍVEIS ESTRATÉGIAS
PRODUTOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• mudar o portfolio / combinação de produtos</li> <li>• retirar, adicionar ou modificar os produtos</li> <li>• mudar o design, qualidade e desempenho</li> <li>• consolidar / padronizar</li> </ul>
PREÇOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• mudar os preços, prazos ou condições para grupos particulares de produtos em segmentos particulares de mercado</li> <li>• políticas de atuação em mercados seletivos</li> <li>• políticas de penetração</li> <li>• políticas de descontos</li> </ul>
PROMOÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• mudar a organização das vendas / equipes de vendas</li> <li>• mudar a política de Relações Públicas</li> <li>• aumentar / diminuir a participação em exposições / feiras</li> </ul>
DISTRIBUIÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• mudar os canais de distribuição</li> <li>• melhorar o sistema de entrega</li> </ul>
SERVIÇOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• melhorar os serviços agregados</li> <li>• melhorar o atendimento durante e pós venda</li> </ul>

**Tabela 5-1: Relacionamento entre Estratégias e Variáveis de Marketing (elaborado pelo autor)**

## 5.4 SUBSISTEMA ADMINISTRATIVO

---

### 5.4.1 ORIENTAÇÃO DO SUBSISTEMA

O subsistema administrativo, abrangendo o conjunto de processos empresariais sob a responsabilidade do departamento da gerência do Negócio, deve permitir e possibilitar o pleno cumprimento do plano, criando meios para contribuir diretamente com o êxito desta atividade.

Os objetivos gerais do subsistema, portanto, podem ser explicitados como:

1. CRIAÇÃO DO ELO (LINK) ENTRE O DESENVOLVIMENTO ESTRATÉGICO E AS OPERAÇÕES DA EMPRESA;
2. GARANTIA DA CONTINUIDADE DOS RESULTADOS ALCANÇADOS COM O PLANO.

Em outras palavras, pode-se dizer que a Gerência de Negócio deve estruturar sua estratégia administrativa com a finalidade de difundir sua orientação estratégica pelo resto da organização, garantindo a convergência das operações, ao mesmo tempo em que cria procedimentos próprios de operação e controle das ações necessárias e diretamente vinculadas ao departamento.

### 5.4.2 CONDIÇÕES DE CONTORNO DO SUBSISTEMA

Sob o ponto de vista administrativo interno, constituem variáveis passíveis de alteração (tabela 5-2):

ÁREAS DE DECISÃO	DECISÕES RELACIONADAS A
RECURSOS HUMANOS	CONTRATAÇÃO/DEMISSÃO, ORGANIZAÇÃO, TREINAMENTO
RECURSOS FÍSICOS	EQUIPAMENTOS DE ESCRITÓRIO, LAYOUT
ORGANIZAÇÃO E MÉTODOS DE TRABALHO	FLUXO DE DOCUMENTOS, DIVISÃO DE TAREFAS E RESPONSABILIDADES, PROCEDIMENTOS INTERNOS

**Tabela 5-2: Áreas de Decisão do Subsistema Administrativo Interno (elaborado pelo autor)**

## 5.5 SUBSISTEMA DE MANUFATURA

### 5.5.1 ORIENTAÇÃO DO SUBSISTEMA

O subsistema de manufatura engloba todo o sistema produtivo fabril da Unidade de Negócios, ou seja, 5 fábricas destinadas à produção de malhas.

Como importante elemento estratégico que é, a manufatura deve estar direcionada ao encontro das necessidades mercadológicas e das orientações da gerência do Negócio e, para esta finalidade, deve estar integrada a todo o processo de planejamento, compartilhando da mesma orientação global.

Abaixo (figura 5-3), estão representados 4 estágios de evolução da manufatura enquanto parte da estratégia competitiva:



**Figura 5-3: Papel Estratégico da Manufatura (transcrito de Hayes & Wheelwright)**

O objetivo maior da estratégia de manufatura é, portanto, atingir o estágio 4 na classificação anterior, ou seja, além de elemento confiável na operacionalização da estratégia competitiva, a manufatura deve, também, prover vantagem competitiva.

Para atingir esse estágio, a manufatura deve ser integrada ao desenvolvimento estratégico, como subsistema orientado, através de uma metodologia que possibilite a convergência dos objetivos da manufatura com os objetivos globais do plano.

A metodologia indicada, na maior parte da literatura relacionada, é a de Slack, servindo aos propósitos da elaboração da estratégia de manufatura e, portanto, de utilização possível neste desenvolvimento, com algumas adaptações.

A maior diferença, entretanto, está na forma com que essa metodologia vai ser utilizada, uma vez que a estratégia de manufatura não vai ser elaborada isoladamente e, sim, como parte de um conjunto estratégico maior.

A ordem de abordagem dos 3 subsistemas estratégicos não é casual, de forma que o desenvolvimento estratégico da manufatura vai receber, além das orientações e informações gerais, informações específicas do subsistema de marketing.

A primeira etapa para a elaboração de uma estratégia de manufatura é a definição dos critérios competitivos representativos para o negócio em questão, ainda não lhes atribuindo nenhum tipo de valor ou importância.

Para tanto, optou-se por utilizar a lista geral de critérios competitivos para a manufatura (tabela 5-3), exposta por Slack:

CRITÉRIO COMPETITIVO	ABRANGÊNCIA
CUSTO	PREÇO BAIXO, ALTAS MARGENS OU AMBOS
CONFIABILIDADE	ENTREGAS PONTUAIS E CONFIÁVEIS
FLEXIBILIDADE	INTRODUÇÃO RÁPIDA DE PRODUTOS, LARGA LINHA DE PRODUTOS, AJUSTES DE VOLUMES E ENTREGAS
QUALIDADE	PRODUTOS E SERVIÇOS COM QUALIDADE
VELOCIDADE	TEMPOS CURTOS DE ENTREGA

**Tabela 5-3: Critérios Competitivos para a Manufatura (transcrito de Slack)**

Dentro dessa classificação, proposta por Slack e amplamente aceita e utilizada, os objetivos do subsistema, de acordo com os objetivos consolidados, seriam:

1. REDUÇÃO DE CUSTO DOS PRODUTOS;
2. APRIMORAMENTO DA QUALIDADE DOS PRODUTOS; e
3. MELHORIA NAS CONDIÇÕES DE FLEXIBILIDADE.

### 5.5.2 CONDIÇÕES DE CONTORNO DO SUBSISTEMA

Como já ficou claro no inicio deste capítulo, o campo de ação da gerência do Negócio com relação aos sistemas produtivos é limitada, ou seja, não se tem influência sobre todas as áreas de decisão na manufatura. Isto se explica pelo fato das fábricas estarem todas sob a responsabilidade de uma diretoria a parte, de forma que estão, ao mesmo tempo, subordinadas a uma orientação global da Empresa e, uma vez que são “dedicadas” às Unidades de Negócio, influenciadas pelas orientações provenientes das mesmas.

Com a finalidade de identificar quais áreas de decisão constituem variáveis estratégicas, para o presente plano, encontra-se exposta abaixo uma relação de áreas de decisão na manufatura (tabela 5-4), proposta por Slack, que vai sofrer algumas exclusões (tabela 5-5):

ÁREAS DE DECISÃO	DECISÕES RELACIONADAS A
CAPACIDADE	QUANTIDADE, TIPO, TEMPO, RAPIDEZ NA VARIAÇÃO
INSTALAÇÕES	LAYOUT, TAMANHO, LOCALIZAÇÃO, ESPECIALIZAÇÃO, MANUTENÇÃO
TECNOLOGIA	EQUIPAMENTOS, AUTOMAÇÃO, LIGAÇÕES, FLEXIBILIDADE, CAPACIDADE
INTEGRAÇÃO VERTICAL	DIREÇÃO, EXTENSÃO
FORÇA DE TRABALHO	NÍVEL DE HABILIDADES, REMUNERAÇÃO, SEGURANÇA NO EMPREGO
QUALIDADE	PREVENÇÃO DE DEFEITOS, MONITORAMENTO, INTERVENÇÕES, PADRÕES
FLUXO DE MATERIAIS	SUPRIMENTOS, PAPEL DOS ESTOQUES, FLUXO FÍSICO
NOVOS PRODUTOS	FOCO, RESPONSIVIDADE, FREQUÊNCIA
MEDIDAS DE DESEMPENHO	PRIORIDADES, PADRÕES, MÉTODOS
ORGANIZAÇÃO	CENTRALIZAÇÃO, ESTILO DE LIDERANÇA, COMUNICAÇÃO, TOMADA DE DECISÃO

Tabela 5-4: Áreas de Decisão da Manufatura (transcrito de Slack)

Assim, excluindo as áreas de decisão sobre as quais não há possibilidade de influência, chega-se a uma nova lista representativa deste caso em específico, exposta na tabela (5-5):

ÁREAS DE DECISÃO	DECISÕES RELACIONADAS A
CAPACIDADE	QUANTIDADE, TIPO, TEMPO, RAPIDEZ NA VARIAÇÃO
INSTALAÇÕES	ESPECIALIZAÇÃO
TECNOLOGIA	EQUIPAMENTOS, AUTOMAÇÃO, LIGAÇÕES, FLEXIBILIDADE, CAPACIDADE
QUALIDADE	MONITORAMENTO, PADRÕES
FLUXO DE MATERIAIS	SUPRIMENTOS, PAPEL DOS ESTOQUES
NOVOS PRODUTOS	FOCO, RESPONSIVIDADE, FREQUÊNCIA
MEDIDAS DE DESEMPENHO	PRIORIDADES, PADRÕES, MÉTODOS

**Tabela 5-5: Áreas de Influência (“decisão”) no Presente Caso (elaborado pelo autor)**

Mais uma vez ratificando, o presente trabalho não tem a pretensão de formular uma estratégia de manufatura, no sentido amplo do termo, mas, principalmente, determinar quais os “focos” devem ser considerados, frutos do desenvolvimento da orientação estratégica.

A proposta deste estudo (foco na manufatura), conceituado desta forma por W. Skinner, é tentar diminuir a complexidade industrial e os objetivos conflitantes e, assim, aumentar a vantagem competitiva da manufatura, através da focalização da fábrica em um ou dois critérios bem definidos, obtendo, em relação a eles, um desempenho excelente.

---

## 6. HIPÓTESES

---

Nesta fase do plano estratégico são desenvolvidas:

- As Estratégias de Marketing;
- As Estratégias Administrativas; e
- As Estratégias de Manufatura.

Além disso, para cada estratégia proposta, são, também, vagamente propostos os planos de ação correspondentes, num detalhamento pequeno mas suficiente para a caracterização tática.

O procedimento básico, durante esta fase, é a criação totalmente livre, em termos estratégicos, evitando qualquer tipo de filtro ou julgamento prévio, tarefa esta que será desenvolvida nos capítulos seguintes.

*Monsieur Jourdain: - Non, je ne veux ni prose, ni vers  
Maître de Philosophie: - Il fault bien que ce soit l'un ou l'autre  
Monsieur Jourdain: - Pourquoi?*

*"Le Bourgeois Gentilhomme", Atº II, Cena IV.*

## 6.1 INTRODUÇÃO

---

Neste ponto do desenvolvimento estratégico, já são conhecidos os objetivos do plano, tanto o global como os subsistêmicos, as informações a respeito da Empresa, da Unidade de Negócio e dos mercados envolvidos. Além disso, cada subsistema já foi definido e reorientado, de acordo com a orientação geral, resultando em linhas estratégicas paralelas que vão servir de base ao presente capítulo.

Assim, para cada subsistema já “orientado”, “preparado” e “analisado”, serão elaboradas hipóteses estratégicas que, posteriormente, serão “sintetizadas” (combinadas com os outros subsistemas) e “selecionadas” (critérios de viabilidade), formando um pacote estratégico final.

## 6.2 DELINEAMENTO ESTRATÉGICO DE MARKETING

Nº	OBJETIVOS SUBSISTÊMICOS
1	AUMENTAR A PARTICIPAÇÃO NO MERCADO (VENDAS E MARKET-SHARE)
2	AUMENTAR A RENTABILIDADE DA LINHA COMO UM TODO
3	APRIMORAR OS SERVIÇOS AGREGADOS
4	APRIMORAR O ATENDIMENTO SEGMENTADO AOS CLIENTES

**Tabela 6-1: Objetivos Subsistêmicos de Marketing (elaborado pelo autor)**

ESTRATÉGIAS PROPOSTAS	OBJETIVOS SUBSISTÊMICOS			
	Nº 1 partic	Nº 2 rent	Nº 3 serv	Nº 4 atend
Aprimoramento das informações mercadológicas	X	X	X	X
Melhoria dos serviços agregados	X		X	X
Aumento do valor agregado dos produtos básicos		X		
Aumento do volume de vendas dos produtos com maior valor agregado (lançamentos)	X	X		X
Aprimoramento da identidade da linha no mercado+criação de cultura propicia	X		X	X
Agilidade no escoamento de sobras de estoque	X	X		X
Parceria de desenvolvimento conjunto de produtos (com clientes “formadores” etc)	X			X
Comercialização de produtos importados	X	X		X

**Tabela 6-2: Estratégias x Objetivos Subsistêmicos de Marketing (elaborado pelo autor)**

### 6.2.1 APRIMORAMENTO DAS INFORMAÇÕES MERCADOLÓGICAS

Esta é uma espécie de solução trivial, uma vez que refere-se à melhoria das informações que serviram de base a todas as análises e avaliações do presente plano, sendo, portanto, um fator importante de garantia da qualidade do desenvolvimento estratégico.

Possíveis ações seriam:

- Criação de “painéis de clientes” (reuniões e acompanhamento junto aos confeccionistas clientes da Empresa). Esta medida colabora, também, com a percepção do interesse da Empresa pelos seus clientes, além de fonte importante de coleta de avaliações tanto sobre os produtos da linha (e dos concorrentes) quanto sobre os serviços agregados;
- Criação de “painéis de usuários finais” ou outra sistemática que garanta, também, o conhecimento acerca do usuário final do tecido (usuário das peças de vestuário confeccionadas com tecidos coloridos);
- Desenvolvimento de um “cliente-laboratório”, ou seja, uma confecção, própria ou terceirizada, que opere tanto com os tecidos da Empresa quanto com os da concorrência, com a finalidade de testá-los, inclusive sob o ponto de vista da aceitação mercadológica e do usuário final; e
- Criação de um arquivo de informações sobre a concorrência, constando, além de informações de financeiras, testes comparativos entre produtos similares aos da Unidade de Negócios (benchmarking).

### 6.2.2 MELHORIA DOS SERVIÇOS AGREGADOS

Os serviços, não somente para a unidade de negócios tratada, constituem um grande diferencial competitivo. Como já foi exposto, há uma forte tendência ao igualamento tecnológico e, até mesmo, de qualidade do produto, evidenciando a vantagem dos serviços agregados aos produtos como importante fator de diferenciação estratégica.

Os seguintes serviços são oferecidos aos clientes (ver “Introdução à Empresa” - capítulo 1):

- Assistência técnica de confecção;
- Assistência técnica de lavanderia;
- Informação de moda e mercado; e

- Central de atendimento.

Embora de padrão muito acima da concorrência, tais serviços podem e devem ser melhorados, visando a garantia da satisfação do cliente, fator que, no futuro próximo (ou até mesmo no presente), garantirá a manutenção e o aprimoramento das vendas.

Para o desenvolvimento dos planos de ação, sugere-se a utilização do método desenvolvido por GIANESI e CORRÉA para a estratégia de operação de serviços.

### 6.2.3 AUMENTO DO VALOR AGREGADO DOS PRODUTOS BÁSICOS

Os produtos classificados pela denominação "básicos" estão, fundamentalmente, consolidados no mercado, atingindo boa participação dentro do mesmo.

Entretanto, verifica-se que, em termos de rentabilidade, a performance destes produtos deixa bastante a desejar, situando-se nas piores posições de todo o portfolio, o que é bastante incômodo em se tratando de produtos com altos volumes de venda. O grande problema que se tem nesse sentido é a enorme concorrência a que o Negócio está exposto, concorrência esta principalmente baseada em preço e, secundariamente, em diferenciação de produto, impossibilitando a prática de preços maiores.

Assim, são extremamente necessárias medidas nesse sentido, uma vez que influem de maneira incisiva no resultado da linha. Tais medidas, uma vez conhecida a limitação de preços citada no parágrafo anterior, podem tomar dois caminhos, simultaneamente ou não, a saber:

1. Diferenciação do produto básico, agregando-lhe mais valor e, pretensamente, maior rentabilidade. O produto mais sofisticado, ou simplesmente diferenciado, vem se mostrando mais rentável que os produtos básicos. Em geral, quanto mais valor agraga-se ao produto, principalmente em termos de elaboração de acabamento, maior é retorno que se tem com esse produto. Isso pode ser comprovado pelos indicadores de rentabilidade comparativa relacionados ao mesmo produto, variando apenas o tipo de acabamento, representados na tabela 6-2, na página seguinte (do mais simples ao mais elaborado):

TIPO DE ACABAMENTO	ÍNDICE DE RENTABILIDADE (COMPARATIVO)
PREPARADO PARA TINGIR	-57
TINTO	-11
ESTAMPADO	33

**Tabela 6-3: Comparação de Rentabilidade em Função do Tipo de Acabamento (elaborado pelo autor)**

2. Redução de custos. Este assunto é abordado no subsistema de manufatura, uma vez que, como vai ser mostrado nessa ocasião, a grande parte desses custos estão ligados à produção.

#### **6.2.4 AUMENTO DO VOLUME DE VENDAS DOS PRODUTOS COM MAIOR VALOR AGREGADO (LANÇAMENTOS)**

Já existe um bom número de produtos desse tipo desenvolvidos, com volumes de venda não muito significativos, caracterizando uma necessidade de maior promoção. Esta promoção poderia se feita das seguintes formas:

- Criação de propaganda, direcionada ao consumidor final, evidenciando as características por ele perceptíveis do produto, de modo que se crie uma empatia entre o próprio consumidor e a Empresa, levando as confecções a trabalharem o produto em seu próprio benefício;
- Elaborar esquemas de venda seletiva a alguns poucos e importantes clientes, prestando atendimento especial agregado; e
- Formar pacotes promocionais procurando incentivar a venda casada com produtos mais básicos.

### 6.2.5 APRIMORAMENTO DA IDENTIDADE DA LINHA NO MERCADO + CRIAÇÃO DE CULTURA PARA O SPORTSWEAR COLORIDO

Como já foi citado, a linha em questão é a menos beneficiada pela imagem da Empresa no mercado, uma vez que os clientes e os consumidores tendem a primeiro associar as outras linhas de produtos com o bom nome conseguido.

Assim, é extremamente necessário que se crie e se divulgue uma identidade também para esta linha, juntamente com a formação de uma cultura propícia para este tipo de moda. Relacionando-se a esta proposição estratégica, as seguintes ações são sugeridas:

- Atuação pesada junto a mídia impressa, falada e televisiva;
- Presença incisiva nos eventos relacionados a moda, como, por exemplo, desfiles;
- Patrocínio e produção de palestras, programas televisivos e outros que estejam ligados com o conceito de moda que se opera; e
- Vinculação dos tecidos coloridos da linha a marcas famosas e amplamente conhecidas no meio de moda.

### 6.2.6 AGILIDADE NO ESCOAMENTO DE SOBRAS DE ESTOQUE

Uma vez que são constantes as trocas de produtos e a demanda é bastante sazonal (e pouco previsível fora do curto prazo), sobram nos estoques, freqüentemente, itens de coleções anteriores que, como se sabe, são verdadeiros encalhes em um mercado de moda. Com a finalidade de escoar rapidamente estas sobras de estoque propõe-se<sup>5</sup>:

- Uma possível colocação dessas sobras seria entre os clientes "populares", uma vez que estes não tem, em geral, pretensões de grande atualidade em moda e demandam preços baixos que, obviamente, devem ser praticados pela Empresa para estes casos onde se necessita de rápido giro; e
- Em toda fase final de coleção, divulgar constantemente, entre a equipe de vendas, os volumes por itens de estoque, criando condições especiais de desconto para vendas conjugadas que incluam boa parte deste estoque.

---

<sup>5</sup> Uma outra solução seria evitar a produção destas sobras, a ser tratada no subsistema de manufatura.

### **6.2.7 PARCERIAS DE DESENVOLVIMENTO CONJUNTO DE PRODUTOS**

O desenvolvimento conjunto, seja de produto, cor ou acabamento especial, é uma importante garantia de fidelidade dos clientes, uma vez que se estabelece um grande vínculo com tais clientes.

Entretanto, em função das limitações de ordem prática, tais privilégios devem ser restritos para os segmentos/nichos de maior interesse em termos de influência e de imagem no mercado, uma vez que sob aspectos puramente econômicos tais desenvolvimentos não são muito compensadores.

Assim, importantes parcerias devem ser buscadas com, principalmente, os segmentos/nichos “formadores de opinião” e outros de caráter mais modal (por exemplo: “casual feminino”).

### **6.2.8 COMERCIALIZAÇÃO DE PRODUTOS IMPORTADOS**

A importação de produtos acabados ou semi-acabados, com a subsequente revenda por parte da Unidade de Negócios, é vista aqui como uma fonte importante de diversificação sem, a princípio, resultar em qualquer tipo de aumento de complexidade industrial.

Uma boa oportunidade decorrente desta estratégia é a liberação de maquinário próprio da Empresa, alocado para a produção de produtos bastante críticos, em favor da produção dos artigos mais alinhados com a tecnologia e os recursos humanos já estabelecidos, bastando, para tanto, buscar a importação desses artigos de produção mais crítica.

### 6.3 DELINEAMENTO ESTRATÉGICO ADMINISTRATIVO

Nº	OBJETIVOS SUBSISTÊMICOS
1	ESTABELECER "LINK" ENTRE O NÍVEL DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E OPERAÇÃO
2	GARANTIR A CONTINUIDADE E A REGULARIDADE DOS RESULTADOS CONSEGUIDOS
3	
4	

**Tabela 6-4: Objetivos Subsistêmicos Administrativos (elaborado pelo autor)**

ESTRATÉGIAS PROPOSTAS	OBJETIVOS SUBSISTÊMICOS			
	Nº 1 link	Nº 2 cont	Nº 3	Nº 4
Integração organizacional com áreas satélites	X	X		
Padronização interna		X		
Aprimoramento do controle gerencial da linha	X	X		

**Tabela 6-5: Estratégias x Objetivos Subsistêmicos Administrativos (elaborado pelo autor)**

O trabalho estratégico, em relação ao subsistema administrativo (considerado como o departamento de gerência do Negócio), é basicamente uma otimização em termos de organização e métodos.

A orientação administrativa, com a finalidade de conduzir o Negócio ao atingimento dos objetivos propostos, é baseada em 3 estratégias chaves, fundamentalmente necessárias para tanto. São elas:

### **6.3.1 INTEGRAÇÃO ORGANIZACIONAL COM ÁREAS SATÉLITES**

Como ponto chave de garantia da efetiva implantação do desenvolvimento estratégico (ver Capítulo 2 - Introdução ao Trabalho - Planejamento Estratégico), a importância decorre do fato de que a Unidade de Negócios não opera independentemente do resto da organização. A exceção de alguns poucos departamentos, a maioria deles interage com as unidades de negócio de forma matricial, por exemplo, um mesmo departamento de análise de negócios atua sobre todas as unidades de negócio, uma vez que as operações envolvidas em cada negócio não justificam a presença de um departamento desse tipo dedicado ao mesmo.

Entretanto, tal estrutura matricial é um grande fator de dissipação estratégica, ou seja, constitui um grande problema à propagação da orientação da gerência do negócio e à ótima operação do mesmo, causando grandes desencontros, principalmente, pela dificuldade das áreas satélites em identificar prioridades na operacionalização das tarefas. Fatos como desenvolvimentos especiais urgentíssimos para clientes "vip" ficarem parados, esperando para serem acabados, porque a fábrica deu prioridade ao cumprimento da produção normal, são normais na rotina do Negócio.

Assim, a gerência de negócios deve, obrigatoriamente cuidar para que todas as áreas satélites estejam integradas nos seus objetivos estratégicos, a fim de que o conceito de pequena empresa dentro de uma empresa grande seja, de fato, aplicado.

Para tanto, devem ser desempenhados dois grandes processos administrativos:

1. Organizar. Significando a elaboração de métodos administrativos responsáveis pela criação de uma estrutura de propagação estratégica; e
2. Motivar. Fundamentalmente, constitui a energia que vai fazer funcionar a estrutura citada acima.

Praticamente falando, a estratégia apontada deve ser desmembrada em dois grandes planos de ação, baseados nos processos administrativos citados, a saber:

1. ESTRUTURAÇÃO, compreendendo a definição e divulgação de responsabilidades, fluxos interdepartamentais, cronogramas etc; e
2. PARTICIPAÇÃO. Uma vez estruturado, o sistema só pode funcionar de maneira satisfatória se todos os elementos, que dele participam, realmente participarem, não só na operação das estratégias, como da elaboração de algumas delas que afetem, indiretamente, tais elementos.

### 6.3.2 PADRONIZAÇÃO INTERNA

Uma vez atingidos os resultados desejáveis, os mesmos devem ser mantidos ou, caso possível, melhorados. Sob o ponto de vista administrativo, a melhor maneira de conseguir tal manutenção de resultados é através da padronização da rotina interna.

Assim, tudo o que foi elaborado no plano de ação “estruturação” (descrito sob o título anterior), deve ser, formalmente padronizado, juntamente com a rotina interna já existente.

Padronizar consiste em sistematizar os procedimentos, através de diagramas, fluxogramas, formulários e outras ferramentas, com a finalidade de assegurar o domínio tecnológico dos processos.

### 6.3.3 APRIMORAMENTO DO CONTROLE GERENCIAL DA LINHA

Relacionam-se a esta estratégia todos os procedimentos e atividades que garantam o acompanhamento preciso da linha de produtos, através da verificação de tantos itens de controle quanto forem necessários.

Alguns itens de acompanhamento necessário seriam:

- Qualidade. Informações sobre índices percentuais de defeitos, comparados aos índices históricos, etc;
- Custos. Informações sobre custos atualizadas, comparações históricas, comparações entre fábricas, composição do custo padrão, etc; e
- Estoques. Informações “on line” sobre a posição dos estoques.

## 6.4 DELINEAMENTO ESTRATÉGICO DE MANUFATURA

Nº	OBJETIVOS SUBSISTÊMICOS
1	REDUÇÃO DO CUSTO INDUSTRIAL
2	APRIMORAMENTO DA QUALIDADE DO PRODUTO (REGULARIDADE E CARACTERÍSTICAS)
3	MELHORIA NAS CONDIÇÕES DE FLEXIBILIDADE
4	

**Tabela 6-6: Objetivos Subsistêmicos de Manufatura (elaborado pelo autor)**

ESTRATÉGIAS PROPOSTAS	OBJETIVOS SUBSISTÊMICOS			
	Nº 1 custo	Nº 2 qual	Nº 3 flex	Nº 4
Redução do custo industrial	X			
Aprimoramento do controle de estoques e da programação da produção	X		X	
Aprimoramento da regularidade da qualidade da produção		X		
Diminuição dos índices médios de defeito		X		
Aumentar flexibilidade produtiva através de mudanças administrativas na produção			X	
Aumentar flexibilidade industrial (maquinário)			X	

**Tabela 6-7: Estratégias x Objetivos Subsistêmicos de Manufatura (elaborado pelo autor)**

#### 1.4.1 REDUÇÃO DO CUSTO INDUSTRIAL

Este direcionamento afeta, também, outros subsistemas, uma vez que o custo do produto relaciona-se com diversos fatores. Entretanto, a quase totalidade do custo de um produto básico, como visto na tabela abaixo, está relacionada com o subsistema de manufatura, razão pela qual esta estratégia vai ser discutida aqui (tabela 6-8).

ITEM	PARTICIPAÇÃO
CUSTO MARGINAL (MATERIAIS)	48,6%
GASTOS INDUSTRIAS DIRETOS	21,6%
DEPRECIAÇÕES	10,3%
DESPESAS ADMINISTRATIVAS	8,9%
GASTOS FIXOS DA FÁBRICA	8,2%
OUTROS	2,4%

**Tabela 1-8: Composição de Custos de um Produto Básico (elaborado pelo autor)**

Deve-se, portanto, atuar nos fatores acima, de acordo com sua influência na composição do custo e sua elasticidade, ou seja, o quanto determinado fator se altera com alterações provocadas nesse sentido.

Existem diversas ferramentas e métodos, descritos em literatura técnica, eficazes para a análise e determinação de medidas necessárias para a execução desta estratégia, constituindo um estudo muito específico para a finalidade do presente trabalho.

Entretanto, podem ser citadas algumas medidas que, provavelmente, devem ser eficazes no caso:

1. Subcontratação ou terceirização de alguns processos críticos;
2. Importação de matéria-prima; e
3. Saneamento industrial.

#### **6.4.2 APRIMORAMENTO DO CONTROLE DE ESTOQUE E DA PROGRAMAÇÃO DA PRODUÇÃO**

Trata-se da melhoria (ou eliminação) de um dos problemas mais freqüentes do Negócio, a formação de sobras de estoque com a troca de coleções.

Nesse sentido, deve haver uma maior preocupação, principalmente nos meses finais de venda de uma coleção, com relação ao estoque atual dos itens que vão sair de linha. Isto pode ser feito através de algumas medidas tais como:

- Informação de estoques "on line" para o PPCP;
- Programação de lotes em módulos reduzidos a fim de amortizar o estoque de final de coleção;
- Disponibilização com bastante antecedência, por parte da gerência do Negócio, sobre quais itens devem sair de linha; e
- Criação de esquemas especiais de programação durante os meses finais da coleção.

#### **6.4.3 APRIMORAMENTO DA REGULARIDADE DA QUALIDADE DA PRODUÇÃO**

Este é um dos aspectos da qualidade que deve ser aprimorado, aliás, no presente momento, é o que demanda maior atenção, uma vez que os índices indicadores de qualidade estão razoavelmente dentro dos limites preestabelecidos. Trata-se, portanto, de problemas gerados pela variação excessiva desses índices, ainda que quase sempre dentro dos já citados limites, acarretando uma série de problemas para o cliente confeccionista, oriundos da imprevisibilidade das características dos tecidos recebidos.

Tais variações excessivas nas características do produto final estão, obviamente, ligadas a variações nos processos produtivos, sendo, portanto, de grande necessidade o rastreamento das causas para a atuação no sentido de eliminá-las.

#### **6.4.4 DIMINUIÇÃO DOS ÍNDICES MÉDIOS DE DEFEITO**

Este é outro aspecto da qualidade que também necessita de algumas melhorias, embora de criticidade bem menor que o caso anterior.

Para tanto, existem diversos métodos de análise e intervenção que possibilitam a execução de tal estratégia.

#### **6.4.5 AUMENTAR FLEXIBILIDADE PRODUTIVA ATRAVÉS DE MUDANÇAS ADMINISTRATIVAS NA PRODUÇÃO**

Embora não se focalize a manufatura em flexibilidade industrial, a manufatura pode ser direcionada administrativamente para que, sem nenhum tipo de alteração física (maquinário, processos etc), se consiga um possibilidade maior nessa área.

Tal direcionamento pode ser conseguido explorando o fato de que a flexibilidade necessária para o Negócio envolve muito mais a questão da introdução de novos produtos, vários produtos e desenvolvimentos especiais do que qualquer outro tipo de variação que demande tal habilidade por parte da manufatura, ou seja, trata-se de uma busca por uma faceta muito específica da flexibilidade.

Assim, é possível o desenvolvimento de algumas ações tais quais as que são citadas abaixo com esta finalidade.

- Organizar procedimentos padronizados e comuns entre todas as fábricas para facilitar os desenvolvimentos especiais e de novos produtos;
- Definir representantes, junto às fábricas, responsáveis por fazer funcionar tais procedimentos;
- Separar explicitamente, com algum tipo de código universalmente conhecido, a produção normal dos desenvolvimentos priorizados; e
- Aprimorar os mecanismos de controle da produção, de tal forma que se possa acompanhar melhor alguns desenvolvimentos.

#### **6.4.6 AUMENTAR FLEXIBILIDADE INDUSTRIAL (MAQUINÁRIO)**

Tal estratégia está baseada na compra de maquinário com a finalidade de flexibilizar a produção, principalmente com relação ao setor de acabamento, possibilitando a execução de lotes pequenos, grandes variações e muitos desenvolvimentos personalizados. Trata-se de uma reconfiguração industrial buscando:

- Maquinário menos especializado e com mais possibilidades de diversificação; e
- Possibilitar a introdução de maior número de produtos diferentes em linha.

---

## 7. SÍNTSE

---

Neste capítulo será desempenhada a tarefa de conciliação dos subsistemas, procurando formar conjuntos-solução coerentes. Neste caso específico, trata-se da combinação harmoniosa das estratégias de marketing, administrativas e de manufatura.

*Para ser grande, sé inteiro: nada  
Teu exagera ou exclui.  
Sé todo em cada coisa. Põe quanto és  
No mínimo que fazes.  
Assim em cada lago a lua toda  
Brilha, porque alta vive.*

*(Fernando Pessoa, heterônimo Ricardo Reis)*

## 7.1 INTRODUÇÃO

---

A fim de que as estratégias propostas no capítulo anterior possam ser combinadas, entre os 3 subsistemas, algumas observações devem ser feitas.

Podemos classificar qualquer estratégia desenvolvida em 2 tipos básicos, relativamente à sua influência nos outros subsistemas:

- Estratégias Vinculadas, como sendo aquelas que se relacionam com o desenvolvimento estratégico dos outros subsistemas, criando algum possível conflito, por exemplo: estratégias ligadas à flexibilidade envolvendo os subsistemas de marketing e de manufatura.
- Estratégias Desvinculadas, ou seja, aquelas que não afetam, de forma alguma, os demais subsistemas, não ocasionando conflitos entre os subsistemas, por exemplo: estratégias de preço (marketing) que não refletem, consideravelmente, em nenhum dos outros subsistemas.

As estratégias desvinculadas não vão ser analisadas no presente capítulo, uma vez que não há problema combinatório nenhum em considerá-las, constituindo uma decisão isolada, unicamente em função de sua viabilidade e retorno. Tais estratégias (desvinculadas) serão julgadas no capítulo seguinte onde, juntamente com as combinações aqui formadas, serão avaliadas e, dependendo dos resultados, comporão o plano estratégico proposto.

## 7.2 IDENTIFICAÇÃO DE VÍNCULOS E CONFLITOS

### 7.2.1 ANÁLISE DE INFLUÊNCIA SISTÊMICA

Para cada estratégia proposta, devem ser apontados quais subsistemas estão sendo por ela afetados (tabela 7-1), a fim de que os vínculos possam ser visualizados e, então, analisados quanto aos conflitos que podem causar.

ESTRATÉGIAS PROPOSTAS	SUBSISTEMAS INFLUENCIADOS		
	MKT	ADM	MAN
Aprimoramento das informações mercadológicas	X	X	
Melhoria dos serviços agregados	X	X	
Aumento do valor agregado dos produtos básicos	X		X
Aumento do volume de vendas dos produtos com maior valor agregado (lançamentos)	X		X
Aprimoramento da identidade da linha no mercado+criação de cultura propícia	X		
Parceria no escoamento de sobras de estoque (junto aos clientes "populares")	X	X	
Parceria de desenvolvimento conjunto de produtos	X	X	X
Comercialização de produtos importados	X	X	
Integração organizacional com áreas satélites			X
Padronização interna			X
Aprimoramento do controle gerencial da linha	X	X	X
Redução do custo industrial			X
Aprimoramento do controle de estoques e da programação da produção			X
Aprimoramento da regularidade da qualidade da produção			X
Diminuição dos índices médios de defeito			X
Aumentar a flexibilidade produtiva através de medidas administrativas na produção		X	X
Aumento da Flexibilidade Industrial (maquinário)	X		X

Tabela 7-1: Estratégias Propostas x Subsistemas Influenciados (elaborado pelo autor)

A partir da tabela anterior, as estratégias vinculadas devem ser analisadas a fim de que se verifique se tais vínculos constituem, a princípio, conflitos ou não, simultânea e facilmente, implantáveis entre os subsistemas envolvidos.

### **7.2.2 VÍNCULOS ENVOLVENDO O SUBSISTEMA ADMINISTRATIVO**

Todo e qualquer vínculo envolvendo o subsistema administrativo e um (e apenas um) outro subsistema qualquer será, por definição, considerado como não gerador de conflitos, uma vez que tal subsistema é bastante flexível e apresenta recursos suficientes para gerar suporte para qualquer uma das estratégias de marketing e de manufatura aqui propostas.

Sendo assim, tais estratégias vinculadas poderão ser agrupadas em um mesmo conjunto estratégico, em função de seu caráter não conflituoso.

### **7.2.3 CONFLITOS ENTRE OS SUBSISTEMAS DE MARKETING E DE MANUFATURA**

Identificam-se 4 possíveis conflitos entre esses subsistemas:

1. Aumento do valor agregado dos produtos básicos. Esta estratégia não constitui um conflito, uma vez que busca-se o objetivo de redução de custos nos dois subsistemas e, além disso, a diferenciação proposta para estes produtos, como estratégia de marketing, não chega a estar fora da operação rotineira das fábricas;
2. Aumento do volume de vendas dos produtos com maior valor agregado (lançamentos). Tal estratégia de marketing entra em conflito com os objetivos de qualidade e custo da manufatura, uma vez que estes produtos de maior valor agregado são, em geral, de produção mais complexa, gerando maior número de problemas de qualidade e menor produtividade (maior custo em função do setup de máquinas, da complexidade e dos custos do alto nível de 2<sup>a</sup> qualidade);
3. Parceria de desenvolvimento conjunto de produtos. Trata-se de um conflito entre um objetivo de marketing ("atendimento segmentado") e outro de manufatura ("redução de custos"); e
4. Aprimoramento do controle gerencial da linha. Esta estratégia não gera qualquer tipo de conflitos uma vez que trata apenas de um melhor direcionamento e disponibilidade de informações que já existem, ou podem ser conseguidos com relativa facilidade, não implicando significativamente em aumento de custos ou outro problema qualquer.

### 7.3 CONJUNTOS ESTRATÉGICOS IDENTIFICADOS

Após uma avaliação dos conflitos identificados, ficam delineados três grandes conjuntos estratégicos, contendo ambos a maioria das estratégias desenvolvidas (não geradoras de conflitos) e algumas poucas estratégias conflituosas em cada um dos casos.

As estratégias comuns a todos os conjuntos são:

Aprimoramento das informações mercadológicas
Melhoria dos serviços agregados
Aumento do valor agregado dos produtos básicos
Aprimoramento da identidade da linha no mercado+criação de cultura propícia
Parceria no escoamento de sobras de estoque (junto aos clientes “populares”)
Comercialização de produtos importados
Integração organizacional com áreas satélites
Padronização interna
Aprimoramento do controle gerencial da linha
Aprimoramento do controle de estoques e da programação da produção
Aprimoramento da regularidade da qualidade da produção
Diminuição dos índices médios de defeito

**Tabela 7-2: Estratégias Comuns a todos os Conjuntos (elaborado pelo autor)**

#### 7.3.1 CONJUNTO “BÁSICO”

Este conjunto agrupa, além de todas as estratégias comuns, aquelas que priorizam a redução de custos em detrimento da flexibilidade produtiva. Consequentemente, o Negócio fica caracterizado como produtor de tecidos básicos, sem alguns tipos de possibilidade de diferenciação e complexidade que possam agregar maior valor ou imagem institucional.

A seguinte estratégia é característica deste conjunto:

Redução do custo industrial

**Tabela 7-3: Caracterização do Conjunto “Básico” (elaborado pelo autor)**

### 7.3.2 CONJUNTO “BÁSICO COM DIFERENCIAÇÃO”

Encontram-se aqui, além das estratégias comuns, aquelas que propõem que o Negócio se focalize na produção de tecidos básicos mas que, de certa forma, possibilite a produção de tecidos de maior valor agregado e desenvolvimentos especiais, usando, para tanto, alguns esquemas administrativos paralelos, a nível de fábrica, para os casos especiais que foram citados.

As seguintes estratégias são características desse conjunto:

Aumentar a flexibilidade produtiva através de medidas administrativas na produção
Aumento do volume de vendas dos produtos com maior valor agregado (lançamentos)
Parceria de desenvolvimento conjunto de produtos
Redução do custo industrial

**Tabela 7-4: Caracterização do Conjunto “Básico com Diferenciação” (elaborado pelo autor)**

### 7.3.3 CONJUNTO “DIFERENCIADOS”

Além das estratégias comuns, este conjunto é caracterizado pela focalização estratégica na flexibilidade industrial, possibilitando ótimos níveis de diversificação, seja com a finalidade de lançamentos ágeis de novos produtos ou com a finalidade de possibilitar desenvolvimentos especiais ao clientes, mesmo em lotes de pequena escala. Tal implantação está vinculada, principalmente, em reconfiguração de maquinário industrial, formando uma planta fundamentalmente flexível.

As seguintes estratégias são características desse conjunto:

Aumento do volume de vendas dos produtos com maior valor agregado (lançamentos)
Parceria de desenvolvimento conjunto de produtos
Aumento da Flexibilidade Industrial (maquinário)

**Tabela 7-5: Caracterização do Conjunto “Diferenciação” (elaborado pelo autor)**

---

## 8. SELEÇÃO

---

Nesta fase:

- os conjuntos estratégicos, definidos no capítulo anterior, serão julgados em função de suas viabilidades, avaliando as relações do tipo custo-benefício, a fim de que seja escolhido um deles para a futura implantação. Para tanto, o método utilizado será uma avaliação do atendimento aos dois componentes da orientação estratégica: o “querer” e o “poder”; e
- O conjunto estratégico selecionado é exposto de forma resumida.

*“No final, que restará?  
Um desenho de criança...  
Corrigido por um louco!”*

*(Mário Quintana)*

## 8.1 INTRODUÇÃO

---

Neste capítulo, os três conjuntos estratégicos definidos anteriormente devem ser avaliados comparativamente, a fim de que se proceda à implantação do que melhor cumprir os objetivos do plano.

Para esta finalidade, mais do que análises financeiras, o método utilizado deve primar pela submissão absoluta às orientações globais estratégicas, que serão consideradas como os fatores de seleção.

Assim, cada um dos conjuntos será julgado quanto ao atendimento aos dois, já bastante citados, componentes da orientação estratégica:

1. O "QUERER", aqui expresso pelo estudo do cenário de oportunidades (mercados, oportunidades de desenvolvimento, tendências para o futuro e recursos existentes); e
2. O "PODER", aqui expresso pelo inventário motivacional e outras informações internas à Empresa.

Estes dois fatores, consolidados, é que melhor caracterizaram os objetivos do plano estratégico e, assim sendo, fundamentarão a escolha do melhor conjunto.

Por estas razões, este capítulo não contém, explicitamente, nenhum tipo de análise de viabilidade econômica, mas, tão somente, a já exposta avaliação do atendimento à orientação estratégica, explicando as poucas páginas dedicadas a este processo de seleção que, constituindo uma consequência direta de tudo o que já se desenvolveu, será bastante direto.

## 8.2 CONJUNTO “BÁSICO”

---

Este conjunto estratégico cumpre, ortodoxamente, a orientação global e de manufatura, no sentido da redução de custos e aprimoramento da qualidade. Isto ocorre porque as estratégias que dele fazem parte não propõem nenhum tipo de diferenciação produtiva, ou seja, através da implantação deste conjunto o Negócio passa a operar da seguinte forma:

- poucos produtos em linha;
- possibilidades bastante pequenas de atender a desenvolvimentos especiais;
- custos um pouco menores; e
- qualidade um pouco melhor.

Entretanto, em função dos dois primeiros itens acima, o atendimento aos clientes se resumiria àqueles caracterizados como básicos na segmentação adotada, o que poderia ser bastante perigoso para o Negócio pelas seguintes razões:

- Tais segmentos são bastante exigentes com relação a preço e, mesmo com a pequena melhora que este fator terá, dificilmente a Unidade de Negócios conseguirá penetração maior no mercado, uma vez que seus preços mínimos são considerados na média superior do mesmo;
- Mesmo os segmentos/nichos básicos tendem a exigir maior personalização e diferenciação, características não atendidas com produtos básicos;
- Os seguimentos/nichos “formadores de opinião” e outros de caráter mais modal são extremamente influentes sobre todos os demais, principalmente sobre os seguidores. Desta forma, mesmo que tais clientes mais modais não representem grande volume de vendas, se considerado o efeito da influência que eles exercem sobre os demais, a opção de não atendê-los satisfatoriamente, com produtos mais diferenciados e/ou especiais, causará grande prejuízo em termos de participação; e
- A concorrência deve chegar, no prazo médio, a níveis semelhantes de qualidade, em relação aos que são oferecidos internamente, a preços um pouco mais baixos. Assim, a questão da imagem e da influência, tratada no tópico anterior, passa a ter um peso ainda maior.

Assim sendo, tal direcionamento estratégico pode se tornar um verdadeiro “suicídio”, uma vez que a Unidade de Negócios sofreria uma boa perda de participação no mercado com sua implantação.

### **8.3 CONJUNTO “BÁSICO COM DIFERENCIADA”**

---

Este conjunto é marcado pela conciliação em níveis médios de dois grandes fatores:

- Orientação interna da Empresa para a produção de básicos (vontade e vocação tecnológica e operacional); e
- Necessidades de diferenciação e personalização do mercado.

Portanto, as estratégias aqui agrupadas tentam atender a essas duas entidades evitando, ao máximo, os conflitos decorrentes. O caminho conciliatório seria o seguinte:

- A Unidade de Negócios deve voltar seus esforços industriais para a produção de artigos básicos, sua verdadeira vocação, focando em custo e qualidade;
- Os produtos diferenciados devem ser buscados no mercado externo e/ou através da subcontratação e parcerias no mercado interno, transferindo para outras empresas a complexidade industrial inerente de tais produtos; e
- Os desenvolvimentos especiais (personalizados) devem ser, em primeiro lugar, filtrados sob o ponto de vista comercial, para que somente os que tiverem ligações com objetivos estratégicos sejam aceitos. Para a produção desses desenvolvimentos, serão utilizados os esquemas especiais administrativos para uma ligeira melhoria nas condições de flexibilidade, possibilitando, até certo ponto, tais personalizações.

Este conjunto parece um tanto adequado, tendo em vista que aproveita bastante os recursos disponíveis atuais e a vocação da Empresa, sem perder de vista as oportunidades decorrentes do mercado.

## 8.4 CONJUNTO “DIFERENCIADO”

---

Tal conjunto prioriza, absolutamente, o atendimento às necessidades do mercado, visando todos os segmentos e nichos identificados como sendo bem caracteristicamente de moda. Assim, as seguintes características são possibilitadas:

- Alta diferenciação de produtos, com as mais variadas características desejadas;
- Lotes pequenos, desenvolvimentos especiais, personalização, etc; e
- Grande quantidade de produtos em linha.

Entretanto, existem algumas consequências problemáticas geradas pela focalização neste tipo de flexibilidade industrial:

- Aumento considerável do custo industrial, uma vez que os lotes pequenos são pouco econômicos, comparativamente aos maiores. Além disso, existe a depreciação do maquinário adquirido que agrupa mais custo ainda;
- Dificuldade em aprimorar os nível de qualidade, já que, com a introdução de muitos produtos na linha, além dos desenvolvimentos especiais, torna-se cada vez mais complicada a tarefa de reduzir e regularizar os níveis de defeitos;
- Os segmentos/nichos atingidos por este direcionamento estratégico, apesar de importantes fontes de influência, não representam volumes elevados de venda, podendo levar à perda de participação;
- Grande risco de concentrar a produção em produtos diferenciados, onde existe uma grande concorrência (como deduzido da análise da concorrência - Capítulo 4) com mais vocação e histórico para esse tipo de operação; e
- Além do mais, tal focalização estratégica vai contra os desejos da Organização, uma vez que esta prioriza custo e qualidade voltados para a produção em larga escala de produtos básicos.

Ao contrário do conjunto “básico”, este peca pela desvirtualização da própria missão da Empresa, expressa pelos desejos da Organização, ao mesmo tempo em que não considera a vocação histórica para a produção de artigos básicos, lançando o Negócio em um tipo de operação de maior risco e, de certa forma, inapropriada para o porte e os objetivos da corporação.

## 8.5 CONCLUSÃO: O CONJUNTO ADOTADO

O conjunto estratégico a ser adotado é o "básico com diferenciação", uma vez que é o que melhor cumpre os objetivos do plano, satisfazendo razoavelmente os desejos da Organização e aproveitando as oportunidades de mercado, com algumas poucas limitações (tabela 8-1).

<b>ESTRATÉGIAS DE MARKETING</b>	
	Aprimoramento das informações mercadológicas
	Melhoria dos serviços agregados
	Aumento do valor agregado dos produtos básicos
	Aumento do volume de vendas dos produtos com maior valor agregado (lançamentos)
	Aprimoramento da identidade da linha no mercado+criação de cultura propícia
	Parceria no escoamento de sobras de estoque (junto aos clientes "populares")
	Parceria de desenvolvimento conjunto de produtos (com clientes "formadores" etc)
	Comercialização de produtos importados
<b>ESTRATÉGIAS ADMINISTRATIVAS</b>	
	Integração organizacional com áreas satélites
	Padronização interna
	Aprimoramento do controle gerencial da linha
<b>ESTRATÉGIAS DE MANUFATURA</b>	
	Redução do custo industrial
	Aprimoramento do controle de estoques e da programação da produção
	Aprimoramento da regularidade da qualidade da produção
	Diminuição dos índices médios de defeito
	Aumentar a flexibilidade produtiva através de medidas administrativas na produção

**Tabela 8-1: Conjunto Estratégico Selecionado (elaborado pelo autor)**

Para informações a respeito das estratégias expostas, ver Capítulo 6 - Hipóteses

---

**9. CONCLUSÃO**

---

## 9.1 IMPLANTAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS

---

Neste ponto do desenvolvimento, as estratégias já estão todas elaboradas, consistentemente como parte de um plano maior, cumprindo, portanto, a finalidade da atividade de planejamento estratégico.

Entretanto, para que a Empresa possa tirar proveito das mesmas, as estratégias devem ser transformadas em instruções claras e operacionalizáveis ou, em outras palavras, devem ser desenvolvidos planos de ação responsáveis pela execução das estratégias definidas.

Uma vez que tal elaboração de planos de ação foge ao escopo deste trabalho, será aqui apresentada, a grosso modo, a metodologia dessa elaboração, a fim de que se tenha uma idéia da continuidade do plano estratégico, situando-o, claramente, em todo o processo de planejamento.

Assim, um plano de ação pode ser desenvolvido através do seguinte método:

Para cada estratégia definida,

1. Levantar aprofundadamente a situação atual dos fatores envolvidos;
2. Definir sub-objetivos e metas, definir e quantificar a situação desejada;
3. Elaborar ações, necessárias à condução da situação atual para a desejada;
4. Definir responsabilidades de execução das ações;
5. Definir o cronograma (início e fim das tarefas) de execução; e
6. Orçar os gastos.

Basicamente, como se nota pela semelhança entre o método acima e o método desenvolvido no presente trabalho, o processo de planejamento de ações é muito semelhante ao próprio planejamento estratégico. A principal diferença fica a cargo do nível de planejamento, uma vez que a atividade de planejamento se desdobra em vários níveis, desde o nível corporativo até o tático / ações.

Quanto à possibilidade de realização prática, pode-se dizer que há grande receptividade para este tipo de iniciativa e, sendo estas estratégias visivelmente compensadoras (custo-benefício), não há razão para não implantá-las. Até o presente momento, para algumas das estratégias aqui desenvolvidas, já estão sendo elaborados, pelo autor, os planos de ação.

## **9.2 BENEFÍCIOS ORIUNDOS DA IMPLANTAÇÃO**

---

Após a implantação do presente plano estratégico desenvolvido, através da execução dos planos de ação (como descrita sob o título anterior), espera-se o cumprimento de todos os objetivos subsistêmicos definidos, conduzindo, portanto, ao cumprimento do macro-objetivo do plano.

Assim, os maiores benefícios de tal implantação estão ligados ao aumento da competitividade do Negócio, traduzido na melhoria das condições de permuta com todos os grupos participantes, ou seja:

- Clientes/Consumidores: melhores produtos, serviços, atendimento e preços;
- Acionistas: melhor remuneração para o investimento;
- Funcionários: maior valorização e participação nos processos decisórios; e
- Comunidade/Meio-ambiente; maior contribuição cultural (desfiles, patrocínios etc).

Desta forma, espera-se assegurar a sobrevivência, o crescimento e o aprimoramento da Unidade de Negócios (ou da Empresa) em meio às crescentes pressões e demandas por competitividade.

### **9.3 BENEFÍCIOS ORIUNDOS DA METODOLOGIA**

---

Acredita-se que o maior benefício, para a Unidade de Negócios em questão, não é resultante da implantação do plano estratégico que foi, aqui, desenvolvido. Tal plano, apesar de estar direcionado ao médio/longo prazo, é apenas um resultado do processo elaborado e, mais importante que um resultado, é a metodologia de "produzir" estes resultados continuamente, ou seja, trata-se do meta-benefício do planejamento proposto.

Para melhor caracterizar esse benefício, oriundo da metodologia proposta, é mister uma breve comparação entre como esta atividade está sendo desempenhada hoje, dentro da Unidade de Negócios, e como o presente trabalho pretende desempenhá-la.

#### **9.3.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO ATUAL DO NEGÓCIO**

Atualmente, a atividade de planejamento estratégico da Unidade de Negócios se relaciona apenas ao sistema de marketing, de forma que são elaboradas estratégias nesse sentido, algumas até fazendo alusão ao sistema fabril, porém não é dado, em essência, um direcionamento estratégico mais consistente às fábricas que operam com essa unidade, muito menos o sistema produtivo é considerado quando da elaboração estratégica.

Outra deficiência existente, diz respeito a falta de preocupação com o sistema administrativo interno, dificultando a operacionalização das estratégias propostas.

Finalmente, o método utilizado para tal planejamento é, muitas vezes, vago e informal, dificultando, mais uma vez, a implantação das estratégias.

#### **9.3.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PROPOSTO**

Propõe-se, para a Unidade de Negócios, uma atividade de planejamento estratégico que integre, como subsistemas orientados, os aspectos de marketing, administrativos e de manufatura, numa estrutura formal capaz de aliar a imaginação criativa com a lógica, utilizando uma sequência natural do pensamento humano.

*"Se teus projetos são para um ano, semeia um grão.*

*Se são para dez anos, planta uma árvore.*

*Se são para cem anos, instrui o povo.*

*Semeando um grão, colherás uma vez.*

*Plantando uma árvore, colherás dez vezes.*

*Instruindo o povo, colherás cem vezes.*

*Se deres um peixe a um homem, alimentar-se-á uma vez.*

*Se o ensinares a pescar, comerá a vida inteira."*

*(KUAN-TZU - China - Século VII, A.C.)*

---

**10. BIBLIOGRAFIA E ANEXOS**

---

## 10.1 BIBLIOGRAFIA

---

- ACKOFF, R. *Redesigning the future.*
- BETHLEM, A. S. *Política e estratégia de empresas.* Rio de Janeiro: Guanabara dois, 1981.
- CAPRA, F. *The turning point.*
- CORRÊA, H. L. *Transparências do curso de estratégias de manufatura.* São Paulo: Departamento de Engenharia de Produção - EPUSP, 1994.
- CURY, A. *Organização e métodos: perspectiva comportamental & abordagem contingencial.* 5 ed. São Paulo: Atlas, 1991.
- GIANESI, I. G. N., CORRÊA, H. L. *Administração estratégica de serviços: operações para a satisfação do cliente.* São Paulo: Atlas, 1994.
- KEHL, S. A. P. *Apesar dos pesares... adoro empresas.* São Paulo: Edgard Blücher, 1994.
- KOTLER, P. *Administração de marketing: análise, planejamento e controle.* São Paulo: Atlas, 1974.
- MIRSHAWKA, V. *Criando valor para o cliente: a vez do Brasil.* São Paulo: Makron Books, 1993.
- OECH, R. V. *Um "toc" na cuca: técnicas para quem quer ter mais criatividade na vida.* São Paulo: Cultura, 1988.
- PORTER, M. E. *Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência.* Rio de Janeiro: Campus, 1986.
- SLACK, N. *Vantagem competitiva em manufatura.* São Paulo: Atlas, 1993.
- TREGOE, B. B., ZIMMERMAN, J. W., SMITH, R. A., TOBLA, P. M. *Visão empresarial na prática: Como integrar os objetivos estratégicos de sua empresa às decisões gerenciais do dia-a-dia.* Rio de Janeiro: Campus, 1993.
- WESTWOOD, J. *O plano de marketing: como elaborar um plano de marketing competente, objetivo e vencedor.* São Paulo: Makron Books, 1992.
- WHITELEY, R. C. *A empresa totalmente voltada para o cliente: do planejamento à ação.* Rio de Janeiro: Campus, 1992.
- (TCI: Planejamento, Projeto e Consultoria Internacional). *Como abrir seu próprio negócio: manual prático de iniciação empresarial.* Brasília: SEBRAE, 1992.

## 10.2 ÍNDICE DE FIGURAS

---

<i>Figura 1-1: Divisão do Capital Votante (elaborado pelo autor)</i>	3
<i>Figura 1-2: Organograma do Nível Diretorias Situando a Gerência do Negócio (adaptado de material interno)</i>	8
<i>Figura 2-1: Esquema de Gestão Empresarial com Enfoque nas Decisões (transcrito de Kehl)</i>	20
<i>Figura 2-2: Relacionamento entre os 3 níveis de Planejamento Estratégico (elaborado pelo autor)</i>	22
<i>Figura 2-3: Elementos Integrados na Operação de um Negócio (transcrito de Andersen Consulting)</i>	24
<i>Figura 2-4: Relacionamento entre os Níveis de Planejamento (elaborado pelo autor)</i>	25
<i>Figura 2-5: Metodologia do Trabalho (elaborado pelo autor)</i>	28
<i>Figura 4-1: Cenário Sintético de Oportunidades para o Negócio (elaborado pelo autor)</i>	47
<i>Figura 4-2: Representação Detalhada do Mercado Consumidor da Unidade de Negócios (elaborado pelo autor)</i>	48
<i>Figura 4-3: Mercado Nacional 93/94 Facionado entre SportsWear e Uniformização (adaptado de Material Interno)</i>	52
<i>Figura 4-4: Comportamento Histórico das Vendas de 1990 a 1995 (transcrito de material interno)</i>	52
<i>Figura 4-5: Posicionamento do Negócio no Mercado - market-share (transcrito de material interno)</i>	53
<i>Figura 4-6: Principais Concorrentes do Negócio (transcrito de material interno)</i>	55
<i>Figura 4-7: Metodologia para o Estudo das Oportunidades de Desenvolvimento (elaborado pelo autor)</i>	60
<i>Figura 4-8: Matriz Importância x Desempenho (transcrito de Slack)</i>	68
<i>Figura 4-9: Grupos de Mercado Definidos pela Avaliação Importância x Desempenho (elaborado pelo autor)</i>	71
<i>Figura 5-1: Relacionamento Sistêmico no Planejamento Estratégico (elaborado pelo autor)</i>	81
<i>Figura 5-2: Intersecções entre os Subsistemas Considerados (elaborado pelo autor)</i>	81
<i>Figura 5-3: Papel Estratégico da Manufatura (transcrito de Hayes &amp; Wheelwright)</i>	85

## 10.3 ÍNDICE DE TABELAS

---

<i>Tabela 1-1: Características das Unidades de Negócio (elaborado pelo autor)</i>	4
<i>Tabela 1-2: Etapas Básicas na Produção de Tecidos de Malha (elaborado pelo autor)</i>	6
<i>Tabela 1-3: Regionais de Venda Mercado Interno (elaborado pelo autor)</i>	7
<i>Tabela 1-4: Diretorias e sua Áreas de Responsabilidade (adaptado de material interno)</i>	9
<i>Tabela 2-1: Mudanças no Ambiente de Negócios (transcrito de material interno da Empresa)</i>	16
<i>Tabela 2-2: Esquematização da Atividade de Planejamento Estratégico (elaborado pelo autor)</i>	22
<i>Tabela 2-3: Caracterização dos Níveis de Planejamento Estratégico (elaborado pelo autor)</i>	23
<i>Tabela 2-4: Método de Osborn-Kehl (adaptado de Kehl)</i>	27
<i>Tabela 3-1: Satisfação dos Grupos Envolvidos (adaptado de material interno)</i>	32
<i>Tabela 3-2: Etapas Características da Ruptura Interativista (elaborado pelo autor)</i>	33
<i>Tabela 3-3: Possíveis Atitudes face à Realidade e às Mudanças (elaborado pelo autor)</i>	34
<i>Tabela 3-4: Diretrizes para o Desenvolvimento da Consciência Empresarial (elaborado pelo autor)</i>	35
<i>Tabela 3-5: Tipos de Comunicações Empresariais (elaborado pelo autor)</i>	37
<i>Tabela 3-6: Exemplos de Grandes Parcerias (transcrito da revista Exame)</i>	42
<i>Tabela 4-1: Matriz para o Inventário Motivacional (elaborado pelo autor com base na matriz exposta por Kehl)</i>	46
<i>Tabela 4-2: Quadro de Segmentação do Mercado (elaborado pelo autor)</i>	51
<i>Tabela 4-3: Análise PFOA da Unidade de Negócios (elaborado pelo autor)</i>	54
<i>Tabela 4-4: Avaliação Estratégica da Concorrência (elaborado pelo autor)</i>	58
<i>Tabela 4-5: Análise PFOA da concorrência (elaborado pelo autor)</i>	59
<i>Tabela 4-6: Quadro de Supridores de Insumos (adaptado de Kehl)</i>	59
<i>Tabela 4-7: Critérios de Avaliação para o Negócio (elaborado pelo autor)</i>	61
<i>Tabela 4-8: Classificação de Importância para os Objetivos de Desempenho (transcrito de Slack)</i>	62
<i>Tabela 4-9: Importância Percebida quanto aos Critérios Estabelecidos (elaborado pelo autor)</i>	63
<i>Tabela 4-10: Classificação de Desempenho da Unidade de Negócios (transcrito de Slack)</i>	64
<i>Tabela 4-11: Desempenho Percebido quanto aos Critérios de Avaliação (elaborado pelo autor)</i>	65
<i>Tabela 4-12: Importância x Desempenho (elaborado pelo autor)</i>	66
<i>Tabela 4-13: Regiões Indicativas do Estado de Operações do Negócio (elaborado pelo autor)</i>	69
<i>Tabela 4-14: Resumo Indicativo do Estado dos Critérios Estabelecidos (elaborado pelo autor)</i>	70
<i>Tabela 5-1: Relacionamento entre Estratégias e Variáveis de Marketing (elaborado pelo autor)</i>	83
<i>Tabela 5-2: Áreas de Decisão do Subsistema Administrativo Interno (elaborado pelo autor)</i>	84
<i>Tabela 5-3: Critérios Competitivos para a Manufatura (transcrito de Slack)</i>	86
<i>Tabela 5-4: Áreas de Decisão da Manufatura (transcrito de Slack)</i>	87
<i>Tabela 5-5: Áreas de Influência ("decisão") no Presente Caso (elaborado pelo autor)</i>	88
<i>Tabela 6-1: Objetivos Subsistêmicos de Marketing (elaborado pelo autor)</i>	91
<i>Tabela 6-2: Estratégias x Objetivos Subsistêmicos de Marketing (elaborado pelo autor)</i>	91
<i>Tabela 6-3: Comparação de Rentabilidade em Função do Tipo de Acabamento (elaborado pelo autor)</i>	94
<i>Tabela 6-4: Objetivos Subsistêmicos Administrativos (elaborado pelo autor)</i>	97
<i>Tabela 6-5: Estratégias x Objetivos Subsistêmicos Administrativos (elaborado pelo autor)</i>	97
<i>Tabela 6-6: Objetivos Subsistêmicos de Manufatura (elaborado pelo autor)</i>	100
<i>Tabela 6-7: Estratégias x Objetivos Subsistêmicos de Manufatura (elaborado pelo autor)</i>	100
<i>Tabela 6-8: Composição de Custos de um Produto Tipicamente "Vaca Leiteira" (elaborado pelo autor)</i>	101
<i>Tabela 7-1: Estratégias Propostas x Subsistemas Influenciados (elaborado pelo autor)</i>	106
<i>Tabela 7-2: Estratégias Comuns a todos os Conjuntos (elaborado pelo autor)</i>	108
<i>Tabela 7-3: Caracterização do Conjunto "Básico" (elaborado pelo autor)</i>	108
<i>Tabela 7-4: Caracterização do Conjunto "Básico com Diferenciação" (elaborado pelo autor)</i>	109
<i>Tabela 7-5: Caracterização do Conjunto "Diferenciação" (elaborado pelo autor)</i>	109
<i>Tabela 8-1: Conjunto Estratégico Selecionado (elaborado pelo autor)</i>	115

## **10.4 ENGENHARIA DE PRODUÇÃO (DESCRIÇÃO)**

"O Engenheiro de Produção trata da eficiência de sistemas de produção de bens ou serviços, integrando os aspectos tecnológicos, humanos e econômicos. Na sua formação tecnológica, é desenvolvida sua capacidade de determinar o melhor par (projeto do produto) - (processo de fabricação), levando em conta a qualidade e preço adequados ao mercado consumidor e características do mercado fornecedor de materiais e de equipamentos, bem como do mercado de mão-de-obra. Na área humana, ele adquire conhecimentos de como organizar o trabalho, desenvolver métodos e arranjar o setor produtivo, visando máxima produtividade, com qualidade, bem como, de tratar dos aspectos de saúde e segurança no trabalho. Na área econômica, aprende os métodos de análise da economia nacional, da concorrência, da formação de preços, dos problemas contábeis e em particular da alocação de custos, dos problemas financeiros de captações e aplicações de juros e inflação, culminando com a integração de tudo isto, visando a lucratividade do investimento.

Para poder tratar todos estes aspectos e dados correspondentes, o Engenheiro de Produção também adquire boa formação em sistemas de informação (computadorizados ou não) e em técnicas de análise estatística e otimização matemática.

O planejamento de longo e médio prazo e a programação de curto e curtíssimo prazo constituem a linha central de atuação, com os outros aspectos de tecnologia, qualidade, manutenção, mercados, recursos humanos, métodos de trabalho e arranjo físico, sendo atividades subsidiárias."

(extraído de material interno da Escola Politécnica)