

ESCOLA POLITÉCNICA DA UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO

DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

Trabalho de Formatura

***“Formulação da Estratégia de Operações de uma Empresa do
Setor de Comércio”***

Eduardo Baek

São Paulo – 2000

*11/2000
B144 f*

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

Trabalho de Formatura

***“Formulação da Estratégia de Operações de uma Empresa do
Setor de Comércio”***

Área de concentração: Estratégia de Operações

Aluno: Eduardo Baek
Orientador: Antônio Cantizani Filho

São Paulo - 2000

***Aos meus familiares,
grandes amigos
e à minha querida Dany.***

Agradecimentos

O tempo e o esforço pessoal despendidos nesse trabalho de formatura nada valeriam, não fossem a formação acadêmica e pessoal desenvolvida durante esses 5 anos de Escola Politécnica. Agradeço a todos – Amigos e Mestres – que me acompanharam nesses difíceis e importantes anos da minha vida aqui na POLI.

A vocês caros Amigos, agradeço por todos os momentos de alegria, ajuda e descontração que tornaram a minha vida aqui na Escola, menos difícil e mais prazerosa.

Aos Mestres, agradeço por todas as orientações e ensinamentos passados, que procuraram desenvolver em mim, o espírito crítico necessário para as próximas etapas da vida. Em especial, gostaria de agradecer também o meu orientador e amigo, Profº Cantizani, pelas “lições de vida” que ele procurou nos passar durante as suas aulas, e pela orientação neste trabalho.

Agradeço também, profundamente, aos meus familiares, pelo apoio, incentivo, valores e princípios, que me permitiram ser a pessoa que sou hoje, e me acompanharam nas minhas maiores conquistas.

Enfim, devo agradecer pelo resto de minha vida, à minha querida Dany, que nos momentos difíceis, me fez enfrentar e superar as dificuldades, olhando o mundo de uma maneira singular: com humildade e eterno agradecimento a Ele.

Sumário

O presente trabalho constituiu-se na criação de uma metodologia própria de Formulação da Estratégia de Operações, voltada para empresas de pequeno e médio porte. O autor desenvolveu a ferramenta deste trabalho com adaptações e mudanças na teoria e conceitos apresentados em obras sobre "Estratégia" de diversos autores.

A preocupação do autor em satisfazer as necessidades de melhorias de gestão de pequenas e médias empresas, quase sempre não atendidas pela grande parte das obras de Administração e Gestão Empresarial, fez com que ele criasse uma metodologia simplificada e prática, visando promover a utilização dessa importante ferramenta de gestão: o Planejamento Estratégico das Operações.

Desenvolvida a metodologia, o autor realizou o seu teste, aplicando-a numa empresa do Setor de Comércio, importadora e distribuidora de vestuários importados. Desse modo, ele procurou validar a metodologia e auxiliar o leitor numa possível aplicação da ferramenta deste trabalho.

Índice

I. Capítulo 1: Introdução	1
I.I. Definição do tema	2
I.II. Desenvolvimento do trabalho	5
II. Capítulo 2: A Empresa	7
II.I. Histórico	8
II.II. Informações gerais	11
II.III. Organização	13
II.IV. Operações e processos	15
II.IV.I. Desenvolvimento dos produtos	15
II.IV.II. Produção	18
II.IV.III. Compras	20
II.IV.IV. Importação	21
II.IV.V. Estocagem	23
II.IV.VI. Distribuição	24
II.IV.VII. Vendas	27
III. Capítulo 3: Revisão Bibliográfica	29
III.I. A Metodologia adotada	31
III.I.I. Passo 1: Preparações Iniciais	36
III.I.II. Passo 2: Análise da Empresa	38
III.I.III. Passo 3: Análise do Mercado	42
III.I.IV. Passo 4: Posicionamento	55
III.I.V. Passo 5: Definição dos Critérios Competitivos	58
III.I.VI. Passo 6: Priorização dos Critérios Competitivos	60
III.I.VII. Passo 7: Áreas de Decisão relacionadas	67
III.I.VIII. Passo 8: Definição dos Planos de Ações	69
IV. Capítulo 4: Aplicação do Modelo Teórico	70
IV.I. Passo 1: Preparações Iniciais	71
IV.II. Passo 2: Análise da Empresa	73
IV.III. Passo 3: Análise do Mercado	76

IV.IV. Passo 4: Posicionamento	87
IV.V. Passo 5: Definição dos Critérios Competitivos	90
IV.VI. Passo 6: Priorização dos Critérios Competitivos	91
IV.VII. Passo 7: Áreas de decisão relacionadas	95
IV.VIII. Passo 8: Definição dos Planos de Ações	97
IV.IX. Resultado obtido	101
<i>V. Capítulo 5: Conclusão</i>	<i>102</i>
V.I. Sobre a Metodologia adotada	102
V.II. Dificuldades encontradas	104
V.III. Benefícios obtidos	105
<i>VI. Bibliografia</i>	<i>106</i>

1. Introdução

I. Capítulo 1: Introdução

Este capítulo de introdução será dividido em duas seções: “*Definição do Tema*” e “*Desenvolvimento do Trabalho*”. Na primeira parte serão apresentados e discutidos as razões e motivos por trás da escolha do tema “*Formulação da Estratégia de Operações de uma Empresa do Setor de Comércio*”. Questões como o relacionamento do autor com a empresa em estudo e a sua escolha pela função Estratégia de uma empresa serão abordadas nessa seção. Na segunda parte será descrito um breve resumo do trabalho propriamente dito realizado pelo autor, bem como a estrutura do trabalho em si, com suas divisões e relacionamentos.

1.1. Definição do tema

O tema "*Formulação da Estratégia de Operações de uma Empresa do Setor de Comércio*" abordado neste trabalho de formatura tem sua origem no interesse do autor, a nível acadêmico e prático, pelo campo de "Estratégia". Nos últimos anos, pode-se notar o crescente interesse pelo assunto "Estratégia", considerada uma das ferramentas mais indicadas por especialistas e acadêmicos, para o aumento e manutenção da competitividade de uma organização.

O presente trabalho foi realizado na "*Confecções de Roupas Hanes Ltda.*", uma empresa de pequeno/médio porte que atua no ramo de vestuários femininos há 20 anos. A opção por desenvolver o trabalho nesta empresa se deve, dentre outros fatores, ao vínculo familiar do autor com a empresa, cujo fundador e atual proprietário é o pai do autor.

Durante os 6 anos que esteve atuando na empresa, o autor constatou que as decisões tomadas na empresa eram muito centralizadas, baseadas no "*feeling*" do dono da empresa, no que ele pessoalmente interpretava e assumia como certo para a sua empresa. Essa arbitrariedade na tomada de decisões levava muitas vezes ao desperdício de recursos e esforços da organização, gerando apenas medidas paliativas para os problemas enfrentados pela organização. As ações executadas no dia a dia da empresa se resumiam a "apagar incêndios" localizados, sem levar em conta o conjunto das operações como um todo, visando alcançar objetivos definidos de mais longo prazo. Não se pode desconsiderar, no entanto, o desempenho e a sobrevivência da empresa ao longo dessas duas últimas décadas, que têm demonstrado a habilidade do proprietário da empresa em administrar bem uma empresa nos moldes tradicionais.

As recentes perdas significativas de faturamento, as constantes mudanças do cenário econômico nacional e a proximidade da aposentadoria do empresário

fizeram, porém, com que ele aceitasse uma proposta de implantação de um projeto de Planejamento Estratégico das Operações para a sua empresa, um dos objetivos deste trabalho de formatura.

O autor, na posição de Gerente Geral, sentiu falta de uma coordenação das ações tomadas na empresa, orientadas para objetivos mais estratégicos, não apenas para metas de curto prazo (Ex: faturamento mensal), como vinha acontecendo. A sua influência (filho do proprietário) e a responsabilidade do controle futuro da empresa fizeram com que o autor propusesse, então, a implantação de um Delineamento Estratégico para as operações da empresa.

Além de suprir a necessidade de organizar os recursos e capacitações da empresa, direcionando-os de acordo com um padrão de decisões coerentes e visando alcançar níveis de desempenho que possibilitem à organização competir eficazmente frente a seus concorrentes (Gianesi & Corrêa), o tema Estratégia também foi escolhido pelo autor devido à escassez de literatura referente à Estratégia de Operações no Setor de Comércio (setor em que a empresa atua). Assim, o autor contribui com o universo da Estratégia, complementando com as adaptações de seu trabalho, a literatura existente sobre Estratégia de Operações.

Enfim, através deste trabalho o autor quer aplicar a uma situação real de uma empresa sem nenhuma estrutura estratégica explícita, geralmente empresas de pequeno e médio porte, ferramentas e conceitos de Estratégia de Operações, estruturando as análises e decisões do corpo diretivo da empresa, coerentemente com objetivos de longo prazo definidos, e direcionando as operações do dia a dia da empresa. Quer-se introduzir práticas de Estratégia numa empresa.

Devido às dificuldades encontradas – recursos escassos, difícil acesso às modernas ferramentas de gestão, etc. – pela grande maioria das pequenas e médias empresas do país em se implantar um projeto de Delineamento Estratégico, ao longo do desenvolvimento deste trabalho, o autor procurou

fazer com que a teoria por trás da formulação de uma Estratégia fosse modificada para a sua fácil aplicação em empresas desse tipo, conferindo assim, uma abordagem prática ao trabalho.

1.II. Desenvolvimento do trabalho

Definido a área (Estratégia) e o local de estudo do trabalho de formatura, o autor iniciou a sua pesquisa bibliográfica em meados de junho de 2000. Na época, não estava claro para o autor exatamente qual o enfoque de Estratégia que ele iria adotar em seu trabalho: além dos diversos níveis hierárquicos da Estratégia propostos por vários autores, entre eles, Hayes e Wheelwright (1.984) – com as Estratégias Corporativa, Competitiva e Funcional – existe também diferentes abordagens e conceitos da Estratégia, como as Estratégias de Crescimento, as voltadas para o Cliente (de Mercado), as Financeiras, as de Manufatura, as de Operações, etc.

Após sucessivas conversas com o orientador do trabalho e reflexões sobre a empresa em estudo, pode-se enfim, definir um enfoque da Estratégia para o trabalho: criar um método prático para a aplicação da Formulação Estratégica de Operações na empresa. A escolha pelo campo específico de “Estratégia de Operações” se deve à crescente busca de resultados concretos e imediatos pelas empresas, atualmente, no ambiente cada vez mais competitivo em que elas estão inseridas. A “Estratégia de Operações” consiste na busca das reais necessidades do mercado atuante da empresa, identificando as áreas internas da empresa responsáveis pela implementação de ações corretivas ou preventivas que atendam às exigências desse mercado. Além disso, a idéia da criação de uma metodologia simplificada para o Desenvolvimento Estratégico supriria as necessidades de pequenas e médias empresas, que enfrentam dificuldades nessa prática.

Passada essa fase inicial de indefinição, o autor buscou referências sobre Estratégias de Operações, ao mesmo tempo que coletava e redigia informações sobre a empresa. Essa fase de descrição da empresa (Capítulo 2 – A Empresa) foi rapidamente finalizada, sem muita dificuldade, já que o autor conhecia a empresa, no seu atual modelo de negócios, praticamente desde o seu início.

Boa parte do tempo despendido no trabalho foi dedicado ao desenvolvimento da metodologia para a Formulação da Estratégia de Operações de uma empresa (Capítulo 3 – Revisão Bibliográfica). Nesta etapa, o autor elaborou um roteiro composto por 8 passos, para a aplicação de uma Formulação da Estratégia de Operações numa empresa. Para desenvolver essa ferramenta, o autor adaptou o conteúdo das obras pesquisadas, visando a sua aplicação prática em empresas de pequeno e médio porte.

No Capítulo 4 – Aplicação do Modelo Teórico, a metodologia foi utilizada na empresa em estudo, comprovando a sua utilidade em situações reais. Cada passo da metodologia proposta foi seguido, culminando na elaboração de um conjunto de Planos de Ação, produto final de um processo de Formulação Estratégica de Operações.

Finalmente, as conclusões e resultados do trabalho foram apresentados no Capítulo 5 – Conclusões, trazendo os benefícios, dificuldades e as mudanças geradas pela realização desse trabalho de formatura.

2. A Empresa

II. Capítulo 2: A Empresa

Para que o leitor compreenda melhor os próximos passos que serão dados no trabalho, será necessário antes de tudo conhecer os principais aspectos da empresa, como sua história, características organizacionais, mercado em que atua, os processos envolvidos, etc.

Neste capítulo serão apresentados os fatos e acontecimentos que moldaram a empresa desde a sua criação, bem como a sua atual configuração, ambiente e contexto que está inserido. Assim, ficará claro para o leitor o desenvolvimento posterior do trabalho, com a aplicação das teorias e ferramentas de Estratégia que serão propostas, objetivo principal do trabalho.

Alguns detalhes e informações importantes poderão ser omitidas nesta etapa do trabalho, porém serão levantados e discutidos em momentos oportunos, para esclarecer melhor os pontos que serão abordados posteriormente.

II.1. Histórico

A empresa foi fundada em 1.980, no bairro da Aclimação (centro de São Paulo), nos fundos da residência do proprietário. Atuando em condições precárias, a empresa iniciou as suas atividades confeccionando pequenos lotes (de 500 a 1.000 peças) de jaquetas para os atacadistas da época, já estabelecidos no ramo de vestuário. Com um contínuo esforço e preocupação em entregar seus produtos com qualidade e nos prazos determinados por seus clientes, a empresa aumentou sua carteira de clientes e em poucos anos, acumulou capital suficiente e experiência, passando a diversificar e aumentar consideravelmente a sua produção, culminando na abertura de um ponto comercial no conhecido Centro Atacadista de Moda, localizado no bairro do Bom Retiro, centro de São Paulo.

De uma produção quase que artesanal e familiar, a empresa sofreu um acelerado processo de expansão a partir de meados da década de 80, passando a ser um dos líderes do setor. Para consolidar a sua posição, chegou a terceirizar a fabricação de seus produtos e contar com uma força de vendas atuando em todo território nacional.

Em 1.990, a fim de obter ganhos maiores reduzindo o seu custo de fabricação, o fundador da empresa decidiu verticalizar a sua produção, iniciando a produção própria de tecidos de malha, investindo na compra de 5 Máquinas Circulares e em uma nova instalação que abrigaria parte da confecção de roupas (a maior parte era fabricada por terceiros), o estoque e a malharia. A previsão de redução de custos foi acertada, e mais ainda, a empresa passou a vender os seus tecidos para outras empresas, se tornando também fornecedora de tecidos de malhas.

Toda essa onda de crescimento porém, foi interrompida com a liberação das importações pelo Governo: a indústria nacional de tecelagem/confecção “sucateada”, não conseguiu competir com os produtos importados, principalmente aqueles provenientes da Ásia (China, Coréia, Taiwan), cujos

preços, mesmo após as tarifas alfandegárias, eram menores que os praticados pelos fabricantes nacionais. Nessa época, segundo dados estatísticos¹, 75% das indústrias nacionais de tecelagem/confecção faliram ou tiveram sua produção drasticamente reduzida. A empresa em estudo não escapou dessa concorrência desigual, e em 1.993 interrompeu todas as suas atividades.

Ao longo dos meses em que a empresa teve suas atividades paralisadas, o proprietário da empresa estudava a viabilidade de importar roupas da Ásia e revendê-las no país. Em setembro de 1.994, é decidida a reabertura da empresa, agora com um modelo de negócios completamente diferente da anterior: de fabricante e vendedor, a empresa passou a ser somente distribuidora de produtos importados. Com a experiência adquirida em anos anteriores nesse setor e a atratividade dos *preços* e *qualidade* das roupas importadas, foi relativamente fácil a sua retomada do mercado.

Hoje, a empresa é uma das líderes no comércio de vestuário feminino importado. Conta com 4 pontos comerciais nos principais Centros Atacadistas de São Paulo (Bom Retiro, Brás, Shopping Mart Center e Shopping Polo Moda) e abastece todos os Estados do território nacional. Seus produtos revendidos provêm de quase todos os cantos do mundo: Los Angeles, New York, Hong Kong, China, Coréia, Índia, Paris, Milão e Veneza.

Mais uma vez, com as recentes crises mundiais e a conseqüente desvalorização da moeda nacional no início de 1.999, a empresa é obrigada a rever a sua estratégia de negócios, uma vez que os seus produtos passaram a não ser tão atraentes como antes (a vantagem competitiva baseada em *preços* foi perdida) e as confecções nacionais passaram a fabricar produtos de melhor qualidade, superando, em alguns casos, similares importados.

A perda da vantagem competitiva em *preço* e até um certo ponto na *qualidade*, e a crise econômica deflagrada com a desvalorização do Real provocou uma

¹ Dados da ABIT (Associação Brasileira da Indústria Têxtil)

redução gradativa nas vendas da empresa, levando o fundador, mais uma vez, à refletir sobre o destino de seu empreendimento.

II.II. Informações gerais

A empresa “Confecções de Roupas Hanes Ltda.” é uma empresa de pequeno/médio porte, com aproximadamente 30 funcionários fixos. Possui um centro de distribuição no bairro do Canindé (São Paulo – SP) e uma rede de 4 estabelecimentos comerciais localizados em centros atacadistas de vestuários da cidade de São Paulo (SP).

Atua no ramo de vestuário, especificamente no segmento feminino. Seu público-alvo é o público feminino com faixa etária entre 20-50 anos, das classes sociais B e C². É importante observar que o cliente da empresa não é o público feminino citado, mas as lojas que abastecem esse público. Não é do interesse da empresa vender no varejo, diretamente para o consumidor final; sempre atuou vendendo no sistema de atacado, ou seja, distribuindo para revendedores.

O seu *portfólio* de produtos atende a 3 nichos de mercado:

- mercado de roupas para festas: esse mercado é abastecido pelos vestidos longos de festas, boleros, echarpes, etc. As peças são mais detalhadas, utilizam tecidos mais “finos” e normalmente têm os preços de venda mais elevados.
- mercado de roupas para o trabalho, casual: nesse mercado, os principais produtos são os *tailleurs*, conjuntos, camisas, saias $\frac{3}{4}$, etc. São peças tradicionais, usadas em ocasiões “casuais” e no trabalho. Os seus preços variam conforme o tipo da peça, a moda atual e os detalhes das peças.
- mercado denominado “modinha”: representado pelas roupas de tecidos mais baratos (geralmente tecidos de malhas) e *design* mais “jovem”, ditado pela moda atual. São roupas consideradas “descartáveis” pelo público-alvo, uma vez que perdem seu apelo de

² Segundo classificação do IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística)

uso quando a moda é ultrapassada. Entram nessa categoria de produtos as blusinhas, mini-saias, calças "capri", tops, etc. Geralmente os seus preços são relativamente mais baixos em comparação com os demais nichos apresentados acima.

Os principais concorrentes da empresa são as lojas que atendem ao mercado de roupas para festas, responsável por mais da metade (65%) de seu faturamento. Devido à dificuldade técnica de se confeccionar uma roupa para festa (exige mão-de-obra intensiva e qualificada), o mercado concorrente de produtos nacionais é relativamente pequeno.

Em segundo, temos as lojas que atendem o mercado casual como principais concorrentes e por último, o mercado de "modinha". Esses dois mercados são altamente difundidos no país, uma vez que as limitações técnicas de produção encontradas já são dominadas pelos fabricantes nacionais e as matérias-primas utilizadas são abundantes no país.

II.III. Organização

Conforme mencionado anteriormente, a administração da empresa é de cunho familiar, ou seja, o controle e gerenciamento da empresa está nas mãos do fundador e membros de sua família.

Sua estrutura bem enxuta, com apenas 30 funcionários aproximadamente, segue os valores e princípios pregados pelo fundador. Exemplificando, quando é necessário contratar um funcionário, o proprietário da empresa sempre profere o mesmo discurso: *“Vamos fazer o possível para não contratar mais um funcionário. Você sabe o quanto é caro? Não é só o salário dele, tem ainda os impostos, encargos, benefícios... Acaba custando o dobro para mim!”*. Esse discurso deixa claro que uma contratação de pessoal não é encarada como um investimento pelo proprietário, mas sim como um montante que será adicionado aos custos da empresa.

A estrutura organizacional é composta por apenas 4 níveis hierárquicos (vide *figura 2.1*). Essa configuração, ao contrário do que ocorre em outras empresas com mais níveis hierárquicos, deveria permitir uma comunicação interna mais intensa entre os membros da empresa e favorecer a descentralização das tomadas de decisões; porém, devido ao estilo centralizador e conservador do proprietário da empresa, tais práticas não ocorrem. No entanto, é importante destacar que aos poucos o fundador da empresa vem delegando responsabilidades e atribuições aos seus subordinados, “afrouxando” a sua influência na empresa. Tal fato, segundo o próprio fundador, é devido à aproximação de sua aposentadoria e confiança na capacidade de gerenciamento da empresa pelo seu filho, futuro proprietário da empresa.

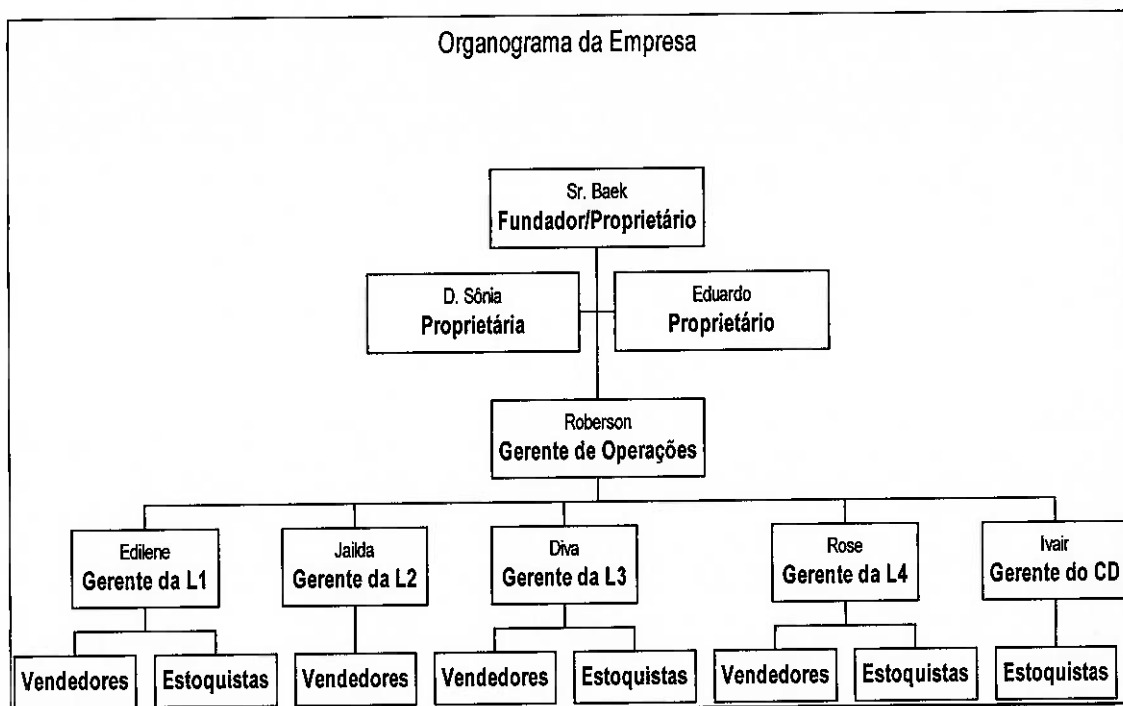


figura 2.1: Organograma atual da empresa (elaborada pelo autor)

Pela observação da figura acima, pode-se concluir que a estrutura da empresa é voltada somente para a comercialização de produtos (seu atual modelo de negócios), ou seja, não há nenhuma área relacionada à Produção. As siglas L1 a L4 representam as Lojas 1 a 4 respectivamente, e a sigla CD significa Centro de Distribuição. Pode-se dizer que a empresa pertence ao setor de serviços, no ramo de comércio atacadista.

As funções financeiras, compras, recursos humanos, desenvolvimento e demais funções de assessoria não estão separadas por áreas. Algumas delas são exercidas pelos gerentes das lojas (como recursos humanos e compras) e outras são exercidas pelos proprietários (por exemplo, a função financeira é exercida pelo proprietário e o desenvolvimento de produtos é realizado pela proprietária). Existe uma certa concentração das funções, decorrente da estrutura enxuta da empresa.

II.IV. Operações e processos

A seguir, serão apresentadas as principais operações e processos envolvidos no negócio da empresa, para que o leitor possa se familiarizar com os procedimentos e tarefas que a empresa executa.

É importante relembrar que o modelo de negócios da empresa é o de Distribuição de roupas importadas, ou seja, Importação e Comercialização de roupas. Esse modelo atribuído à empresa não se resume porém, somente à compra e revenda de produtos importados como é de se esperar da maioria das empresas importadoras, sejam elas do ramo de vestuário ou outro qualquer. A empresa em estudo possui uma característica singular em relação às demais: ela participa ativamente dos processos de Desenvolvimento e Produção dos produtos, baseada numa relação de parceria com os seus fornecedores. Essa peculiaridade será objeto de estudo do capítulo 4 (“Aplicação do modelo teórico”) e será discutida extensamente em momento apropriado.

Basicamente, pode-se dividir os processos e operações do negócio da empresa em 7 etapas principais: *Desenvolvimento dos Produtos, Produção, Compras, Importação, Estocagem, Distribuição e Vendas*.

II.IV.I. Desenvolvimento dos produtos

Esse processo é de responsabilidade única da proprietária da empresa (D. Sônia). Desde a fundação da empresa, os modelos criados e desenvolvidos pela empresa eram de autoria da proprietária. Atualmente, apesar desse processo contar com a participação dos fornecedores da empresa, como mencionado acima, a aprovação final do produto ainda está sob a responsabilidade da proprietária da empresa.

O processo de *Desenvolvimento dos produtos* se resume a 4 operações básicas, conforme o esquema da *figura 2.2* abaixo

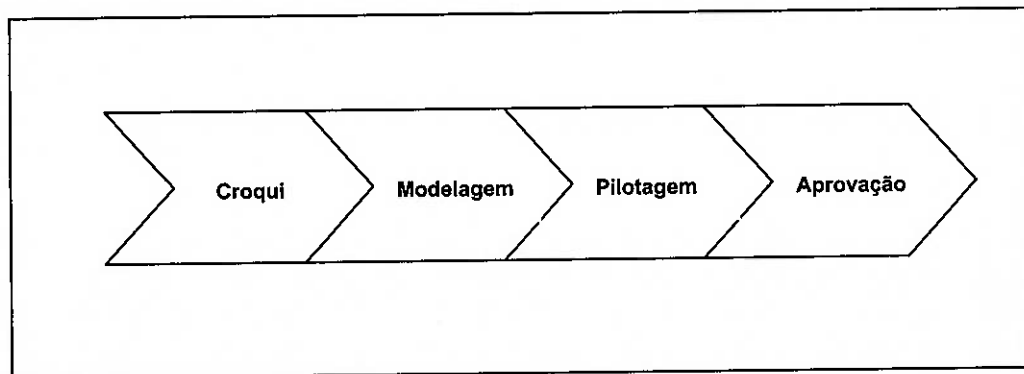


Figura 2.2: Operações do processo de *Desenvolvimento dos produtos* (elaborado pelo autor)

CROQUI

Esta operação representa a fase de criação de um modelo. Seu resultado final é um *croqui* (rascunho) do possível modelo abstraído da observação e análise de fontes variadas de informações de moda, tendências futuras, padrões passados, estilos diversos, comunidades, valores, costumes, etc.

Essa quantidade e variedade de informações é obtida pela proprietária da empresa através de participações em eventos de moda (como desfiles, palestras, etc.), visitas a feiras de modas nacionais e internacionais, leitura de artigos e revistas especializadas, vídeos e freqüentes viagens aos centros difusores da moda internacional (Paris, Milão, New York, etc.).

Com o acúmulo e análise dessas informações, aliada a uma característica pessoal essencial, que é a “percepção de moda”, a proprietária da empresa desenvolve os esboços dos modelos até chegar a um desenho definitivo, o *croqui*.

MODELAGEM

Definido o modelo em um *croqui*, dá-se início à concretização do modelo, ou seja, o modelo abstraído em um rascunho deve ser transformado em um projeto concreto, passível de ser fabricado.

Nesta operação, as especificações técnicas do produto como tamanhos, repartição de peças, detalhes de corte, dobras e costuras, cores, estampas e tipos de tecidos são definidas e apresentadas nos documentos de fabricação do produto. Além disso são também desenvolvidos os moldes de fabricação do produto. Esses moldes são ferramentas de auxílio à fabricação (gabaritos), utilizados na etapa de corte do processo de fabricação.

Existe um aspecto importante que deve ser levantado nessa etapa do processo: a “tropicalização” da *Modelagem*. Como essa operação é desenvolvida no exterior, é importante verificar a adaptação de um novo modelo criado aos padrões brasileiros de tamanho, valores e costumes. Por exemplo, o tamanho da região da cintura e glúteos do corpo da mulher brasileira é em média maior que o das mulheres norte-americanas, portanto o fornecedor norte-americano deve adaptar o seu padrão para o brasileiro.

PILOTAGEM

Após a *modelagem* do produto, deve-se confeccionar algumas *peças-pilotos* que servirão de prova teste para a próxima operação do *Desenvolvimento dos produtos*, a de *Aprovação*.

Essa *peça-piloto* é confeccionada artesanalmente, sem o uso de técnicas sofisticadas de fabricação. Geralmente o corte da peça é feito manualmente e a montagem da peça por uma costureira apenas. Deve-se utilizar nesta etapa os mesmos materiais e tecidos que serão utilizados para a fabricação em série do produto, para que os testes que serão realizados posteriormente reproduzam efeitos reais e confiáveis para a avaliação do produto.

APROVAÇÃO

Nesta fase, a *peça-piloto* será submetida a testes que indicarão a aprovação ou não do produto para a fabricação em série. Serão realizados testes de tamanho (são utilizados manequins humanos), testes de conforto quanto à movimentação e toque do tecido, testes de resistência de tecidos e costuras e, o mais importante de todos, teste do *design* do produto, que nada mais é do que a avaliação da aceitação do apelo visual do produto. Este teste do *design* é avaliado pela proprietária e algumas pessoas formadoras de opinião, como as estilistas dos fornecedores.

É importante notar que as operações de *Modelagem* e *Pilotagem* são executadas pelos fornecedores enquanto que as operações de *Croqui* e *Aprovação* são de responsabilidade da proprietária da empresa. Conforme mencionado anteriormente, existe um relação de parceria entre a empresa e os fornecedores quanto à etapa de *Desenvolvimento dos produtos*. Mais tarde (capítulo 4: “Aplicação do modelo teórico”), voltaremos novamente a esse assunto de parceria, daí a importância destacada nesse parágrafo.

II.IV.II. Produção

Desde o início de suas operações como Distribuidora de roupas importadas, a empresa não buscou apenas fornecedores dos produtos que ela iria revender, mas procurou parceiros que pudessem trazer vantagens competitivas para o seu negócio.

Estas vantagens competitivas estariam baseadas no sistema de parceria acordado entre ambos: a empresa entraria com o capital necessário para a alavancagem operacional de seu parceiro, ou seja, o capital seria usado para custear a expansão e modernização da fábrica, enquanto que ele (o fornecedor) seria responsável pelo gerenciamento da produção, garantindo a

exclusividade de fornecimento de alguns modelos de roupas e dividindo os rendimentos obtidos.

Este modelo de parceria trouxe a vantagem da exclusividade de seus modelos para a empresa em âmbito nacional (os modelos poderiam ser vendidos a outros clientes fora do Brasil) e o controle, mesmo que indireto, de diferentes aspectos da manufatura como qualidade, custo e cumprimentos de prazos de entrega. Com a experiência anterior acumulada em confecção, a empresa poderia delegar as funções de produção a outros (*"outsourcing"*) sem ser enganada, assegurando assim um desempenho no mínimo satisfatório nos critérios competitivos de manufatura chaves para a empresa. Por outro lado, com a parceria, a empresa pôde focalizar a sua atuação nas competências de Desenvolvimento, Distribuição e Vendas dos produtos, canalizando seus esforços e recursos para o desenvolvimento de novos produtos e comercialização, que passaram a constituir seu *Core Business*.

Para o fornecedor, essa parceria trouxe um aporte de capital, experiência e oportunidade de explorar o mercado potencial do Brasil. Além disso, os modelos desenvolvidos também em parceria com a empresa, aumentaram o seu *portfólio* de produtos que poderiam ser vendidos para outros países, compensando a exclusividade concedida à empresa.

Nota-se que o desenvolvimento de novos parceiros pela empresa acompanhou uma das tendências do fenômeno da Globalização: a busca por regiões geográficas favoráveis à redução de custos de fabricação. Inicialmente, a empresa estabeleceu parceria com empresas localizadas em Los Angeles (EUA), que usavam mão-de-obra mexicana; depois ela migrou para a Coréia e Hong Kong e atualmente está desenvolvendo parceiros na China Continental e Índia, onde os custos relativos à mão-de-obra e incentivos dos governos locais são mais competitivos.

II.IV.III. Compras

Além do sistema de parceria na *Produção*, a empresa também adquire os seus produtos através de compras realizadas diretamente de outros fabricantes. Assim como no processo de *Desenvolvimento de produtos*, as principais decisões no processo de *Compras* são tomadas exclusivamente pela proprietária da empresa.

Como os níveis de preços de venda da empresa se mantêm equilibrados para cada categoria de produto, geralmente os produtos comprados desses fornecedores têm uma margem de lucro pequena em relação aos fabricados em parceria pela empresa, pois os mesmos são comprados já prontos de intermediários ou fabricantes próprios que embutem os seus lucros nas vendas. Além disso, na maioria das vezes, esses produtos são transportados via frete aéreo, o que eleva ainda mais o custo do produto.

A participação desses produtos comprados de terceiros não chega a 10% do valor total de vendas da empresa. Apesar dessa pequena participação, eles são importantes para a empresa uma vez que contribuem para a variabilidade do *portfólio* da mesma e são relativamente mais fáceis de serem adquiridos, garantindo a disponibilidade de produtos para os clientes da empresa.

Essa facilidade de obtenção dos produtos se deve principalmente aos seguintes fatores:

- os produtos são comprados em lojas de pronta entrega, ou seja, as roupas já estão prontas para serem vendidas e despachadas
- são adquiridos em pequenas quantidades e transportadas via frete aéreo, mais rápido que o marítimo (normalmente usado pela empresa)
- uma parte dos produtos comprados são provenientes de fabricantes nacionais

Algumas vezes, mesmo que o produto não esteja disponível para pronta entrega, opta-se pela sua compra. Isto ocorre quando a proprietária da

empresa acha que um determinado produto tem um alto potencial de venda e ela não tinha solicitado anteriormente a confecção de artigo semelhante.

Resumindo, segundo a proprietária da empresa: “Vale a pena comprar alguns produtos mesmo que eles não dêem muito lucro, pois ajudam a variar o meu *portfólio* de produtos e são rápidos de serem adquiridos. Algumas vezes, quando percebe-se que um determinado produto está na moda, não dá tempo de fabricarmos e disponibilizarmos o produto à tempo em nossas lojas. É necessário comprar de outros.”

II.IV.IV. Importação

O processo de *Importação* é um processo chave para a empresa uma vez que a maioria dos produtos comercializados (quase 90%) são de origem externa, ou seja, são adquiridos em outros países e devem passar por um processo de liberação aduaneira, com pagamentos de impostos e taxas de importação.

A responsabilidade pela execução do trâmite de liberação dos produtos nos postos alfandegários fica por conta de uma firma contratada, que presta serviços de Despacho Aduaneiro. Apesar da terceirização desse serviço, é importante conhecer as operações envolvidas nesse processo de *Importação*, uma vez que este é a principal causa do elevado *lead-time* de compra³ da empresa. Este atraso prejudica os lançamentos das novas coleções de roupas na rede de lojas da empresa, influenciando bastante a evolução das vendas da empresa.

Basicamente, para se liberar um lote de mercadorias, devem ser cumpridas as seguintes operações:

³ Por *lead-time* de compra entende-se que seja o período que se inicia no processo de *Desenvolvimento dos Produtos* ou *Compras*, e termina na entrada dos produtos nas lojas, após o processo de *Distribuição*

- Elaboração das Licenças de Importação e documentos complementares pela firma de Despacho Aduaneiro
- Espera do desembarque das mercadorias pelos portos marítimos ou aeroportos
- Envio dos documentos de importação para o respectivo posto alfandegário do local de desembarque
- Conferência dos documentos pelos fiscais da Receita Federal
- Conferência física e valoração⁴ das mercadorias
- Pagamento dos impostos e taxas devidas
- Liberação efetiva da mercadoria
- Contratação de transportadora e escolta
- Desembarque das mercadorias no Centro de Distribuição da empresa

Não fossem algumas peculiaridades nesse processo de *Importação*, a liberação de mercadorias pela Receita Federal seria um procedimento normal e previsível, inerente a todas as empresas importadoras. Entretanto, a infraestrutura precária da Aduana Brasileira (reduzido quadro de fiscais, constantes greves, falta de um Sistema de Informações Integrado, etc.) e a burocracia estatal envolvida, faz com que este processo se torne imprevisível, moroso e custoso para a empresa.

Como exemplo de um procedimento que prejudica a condução normal da *Importação*, pode-se citar a Conferência e Valoração das mercadorias. Esta prática, a princípio, deveria ser imposta a todos os *containers* provenientes do exterior, porém, devido à precariedade do sistema alfandegário brasileiro, segundo informações da última CPI⁵ do Narcotráfico, essa prática está sendo imposta a apenas uma pequena parcela (20%) dos *containers* desembarcados no país. Além disso, segundo as mesmas informações da fonte citada anteriormente, os fiscais estão “apertando o cerco” de produtos provenientes da Ásia, justamente a origem da maioria dos produtos da empresa.

⁴ Valoração é o levantamento dos valores das mercadorias realizado pelos fiscais da Receita Federal. Este procedimento visa impedir as diferenças nas declarações de valores de produtos nas notas fiscais

⁵ CPI: Comissão Parlamentar de Inquérito

Existe ainda um procedimento usado pelos fiscais da Receita Federal que também prejudica a importação de produtos pela empresa: a Tarifação por peso. Esta prática consiste na tarifação por peso para liberação das mercadorias, ou seja, paga-se uma quantia X por tonelada para se liberar um *container*, independente do valor do seu conteúdo. Segundo os fiscais, esse procedimento é adotado para acelerar a liberação dos produtos importados e evitar burocracia.

Como se pôde perceber, apesar da “distância” com que a empresa atua no processo de *Importação*, esse processo é crítico nas operações da mesma. Quase nada se pode fazer, pelo lado da empresa, para se evitar a imprevisibilidade, alto custos e atrasos desse processo. A condução da *Importação* independe das decisões e atuações da empresa; ela depende do bom relacionamento do despachante aduaneiro e da “boa vontade” dos fiscais.

II.IV.V. Estocagem

Os funcionários do Centro de Distribuição (CD) da empresa dedicam a maior parte de seu tempo separando, carregando e transportando produtos solicitados pelas lojas. Pela frequência esporádica das requisições de produtos enviados pelas lojas ao CD (ver o processo de *Distribuição* abaixo), existe uma certa ociosidade na utilização do tempo desses funcionários. Essa subutilização da mão-de-obra resulta em um reduzido quadro de funcionários no CD.

O alto volume de produtos gerado pela chegada dos *containers* e a rapidez desejada para disponibilizar as mercadorias nas lojas, exige uma certa elevação da carga horária de trabalho para suprir esse pico de demanda de trabalho. Logo após a liberação das mercadorias pela Aduana, o gerente do CD é avisado e se inicia a preparação para o recebimento dos produtos antes mesmo de os *containers* terem sido embarcados nas carretas. Essa preparação consiste no agendamento do horário dos funcionários conforme o

horário de chegada dos *containers* e na contratação de mão-de-obra temporária para conseguir lidar com o grande volume de mercadorias.

Desembarcadas as mercadorias, estas são conferidas e estocadas em prateleiras e araras. Paralelamente, o Sistema de Informação do CD é alimentado, mantendo as posições dos estoques dos produtos atualizadas. Através desse sistema pode-se ficar à par das movimentações de cada produto, obtendo informações como saldo, distribuição por loja, posição física no estoque, etc.

Além da estocagem de novos produtos, o CD é responsável também pela recepção, conferência e acondicionamento de produtos que retornam das lojas, para que estes possam ser vendidos em outras temporadas (estações de moda). É importante destacar que devido à moda, nem todos os produtos podem ser reaproveitados e revendidos para os clientes novamente; alguns são doados e outros são vendidos para pontas de estoque, saldos⁶, etc.

II.IV.VI. Distribuição

O processo de *Distribuição* da empresa opera com um Centro de Distribuição (CD) responsável pela coordenação de todo o fluxo de materiais (roupas, materiais de escritório, suprimentos, embalagens, etc.) entre as 4 lojas da rede da empresa, os fornecedores nacionais, os portos e aeroportos, o mercado de “desova” (ponta de estoque, saldo, etc.) e o próprio CD. Abaixo tem-se o esquema sob o qual opera a *Distribuição* da empresa:

⁶ Saldo é o nome dado às firmas que compram mercadorias por peso, a preços reduzidos, e as revendem em feiras populares, bazares beneficentes etc

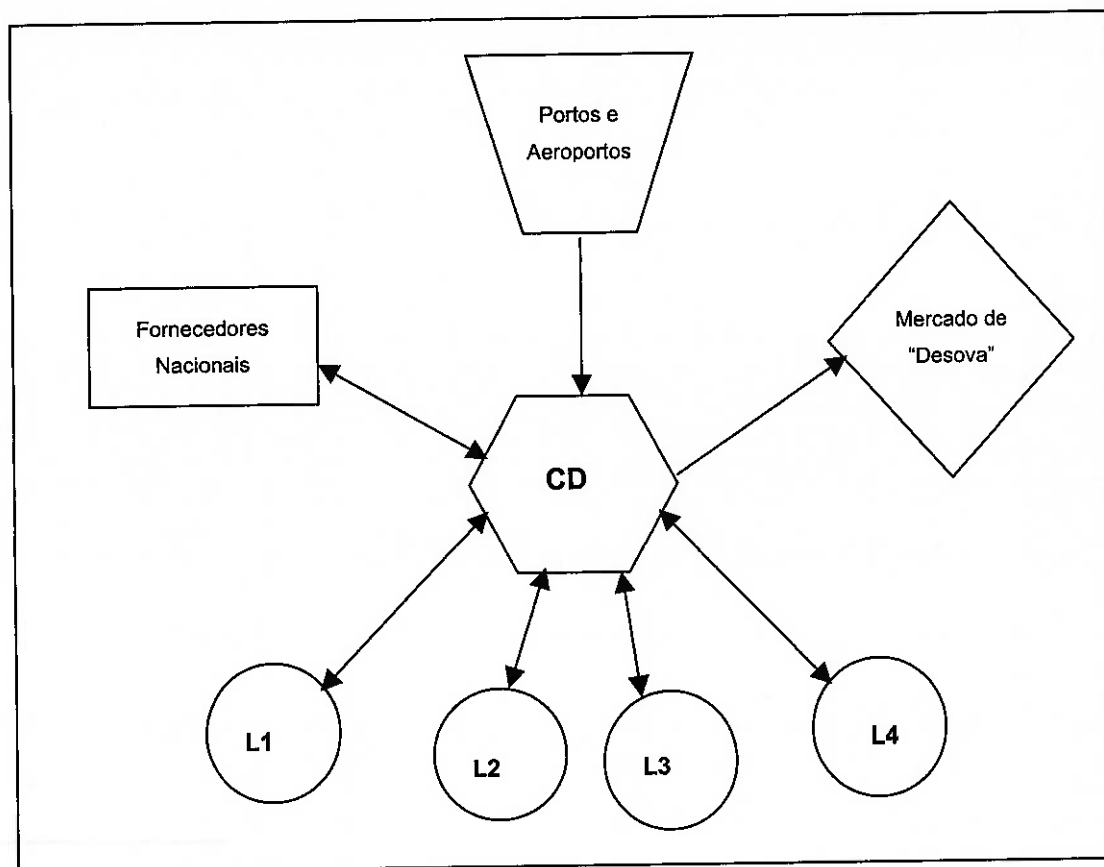


Figura 2.3: Esquema do processo de *Distribuição* da empresa (elaborado pelo autor)

Com relação aos portos e aeroportos, o fluxo de materiais com o CD se resume ao recebimento dos produtos importados liberados nos postos alfandegários que são submetidos ao processo de *Estocagem*. Devido ao longo processo de despacho aduaneiro e aos altos custos envolvidos, não existe um fluxo de produtos contrário para os portos e aeroportos, ou seja, para os fornecedores estrangeiros. As mercadorias importadas que deveriam ser devolvidas para os fornecedores estrangeiros por motivo de defeitos ou erros de pedidos, têm seus valores abatidos do total dos pedidos e, em alguns casos, o fornecedor também arca com as despesas de consertos das roupas defeituosas.

O fluxo entre os fornecedores nacionais e o CD se dá em dois sentidos: o primeiro se refere aos produtos nacionais, suprimentos, materiais diversos comprados, que são entregues no CD para conferência e atualização de

estoques; e o segundo sentido é referente à devolução de roupas nacionais com defeitos ou consignada, provenientes das lojas, que devem passar pelo CD para controle dos estoques e só depois, seguirem de volta para os fornecedores.

O fluxo entre o CD e as lojas, também de dois sentidos, ocorre nos seguintes casos:

- ◆ quando novos produtos chegam ao CD, depois de passarem pelo processo de *Estocagem*, estes são automaticamente separados e distribuídos para as 4 lojas da rede da empresa
- ◆ quando as lojas, periodicamente (2 vezes por semana) requisitam uma lista de produtos para reposição de seus estoques
- ◆ quando há urgência na disponibilidade de produtos para um determinado cliente preferencial
- ◆ devoluções de produtos com defeitos ou consignados das lojas para o CD
- ◆ devolução de coleções inteiras de roupas no final das estações de moda
- ◆ distribuição de materiais de limpeza, escritório, suprimentos, embalagens do CD para as lojas

O fluxo entre o CD e o Mercado de “Desova” se dá quando, no final de uma estação de moda, a empresa vende a sobra dos produtos, a preços muitas vezes inferiores ao custo de aquisição dos mesmos, para pontas de estoques, saldos, etc. As roupas são também doadas para entidades beneficentes.

O transporte de todo esse material é realizado por um automóvel utilitário que carrega e descarrega materiais ao longo de todo o seu percurso entre as lojas e fornecedores nacionais. Essa trajetória é traçada conforme os pedidos e exigências de cada local, sem um prévio planejamento, roteirização.

O transporte de mercadorias entre o CD e os portos e aeroportos é de responsabilidade de uma transportadora contratada pela firma de Despacho Aduaneiro. Além disso, o fluxo de mercadorias entre o CD e o Mercado de “Desova” é atendido pelos transportes próprios dos interessados.

II.IV.VII. Vendas

O principal canal de vendas utilizado pela empresa são as 4 lojas localizadas em centros atacadistas de moda. Nelas, vendedoras comissionadas são responsáveis pelo “escoamento” dos produtos da empresa, abastecendo boutiques, magazines e lojas em todo o território nacional.

Basicamente, o processo de *Vendas* da empresa é composto das seguintes etapas:

- ◆ *Consulta do cadastro do cliente:* este procedimento é de responsabilidade do gerente da loja. Quando o cliente é novo, realiza-se uma análise de crédito do cliente, baseado em suas informações cadastrais, referências bancárias e comerciais. Se o crédito for aprovado, a autorização para compra é concedida. Para clientes já cadastrados, é realizada a consulta do perfil do cliente, verificando-se pendências de pagamentos, valores das últimas compras, freqüências, etc.
 - ◆ *Escolha dos produtos:* após a autorização para a compra, o cliente, com o auxílio dos vendedores, seleciona os produtos de seu interesse e os separa em caixas
 - ◆ *Listagem e Conferência:* nessa etapa o relatório do pedido é preenchido, listando-se todos os produtos escolhidos pelo cliente. Depois, é feita a conferência e empacotamento dos produtos listados
 - ◆ *Pagamento:* após a conferência do pedido, o cliente efetua o pagamento da compra e leva consigo os pacotes com as mercadorias
-

Às vezes, como alternativa ao principal canal de vendas da empresa (as 4 lojas), utiliza-se também o telefone como meio de se concretizar as vendas. No entanto, esse canal alternativo não faz parte de uma estrutura isolada montada pela empresa para atender a públicos específicos, como no caso de centrais de atendimento (*Telemarketing*); o telefone, neste caso, é usado somente para complementar o atendimento aos clientes. Por exemplo, um cliente que já tenha feito a compra em uma das lojas pode ter decidido encomendar novamente um ou mais produtos e, para não ter que voltar à loja (geralmente o cliente é de outra cidade), ele faz essa encomenda pelo telefone, que é despachada por uma firma terceirizada de transporte. Além disso, ligações esporádicas para alguns clientes preferenciais são realizadas, procurando-se aumentar as vendas em tempos “difíceis”.

3. Revisão Bibliográfica

III. Capítulo 3: Revisão Bibliográfica

Esta parte do trabalho será dedicada ao desenvolvimento da metodologia que será utilizada para a Formulação da Estratégia de Operações em uma empresa de pequeno/médio porte.

Ao contrário de muitas obras sobre o assunto Estratégia de Operações, onde conceitos e teorias complexas são apresentadas junto a cases de sucesso, sem nenhuma ou pouca referência sobre suas aplicações, este trabalho se preocupará com a aplicação prática, numa situação real, de um projeto de Planejamento Estratégico numa pequena/média empresa. Os métodos aqui apresentados serão frutos de adaptações de estudos existentes no campo de Estratégia e serão redigidos, sempre que possível, sob a forma de “receitas de bolo”, roteiros para a sua fácil utilização por dirigentes e administradores de uma empresa. O uso de ferramentas como questionários, quadro referenciais teóricos, esquemas e gráficos será bastante empregado nessa metodologia, conferindo um caráter prático ao trabalho.

Nem sempre a objetividade que se procura nas informações que serão colhidas durante o processo de Formulação Estratégica será fácil de ser percebida; algumas vezes será necessária a interpretação subjetiva dos dados, mesmo que isso acarrete na distorção das análises obtidas no processo. É um dos reveses da simplificação que se procura no desenvolvimento desta metodologia, cuja característica principal pretendida é a facilidade e praticidade de sua aplicação.

É importante ressaltar que apesar da ênfase dada à facilidade de aplicação do método de Formulação Estratégica neste trabalho, o sucesso da utilização desta metodologia dependerá do indivíduo que fará uso dela. Durante o desenvolvimento do trabalho, notou-se que algumas características pessoais deveriam fazer parte do perfil desse usuário para que a implantação do projeto de Estratégia fosse levada adiante. Dentre elas, têm-se:

- ♦ Liderança: o indivíduo deverá possuir carisma, persuadir os colaboradores da empresa a se comprometerem com o projeto
- ♦ Visão do conjunto da empresa: o indivíduo deverá conhecer todos os aspectos do negócio da empresa, desde os sistemas e processos responsáveis pelas operações da empresa até os objetivos mais amplos da cúpula da empresa
- ♦ Rede de contatos interna: a pessoa deverá ter um estreito relacionamento com as pessoas chaves da empresa, como gerentes e supervisores, a fim de se conseguir mobilizar todo o pessoal da empresa, a favor da implantação do projeto
- ♦ Conhecimento básico de Estratégia: o indivíduo deverá ter idéia, noção dos conceitos básicos da teoria de Gestão Estratégica de Negócios, Estratégia de Operações e Estratégia em geral
- ♦ Engajamento pessoal: essa característica é muito importante para garantir a continuidade do projeto até a sua conclusão

Notem que as características apresentadas acima são requisitos mínimos que devem ser atendidos pelo indivíduo que será responsável pela aplicação do Planejamento Estratégico na empresa, sem os quais o projeto estará sujeito ao total fracasso ou dispêndio de tempo e recursos em excesso. Portanto, o primeiro passo para se iniciar um processo de Desenvolvimento Estratégico numa empresa é encontrar alguém que se encaixe nesse perfil. Normalmente, as pessoas encarregadas de levar adiante esse processo são da alta cúpula da empresa ou funcionários de cargo de confiança.

III.1. A Metodologia adotada

A formulação da estratégia necessita de um processo lógico, procedimental e prático para que esta tarefa possa tornar-se sistemática, permitindo a formulação e reformulação de estratégias que garantam o poder de competitividade da empresa. Para tanto, será apresentado nesta seção, um método simples, segmentado, com suas partes detalhadamente explicadas; assim, as pequenas/médias empresas que optarem por desenvolver um estudo estratégico, e que sempre encontraram dificuldades em iniciar esse processo, terão à sua disposição um instrumento relativamente fácil de ser aplicado e que pode criar vantagens competitivas sustentáveis, se bem utilizado.

Durante o desenvolvimento deste trabalho, verificou-se que os métodos de Formulação Estratégica de Operações propostos por diversos autores estudados possuem um processo implícito em comum: o estabelecimento e explicitação de *metas*⁷ em termos de uma série de critérios de desempenho e a subdivisão das operações em *áreas de decisão estratégicas*⁸. Logo em seguida são elaborados e projetados *planos de ações* que deverão ser implementados para que todo esse processo de Planejamento Estratégico realmente agregue valor, em termos de vantagens competitivas para a empresa.

Portanto, a grosso modo, esse processo consiste de um mecanismo de identificação e priorização de critérios competitivos, do relacionamento destes com as áreas de decisão estratégicas da empresa e da elaboração de ações corretivas e/ou preventivas para atingir esses objetivos competitivos, levando-se em conta as capacitações e recursos disponíveis da empresa.

⁷ Essas metas são os objetivos definidos por critérios que permitem à organização competir no mercado. Ex: velocidade de atendimento e consistência do serviço

⁸ Por áreas de decisão estratégicas entende-se que sejam os conjuntos relacionados de decisões gerenciais a respeito dos recursos operacionais, ou seja, recursos humanos, tecnológicos e sistemas que influenciam o desempenho do sistema de operações em relação ao atingimento de seus objetivos

Abaixo, na *figura 3.1*, tem-se um esquema representativo do conteúdo principal de uma Estratégia de Operações.

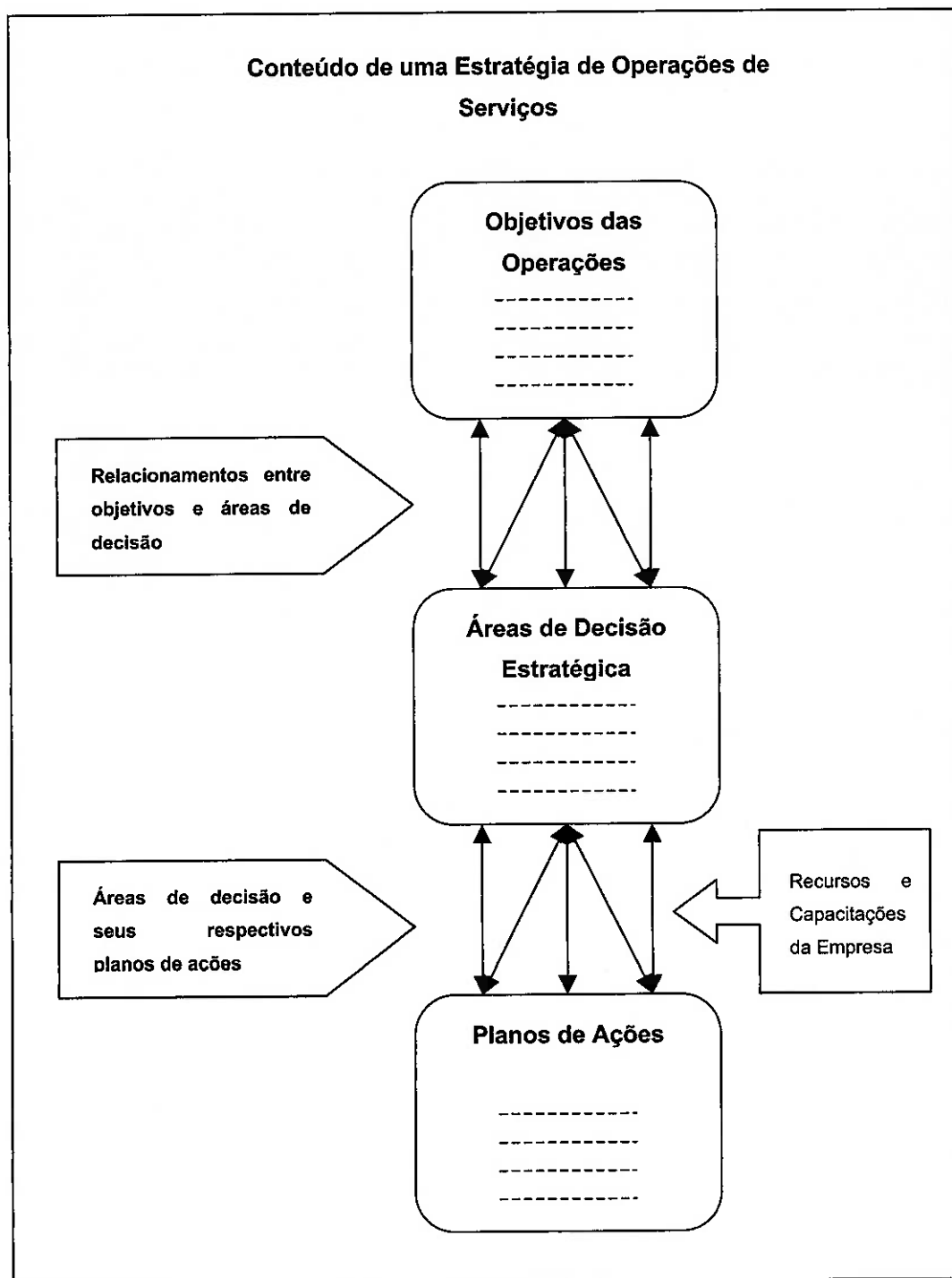


Figura 3.1: Esquema do conteúdo básico da Estratégia de Operações (adaptado de Giansesi & Corrêa, 1994)

O método levantado nesse trabalho não fugirá desse padrão de conteúdo apresentado pelos outros autores, porém, como dito anteriormente, ele se diferenciará pela busca freqüente da facilidade de sua aplicação.

Além do conteúdo principal de uma Estratégia de Operações apresentado acima, o processo de Formulação Estratégica deve apresentar também o modo pelo qual as informações relevantes do processo (como os critérios de desempenho, as capacitações da empresa etc.) serão levantadas. Visando facilitar e validar a utilização do método proposto neste trabalho, agruparam-se as coletas das informações em 2 grupos distintos: Análise da Empresa e Análise do Mercado. Assim, espera-se estruturar melhor a fase de levantamento e análise dos dados, definindo duas áreas de atuação diferentes, evitando influências e distorções entre ambas⁹. Só depois que todas as informações de cada área forem coletadas é que se fará o cruzamento e análise em conjunto das informações, dando prosseguimento ao processo.

Enfim, além da presença de um agente executor com um perfil pessoal que se encaixe com as características citadas anteriormente (seção III), para que um processo de Planejamento Estratégico seja concluído com êxito, deve-se conseguir de todos os colaboradores da empresa, comprometimento e empenho. Esta consideração será abordada na fase inicial da metodologia deste trabalho, na etapa de "Preparações Iniciais".

Logo em seguida, encontra-se esquematizada a metodologia desenvolvida pelo autor para o processo de Formulação de uma Estratégia de Operações de uma pequena/média empresa.

⁹ Por exemplo, quando existe alguma limitação de capacidade da empresa (Análise da Empresa), costuma-se ignorar ou reduzir a importância dada a um certo critério de desempenho (Análise do Mercado) relacionado à essa restrição, em detrimento da importância que o cliente confere ao critério

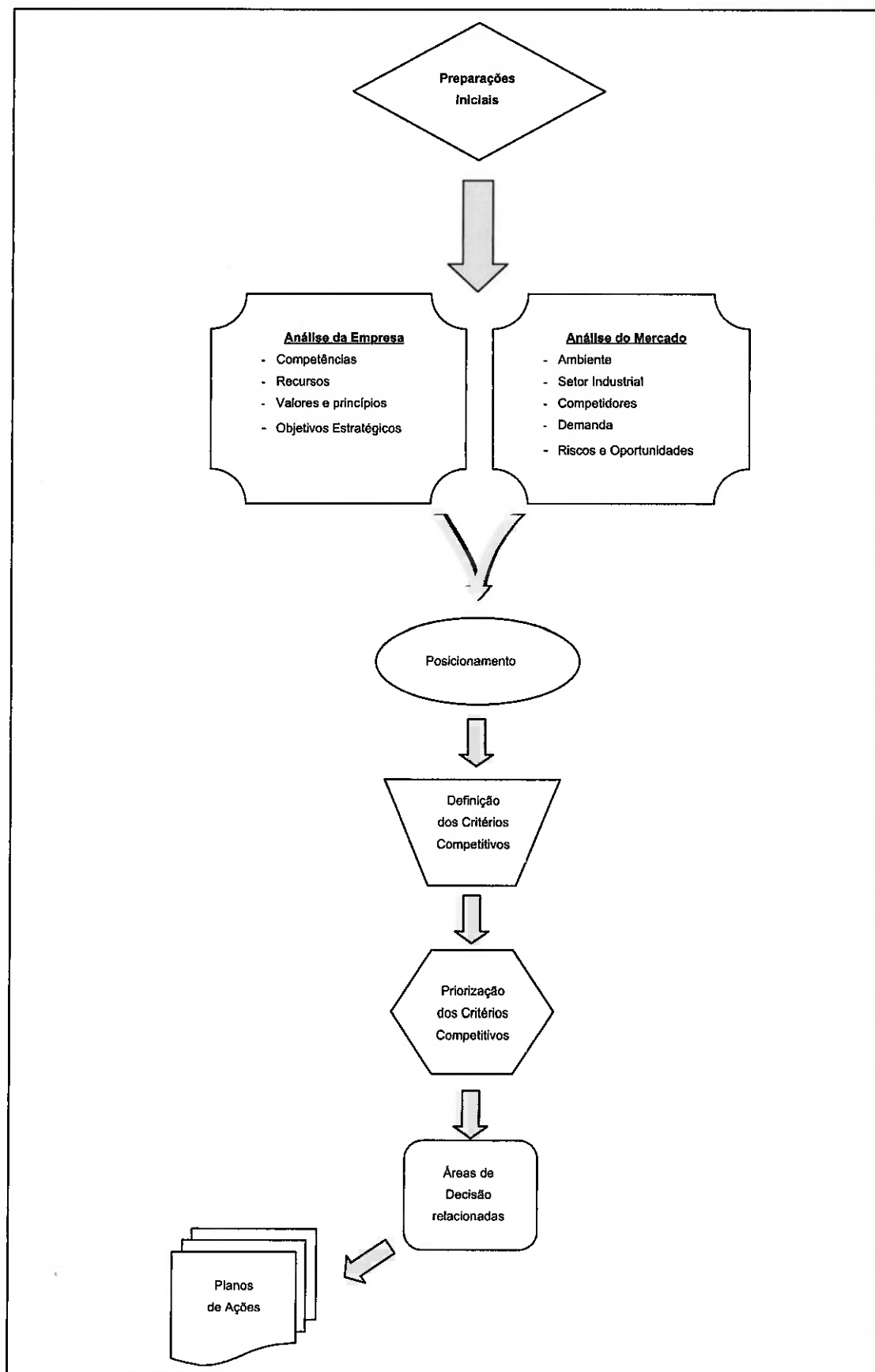


Figura 3.2: Estrutura da metodologia adotada (elaborada pelo autor)

Em seguida, serão detalhados os procedimentos, considerações e ferramentas que devem ser utilizadas para cada passo da metodologia.

A principal proposta dessa metodologia é possibilitar, no final de todo esse processo de Formulação da Estratégia de Operações, que o usuário tenha delineado o direcionamento que a empresa deve seguir, bem como as ações que devem ser tomadas para tornar possível a tão desejada vantagem competitiva sustentável que algumas obras de Estratégia pregam, mas não indicam de maneira clara e objetiva como chegar a ela.

III.1.1. Passo 1: Preparações Iniciais

Objetivos

Certificar-se de que o processo de Formulação da Estratégia de Operações será conduzido por um agente executor capaz de levar o processo até o fim, e obter comprometimento e empenho de todos os colaboradores da empresa para que este processo tenha sucesso.

Procedimentos

- ♦ *buscar um agente executor:* a pessoa que será encarregada de levar o processo adiante deverá possuir características pessoais como: liderança, visão do conjunto da empresa, ter uma rede de contatos interna, conhecer um pouco de Estratégia, se engajar pessoalmente com o projeto, experiência anterior em gerenciar projetos, etc.

Normalmente, a pessoa que se interessa em implantar um projeto de Estratégia possui esse perfil, ou conhece quem o possui, tornando essa tarefa mais simples.

- ♦ *disseminar a importância e os conceitos básicos de Estratégia:* destinado ao pessoal de níveis hierárquicos mais sênior da empresa, esta prática busca convencer essas pessoas sobre a importância de se implantar um projeto de Delineamento Estratégico na empresa. Ela procura, também, familiarizar os colaboradores com os conceitos básicos envolvidos no processo de Desenvolvimento Estratégico, além de “unificar” o diálogo entre eles, evitando discussões prolongadas e desentendimentos devido a interpretações mal feitas.
-

O agente executor deve procurar o comprometimento de todos nesse projeto, ressaltando a grandeza dos benefícios que poderão ser alcançados e a importância do papel de cada um para o sucesso da estratégia.

Uma apresentação, pelo agente executor, desses conceitos básicos e de cases de sucesso em outras empresas que optaram pelo desenvolvimento de uma Estratégia, pode ser feita para se executar esta tarefa. Pode-se também, como complemento, confeccionar materiais de apoio (apostilas, cartazes, filmes, etc.) para convencer melhor os futuros colaboradores.

- ♦ *estabelecer uma comunicação interna ativa*: desenvolver uma estrutura de comunicação interna que favoreça o fluxo de informações em todos os sentidos, ou seja, não apenas no sentido do chefe para o seu subordinado, mas também no sentido contrário (*bottom-up*). Assim, consegue-se colher informações preciosas para os próximos passos deste processo, como informações dos clientes e avaliações dos colaboradores sobre a empresa.

A comunicação periódica dos resultados alcançados ao longo do processo também é muito importante. Ela busca uma maior integração dos colaboradores com o processo e reduz a presença de falhas no projeto, que podem não ter sido detectadas durante o desenvolvimento da estratégia. Além disso, essa comunicação servirá também para motivar as pessoas a levarem o projeto adiante, evitando que se esqueçam dele depois de um tempo.

Para a realização desta tarefa, deve-se marcar, periodicamente, reuniões com todos os colaboradores da empresa. O cronograma dessas reuniões deve ser desenhado de acordo com o andamento do processo, com as definições dos participantes e pautas a serem discutidas. Recomenda-se utilizar também, nessas reuniões, apresentações gráficas como esquemas, tabelas, gráficos das informações colhidas e analisadas, afim de facilitar a compreensão dos participantes.

III.I.II. Passo 2: Análise da Empresa

Objetivos

Levantar informações relevantes sobre a empresa, tais como suas principais competências, recursos disponíveis, valores, princípios e objetivos corporativos, que serão analisadas posteriormente junto com as informações colhidas da etapa “Análise do Mercado”. O fruto dessa análise posterior será muito importante para o delineamento estratégico que se quer atingir.

Procedimentos

Identificação das Competências da empresa

- ♦ identificar, entre os vários processos e operações da empresa, aqueles cujo desempenho é igual ou superior aos dos concorrentes. Esses processos-chaves escolhidos serão considerados competências da empresa. Ex: Competência em processar rapidamente pedidos de compras, competência em dar um bom suporte ao cliente, competência em treinamento de pessoal, etc.

Um bom método de identificar essas competências é aplicar questionários destinados a todos os colaboradores da empresa, indagando-os sobre as qualificações da empresa que, no ponto de vista deles, são valorizados e percebidos diretamente pelos clientes, ou que contribuem indiretamente para a satisfação do cliente.

Após esse procedimento, aplica-se um outro questionário, agora para os clientes, que confirme, ou não, a escolha das competências feita pelo pessoal da empresa. Esse questionário deve conter uma lista das competências diretamente relacionadas ao cliente, anteriormente

escolhidas pelos colaboradores, com as respectivas aprovações ou não pelo cliente.

As competências que apenas contribuem indiretamente para a satisfação do cliente devem ser confirmadas pelo próprio pessoal da empresa, assumindo-se hipóteses e considerações sobre os concorrentes, quando informações concretas sobre eles não estiverem disponíveis.

- ♦ Além dos processos e operações chaves da empresa, também pode ser considerado competência de uma empresa, o *know-how* que a empresa detém sobre determinado conhecimento (Ex: Entendimento do consumidor, cultura da organização etc.) ou tecnologia (Ex: Infra-estrutura de Tecnologia da Informação, Sistema de Planejamento e Controle etc.). Deve-se, portanto, do mesmo modo que nos processos e operações, identificar competências da empresa nesse campo.

Levantamento dos principais Recursos da empresa

- ♦ Existem basicamente 3 tipos de recursos disponíveis numa empresa: os recursos financeiros, os recursos físicos e os recursos humanos. Dentre cada um desses tipos de recursos deve-se procurar, assim como nas competências, aqueles cuja utilização gere valor igual ou superior aos dos concorrentes, para os clientes.
 - ♦ Exemplos de recursos chave que podem ser encontrados numa empresa:
 - *Recursos financeiros*: volume de capital disponível para investimento, volume de capital de giro da empresa, volume do capital próprio e de terceiros na empresa, etc.
 - *Recursos físicos*: máquinas e equipamentos especiais (exclusivos da empresa), instalações físicas adequadas para o serviço prestado (fora do padrão encontrado entre os concorrentes), etc.
 - *Recursos humanos*: mão-de-obra treinada, qualificada, motivada, bem remunerada, etc.
-

- ♦ O método que deve ser empregado para se conseguir essa lista de recursos chave da empresa é o mesmo utilizado na identificação das competências. Primeiro faz-se um questionário destinado aos colaboradores da empresa e, depois de identificado alguns recursos considerados chaves pelos funcionários, é aplicado um outro questionário para os clientes, que confirmarão, ou não, a escolha anterior.

Os Valores e Princípios seguidos

- ♦ Identificar os valores e princípios que norteiam a organização, que “conduzem” as ações e reações dos indivíduos da organização frente à obstáculos, imprevistos, tarefas cotidianas; buscar um padrão de comportamento comum entre as pessoas que trabalham na empresa, a ética valorizada na empresa.
 - ♦ Geralmente, essa tarefa é muito difícil de ser cumprida devido à subjetividade envolvida nessa avaliação e a sensibilidade exigida para analisar o comportamento do ser humano.
 - ♦ Para a realização desta tarefa, sugere-se que se faça uma entrevista com o líder da empresa, que na maioria das vezes é o fundador ou dono da mesma, buscando identificar quais os valores, princípios, ética valorizados por ele. Geralmente, o líder de uma empresa dissemina seus valores e princípios na cultura da empresa, daí o principal intuito desta entrevista.
 - ♦ Em seguida, validar essa constatação comparando-a com o comportamento e atitudes dos funcionários da empresa.
-

Levantamento dos Objetivos Estratégicos

- ♦ Levantar os objetivos principais de longo prazo da empresa. Normalmente esses objetivos são de natureza econômica (Ex: crescimento de 20% anual em 5 anos, rentabilidade anual de 15%, etc.), mas existem também os objetivos sociais (Ex: dar treinamento profissional a todo o quadro de funcionários da empresa, preservar o meio ambiente, garantir alimentação saudável e educação a todos os familiares do quadro pessoal da empresa, etc.)
- ♦ Em pequenas e médias empresas, a fonte de informações desses objetivos, geralmente, é o proprietário da empresa ou a cúpula administrativa.
- ♦ Assim como na identificação dos princípios e valores da empresa, para se obter informações sobre os objetivos corporativos deve-se entrevistar o proprietário ou o corpo diretivo da empresa, listando os objetivos a longo prazo por eles traçados.

III.1.III. Passo 3: Análise do Mercado

Objetivos

Assim como na etapa anterior (“Análise da Empresa”), essa fase da metodologia se propõe a levantar informações relevantes sobre o mercado, tais como: dados do Ambiente externo à empresa, as características do Setor Industrial onde a empresa está inserida, seus principais Competidores, o Mercado propriamente dito da empresa (a Demanda) e, finalmente, os Riscos e Oportunidades presentes neste mercado. Posteriormente, essas informações colhidas serão analisadas junto com as informações da etapa anterior, a “Análise da Empresa”, dando prosseguimento ao processo de Planejamento Estratégico.

Procedimentos

- ♦ A Análise do Mercado proposta nesta metodologia consistirá dos seguintes componentes:

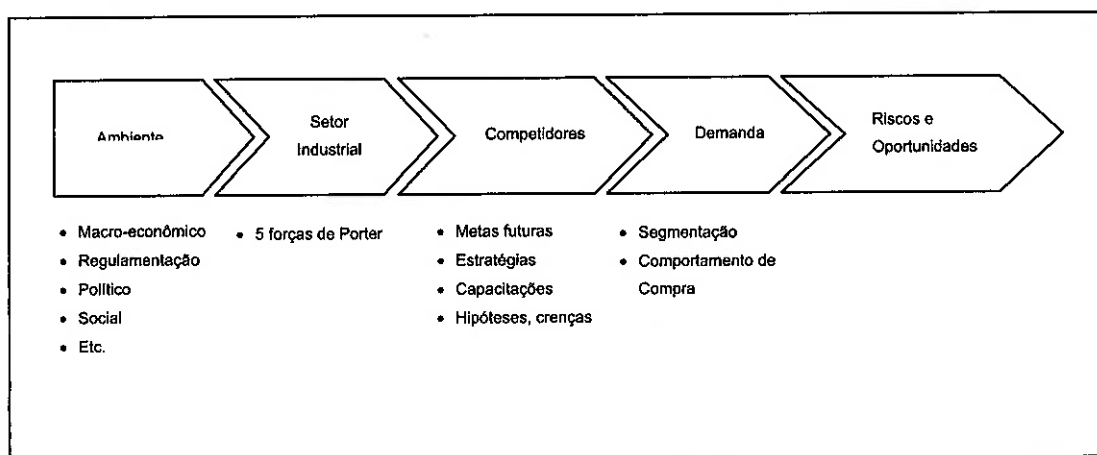


Figura 3.3: Componentes da Análise de Mercado (elaborado pelo autor)

Estudo do Ambiente externo

- ◆ identificar os principais fatores do ambiente que influenciam ou influenciarão as tomadas de decisão da organização; esses fatores podem ser de âmbito político, legal, social, macro-econômico, tecnológico, etc.
 - ◆ Geralmente, a cúpula da empresa é responsável pela análise periódica desses fatores ambientais, relacionando-os com o “rumo” que a empresa está tomando ou que deveria tomar. Portanto, um dos caminhos para se conseguir levantar esses principais fatores é através de entrevistas com a cúpula.
 - ◆ Uma outra alternativa, não excludente, seria buscar essas informações em outras fontes como Entidades de Classe, Associações, Especialistas do Setor, artigos especializados, etc. Devido à experiência e conhecimento profundo da empresa acumulados pela cúpula, sugere-se, após esse levantamento analisar esses dados junto à ela, garantindo que nenhum dado relevante seja descartado e que nenhuma interpretação equivocada dos dados seja realizada.
 - ◆ Deve-se ainda considerar nas análises que os fatores ambientais não são estáticos, ou seja, podem mudar a médio e longo prazo. Assim, os possíveis cenários futuros do ambiente devem também fazer parte deste levantamento.
 - ◆ Em seguida, tem-se um pequeno exemplo de algumas questões-chaves que podem ser abordadas numa entrevista ou pesquisa de campo. Observe que essas questões não são únicas e nem obrigatórias, são apenas sugestões para que o leitor tenha noção da abordagem que se procura nesta etapa de análise ambiental.
-

Exemplo de questões-chaves

- Qual o cenário político e como isso impacta no negócio da empresa?
- Como está estruturada a regulamentação do setor em estudo? Há mudanças previstas?
- Quais as condições sociais e demográficas do mercado de atuação da empresa?
- Há previsão de rupturas tecnológicas?
- Qual o cenário (atual e futuro) macro-econômico e como isso impacta no negócio?
 - Estabilidade/Instabilidade
 - Previsão do PIB
 - Crescimento/Recessão
 - Taxa de Juros
 - Câmbio

Figura 3.4: Exemplo de questões para abordagem da análise ambiental (elaborado pelo autor)

Estudo do Setor Industrial que a empresa atua

- ♦ Buscar entender como a estrutura setorial impacta a dinâmica de competição da empresa.
- ♦ Para realizar essa análise da indústria em que a empresa atua, será utilizada uma ferramenta clássica da literatura de Estratégia conhecido como: “As 5 forças de Porter¹⁰”. A seguir, essa técnica será apresentada e descrita de forma a facilitar a sua utilização.

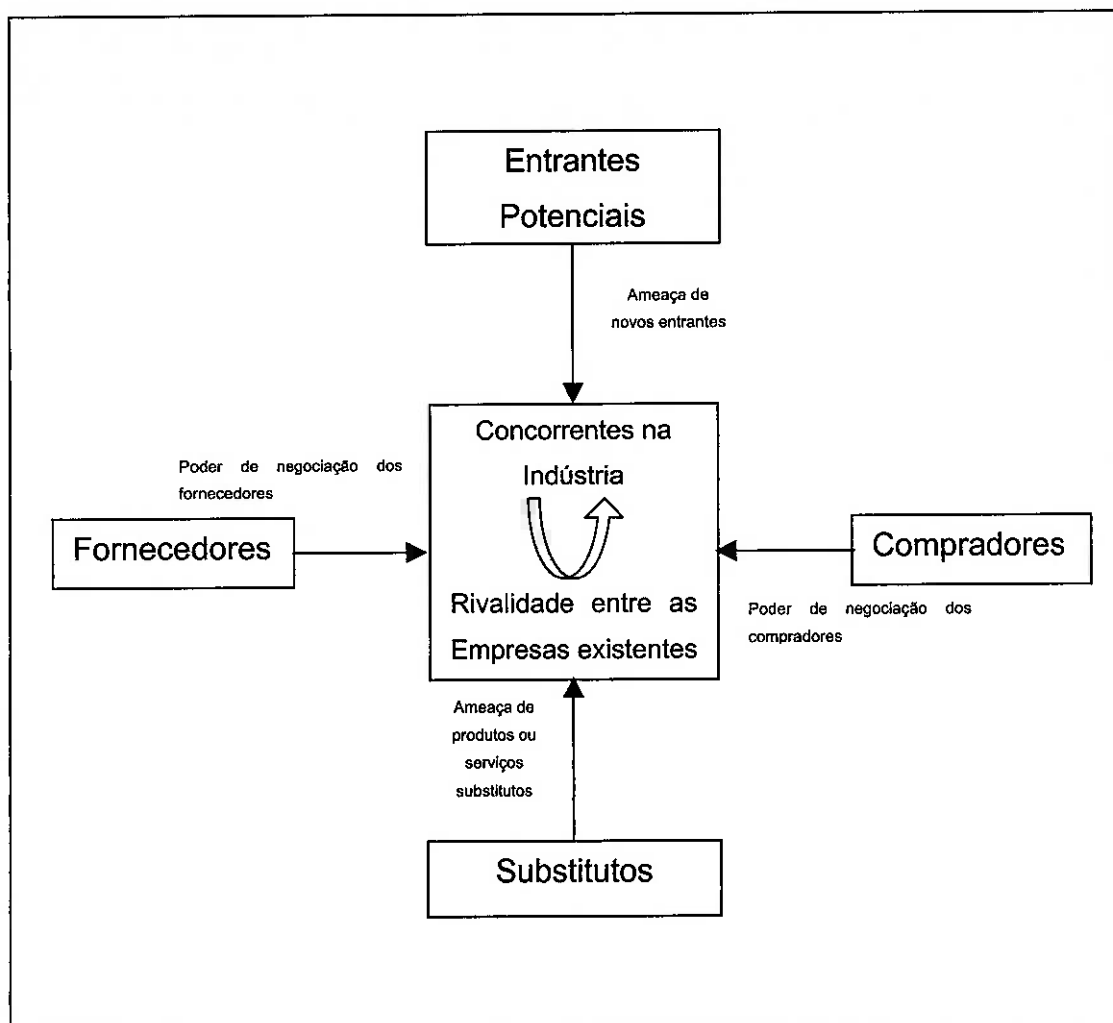


Figura 3.5: Forças que dirigem a Concorrência na Indústria (Porter, 1986)

¹⁰ Porter, Michael E.

Para o prosseguimento da análise estrutural de uma Indústria proposta nesta etapa, serão destacados os principais tópicos que devem ser analisados de cada uma das cinco forças. Esses tópicos servirão como *framework* (quadro referencial) para a análise do Setor Industrial em que uma empresa compete.

1. Ameaça de Entrada

- Barreiras de Entrada
 - Economias de Escala: referem-se aos declínios nos custos unitários de um produto ou serviço, à medida que o volume absoluto por período aumenta
 - Diferenciação do Produto/Serviço: as empresas estabelecidas têm sua marca identificada e desenvolvem um sentimento de lealdade em seus clientes
 - Necessidade de Capital: é a necessidade de investir grandes recursos financeiros de modo a competir em uma indústria
 - Custos de Mudança: custos com que se defronta o comprador quando muda de um fornecedor de produto/serviço para outro
 - Acesso aos canais de distribuição: um novo entrante pode encontrar dificuldades em assegurar a distribuição do produto/serviço
 - Desvantagens de custos independentes de escala _ como exemplos destes custos temos: tecnologia patenteada, acesso favorável a matérias-primas, localizações favoráveis, subsídios oficiais, curva de aprendizagem, etc.
- Retaliação prevista: as expectativas do entrante em potencial quanto à reação dos concorrentes existentes

2. Intensidade da rivalidade entre as empresas existentes

- Número de concorrentes e equilíbrio (tamanho, recursos) entre eles
 - Custos fixos ou de Armazenamento altos: promovem o excesso de capacidade
-

- Ausência de diferenciação ou custo de mudanças: disputa por preços, serviço agregado
- Barreiras de saídas elevadas: obriga as empresas a continuar competindo, mesmo que estejam obtendo retorno baixo, ou até negativos, sobre seus investimentos. Exemplos: ativos especializados, custos fixos de saída, barreiras emocionais, etc.

3. Pressão dos Produtos/Serviços Substitutos

- Produtos/serviços alternativos que realizem a mesma função do existente
- Preço-desempenho do novo produto/serviço
- Tecnologia, função adicional agregada no novo produto/serviço

4. Poder de negociação dos Compradores

- Concentração das vendas: participação de cada comprador no total das vendas
 - Concentração nos custos: os produtos/serviços adquiridos pelo comprador correspondem a uma fração significativa dos seus custos, compras
 - Padronização dos produtos, sem diferenciação: o comprador busca fornecedores alternativos
 - Presença de custos de mudanças
 - Lucros dos compradores: lucros reduzidos criam grandes incentivos para reduzir custos de compra
 - Importância do produto/serviço para a qualidade dos produtos ou serviços do comprador
 - Informações da indústria em poder do comprador
-

5. Poder de negociação dos Fornecedores

- Número e concentração de fornecedores
 - Ausência de produto substituto à venda para a indústria
 - Importância da indústria para o fornecedor
 - Importância do produto/serviço do fornecedor para a indústria
 - Fornecimento de produtos/serviços diferenciados
 - Presença de custos de mudança para o comprador
- ♦ Fica claro, através dessa abordagem de Porter, que as informações necessárias para a análise do Setor Industrial são provenientes de praticamente todas as áreas funcionais da empresa. Portanto, para a execução dessa análise pode-se entrevistar ou aplicar questionários a quase todos os colaboradores da empresa, com os tópicos a serem abordados previamente escolhidos. Devido à complexidade e subjetividade de alguns assuntos e à relutância de preencher questionários por parte de algumas pessoas, recomenda-se, como método de levantamento de dados, gravar entrevistas com as pessoas e analisá-las posteriormente, identificando as informações relevantes para as próximas etapas do processo de Formulação Estratégica.
-

Os Competidores da empresa

- ◆ Buscar informações dos principais concorrentes da empresa a fim de prever o seu comportamento frente à mudanças no Setor Industrial, Ambiente, Demanda ou decisões tomadas pela empresa. Assim, o Delineamento Estratégico da empresa pode-se basear em mais informações, contribuindo para o sucesso da Estratégia.
- ◆ Novamente, será utilizado um *framework* elaborado por Porter para a Análise da Concorrência. Segue abaixo o esquema (adaptado pelo autor) do quadro referencial proposto e logo em seguida a explicação de sua utilização.

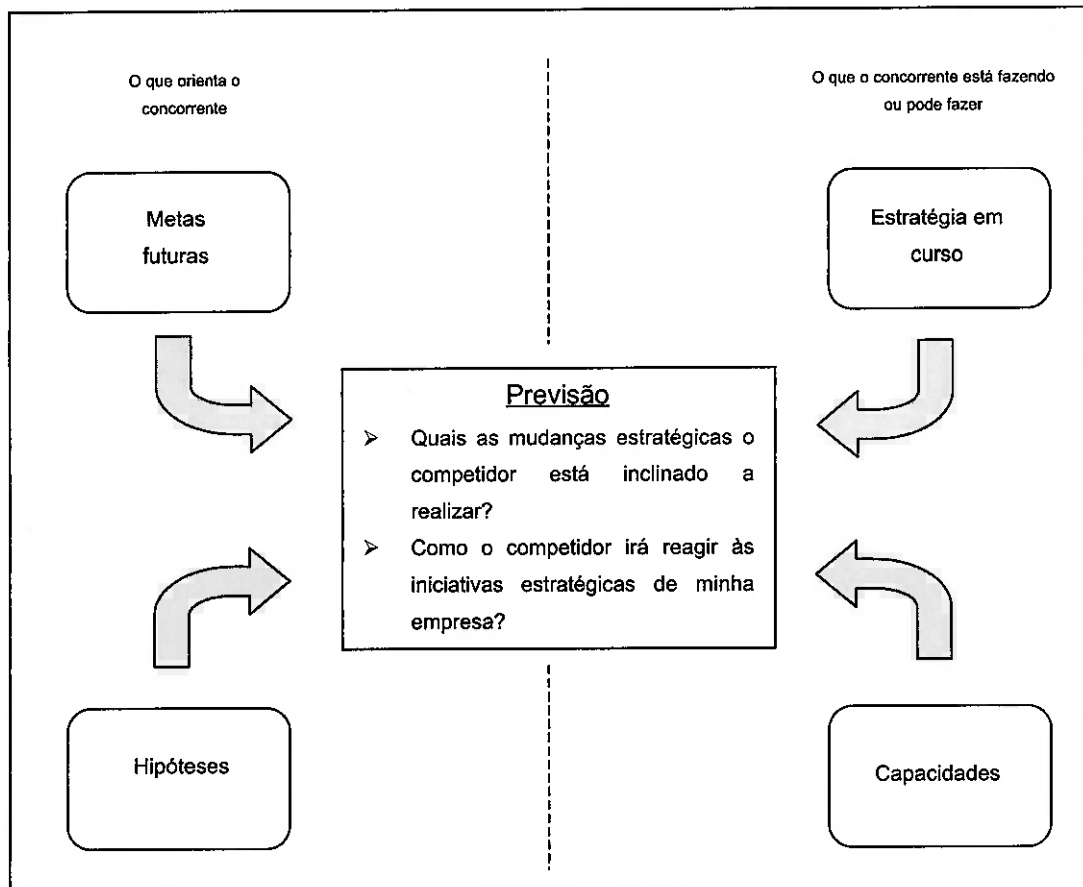


Figura 3.6: Os Componentes de uma Análise da Concorrência (adaptado de Porter, 1986)

A utilização dessa ferramenta se resumirá a responder a perguntas referentes aos 4 componentes propostos por Porter em uma Análise da Concorrência, que

indicarão o panorama geral do concorrente, com suas principais características. Segue abaixo, exemplos de perguntas que devem ser respondidas:

Metas Futuras

- Quais os objetivos dos competidores: rentabilidade, *market-share*, etc?
- Desempenho atual atinge esses objetivos?
- Como esses objetivos tendem a mudar no futuro?

Hipóteses

- Quais as hipóteses o competidor faz a respeito da indústria?
- E as hipóteses a respeito de sua própria empresa? (Ex: ela se considera líder da indústria, como tendo a melhor qualidade dos produtos, etc.)

Estratégia em curso

- Como o meu competidor está competindo atualmente?
- Diferenciação ou preço?
- Concentração ou diversificação de mercados, produtos?

Capacidades

- Quais as principais forças e fraquezas dos competidores?
- Quais são os seus produtos/serviços diretamente concorrentes?

- ♦ A análise detalhada da concorrência requer uma grande quantidade de dados, muitos dos quais não são fáceis de encontrar sem considerável esforço. Para facilitar a aplicação desse *framework*, sugere-se consultar fontes de informações, tais como: a força de vendas da empresa, os canais de distribuição e fornecedores em comum, o pessoal contratado dos concorrentes, as associações comerciais, artigos, jornais, revistas especializadas, etc.
-

Análise da Demanda da empresa

- ♦ Nesta fase serão analisados 2 aspectos chaves que caracterizam a Demanda de uma empresa: a sua *segmentação* e o *comportamento de compra do cliente*.

Segmentação

- é o processo de identificação de grupos de clientes (consumidores) com suficientes características em comum, de modo a tornar possível o projeto e a oferta de um produto ou serviço que atenda às necessidades específicas de cada grupo (Gianesi & Corrêa, 1996).
- O método de segmentação que será apresentado neste trabalho consiste na identificação das características principais dos consumidores e produtos, e no inter-relacionamento (cruzamento) dessas características levantadas.
- Mais uma vez, para o levantamento das informações relevantes para a execução deste método, recorre-se a entrevistas ou questionários, neste caso com o pessoal da força de vendas, a cúpula e os responsáveis pela Estratégia de Produto da empresa.
- Em seguida, segue um modelo exemplo que visa facilitar a aplicação deste método:

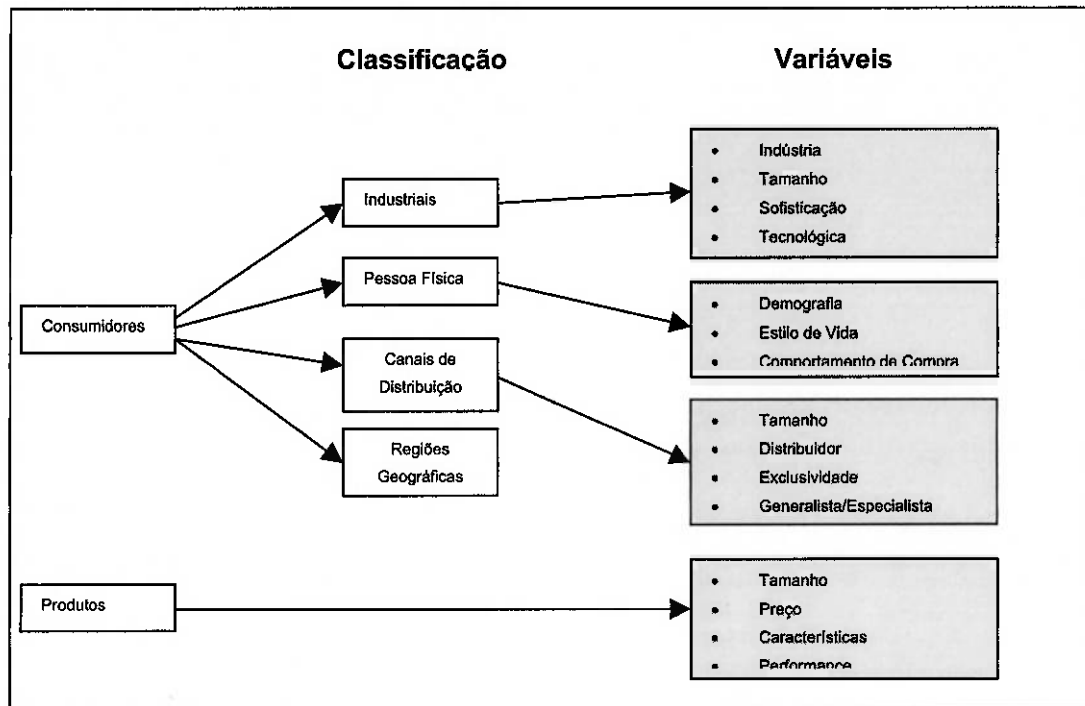


Figura 3.7: Base para a Segmentação de Mercado (elaborado pelo autor)

Variáveis de segmentação: Produto x Geografia					
	América do Norte	Europa Ocidental	Europa Oriental	Ásia	América Latina
Luxo		x			x
Compacto	x			x	
Minivans	x				
Esporte			x		x
Sport-utility	x				
Pick-up		x		x	x

Figura 3.8: Exemplo de segmentação possível para uma montadora (elaborada pelo autor)

Comportamento de Compra

- Nesta fase, deve-se analisar alguns pontos principais que regem o comportamento de compra do cliente. Para facilitar esse estudo, serão indicados os principais pontos que devem ser abordados durante entrevistas com o pessoal da força de vendas da empresa e possivelmente com compradores.
 - Principais pontos a serem analisados:
 - Motivo principal que influencia a compra do cliente. Ex: insumo para fabricação de outro produto, satisfação pessoal, revenda, etc.
 - Processos e procedimentos envolvidos no ato da compra
 - Valor atribuído pelo cliente a determinadas características do produto e/ou serviço
 - A avaliação do produto e a percepção do serviço pelo cliente
 - Sensibilidade do cliente ao preço: elasticidade preço-demanda
 - Frequência de compra
-

Os Riscos e Oportunidades do Mercado

- ◆ A análise de riscos e oportunidades se faz necessária, pois pode impedir que as decisões estratégicas tomadas hoje se tornem inadequadas no futuro.
 - ◆ A avaliação dos riscos e oportunidades da empresa deve se concentrar tanto no mercado quanto nas áreas de decisão da empresa.
 - ◆ Novamente, o método utilizado para esse levantamento será a avaliação do contexto da empresa sob o ponto de vista de alguns pontos principais, como:
 - Desempenho e estratégias da concorrência
 - Necessidades e expectativas do consumidor
 - Localização dos mercados
 - Tendências de moda
 - Poder aquisitivo do consumidor
 - Fornecedores
 - Vida dos produtos
 - Novos materiais, tecnologias
 - Ambiente externo à empresa
 - Etc.
-

III.IV. Passo 4: Posicionamento

Objetivos

Com o resultado da “Análise da Empresa” e da “Análise do Mercado” realizadas anteriormente, quer-se definir o Posicionamento¹¹ da empresa no negócio, definindo o público-alvo que a empresa vai perseguir. Somente após a escolha do Posicionamento da empresa e de seu mercado é que pode-se dar continuidade aos próximos passos do processo de Formulação Estratégica de Operações, pois estes estão intimamente relacionados com a escolha dos clientes.

Procedimentos

- ◆ O método que será aplicado neste trabalho para o Posicionamento de uma empresa será uma adaptação de um *framework* elaborado por Porter. Este autor define 3 possíveis tipos de Posicionamento, que ele denomina como Estratégias Genéricas:

- Liderança no Custo Total

Exemplo: a empresa compete por preços, abre mão da qualidade, tem procedimentos de controle de custos rígido, fabrica produtos padronizados, *commodities*

- Diferenciação

Exemplo: a empresa diferencia de alguma forma o produto/serviço oferecido, criando algo que seja considerado único ao âmbito de toda a indústria, como imagem da marca do produto/serviço, tecnologia agregada, peculiaridades, etc.

¹¹ Posicionar-se significa selecionar e desenvolver um conjunto de atividades que tornarão a empresa e o produto mais interessantes para o consumidor que o produto dos concorrentes. Deve-se considerar que diferentes consumidores apresentam diferentes valores e interesses, logo, é fundamental definir o segmento de mercado no qual a empresa pretende atuar.

➤ **Enfoque**

Exemplo: a empresa enfoca em algum determinado grupo comprador, um segmento da linha de produtos ou um mercado geográfico específico

Abaixo, tem-se o esquema elaborado por Porter:

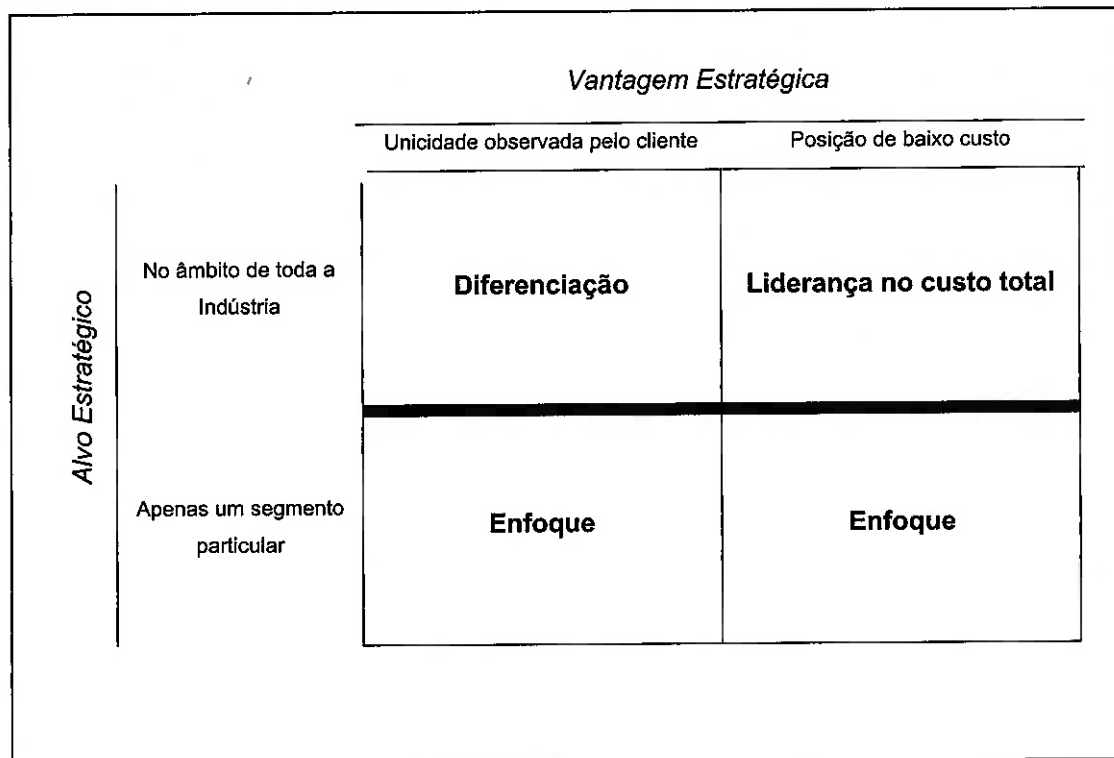


Figura 3.9: Três Estratégias Genéricas (Porter, 1986)

A idéia deste método é posicionar a empresa em algum ponto deste gráfico, observando-se que pode existir um meio-termo entre as 3 Estratégias Genéricas.

Neste momento é que deverão ser cruzadas as informações das duas análises realizadas nos passos 2 e 3 da metodologia proposta, antes trabalhadas isoladamente, identificando os seus relacionamentos chaves e resultados importantes para o Posicionamento da empresa. Além disso, deverá ser obtido também, o “alinhamento” da configuração da empresa

(competências, objetivos estratégicos, princípios etc.) com as características do mercado-alvo, evitando que sejam tomadas decisões estratégicas baseadas no ponto de vista único da empresa ou do mercado.

- ♦ Essa análise de posicionamento exigirá uma reflexão estratégica da empresa, que deve ser realizada por pessoas que conhecem profundamente todos os aspectos da empresa e de seu mercado. Portanto, sugere-se realizar esta tarefa junto à cúpula e a força de vendas da empresa.

III.I.V. Passo 5: Definição dos Critérios Competitivos

Objetivos

Definir uma série de fatores competitivos valorizados pelo mercado onde a empresa escolheu atuar no passo anterior. Esses fatores representam as exigências do mercado quanto aos produtos/serviços oferecidos pela empresa; são os critérios pelos quais o mercado se baseia para a avaliação e escolha das empresas.

Procedimentos

- ♦ a partir das informações levantadas através da “Análise do Mercado” efetuada no passo anterior desta metodologia, buscar atributos do par produtos/serviços que satisfaçam o público-alvo da empresa.
- ♦ Segue abaixo exemplos de critérios e seus respectivos significados, que podem ser escolhidos para cada caso específico (mercado-empresa):

Critérios de avaliação

- *Consistência*: Conformidade com experiência anterior
 - *Velocidade de atendimento*: Prontidão da empresa e seus funcionários em prestar o serviço
 - *Atendimento/Atmosfera*: Atenção personalizada ao cliente, cortesia, boa comunicação, ambiente
 - *Credibilidade/Segurança*: Baixa percepção de risco
 - *Acesso*: Facilidade de contato e acesso, localização conveniente
 - *Custo*: Fornecer serviço a baixo custo
 - *Tangíveis*: Qualidade e/ou aparência de qualquer evidência física
 - *Preço*: preço a ser pago pelo produto
 - *Disponibilidade*: estoque de produtos disponíveis no ato da compra
 - *Variedade*: gama de produtos diferentes disponíveis
-

- *Prazo de pagamento:* Condições de pagamento oferecidas ao cliente
- ◆ Essa lista de exemplos de critérios competitivos não é única. Cabe ao agente executor do projeto de Formulação Estratégica de Operações discutir com os colaboradores da empresa, a inclusão ou exclusão de outros fatores competitivos que representem as necessidades do mercado da empresa.

III.I.VI. Passo 6: Priorização dos Critérios Competitivos

Objetivos

Estabelecer prioridades entre os critérios competitivos valorizados pelo mercado, os quais serão o ponto de partida para o desenvolvimento dos Planos de Ação. Essa seleção dos critérios com os quais a empresa vai trabalhar, visa concentrar os esforços e recursos da empresa nos critérios cujos desempenho são inferiores aos da concorrência, evitando desperdícios de tempo e desvios de recursos para atingir a excelência de desempenho em outros critérios, prática não tão importante para o aumento do poder de competição da empresa. Assim, quer-se evitar que a empresa “atire para todos os lados” e canalize seus esforços para os problemas mais urgentes, ou seja, aqueles que a empresa precisa lidar a curto prazo para superar a concorrência.

Procedimentos

- ♦ Essa etapa se utilizará da metodologia proposta por Slack¹² (1993) conhecida como “Matriz Importância x Desempenho”. Esta metodologia é dividida em 3 fases:
 - Classificação dos critérios competitivos
 - Avaliação do desempenho competitivo
 - Matriz Importância x Desempenho

¹² Slack, N.

Classificação dos critérios competitivos

- ♦ Classificar os critérios competitivos anteriormente definidos, segundo a seguinte escala:

Critérios ganhadores de pedido	
1	Proporciona vantagem crucial junto aos clientes: é o principal impulso da competitividade
2	Proporciona importante vantagem junto aos clientes: é sempre considerado
3	Proporciona vantagem útil junto à maioria dos clientes: é normalmente considerado
Critérios qualificadores	
4	Precisa estar pelo menos marginalmente acima da média do setor
5	Precisa estar em torno da média do setor
6	Precisa estar a pouca distância da média do setor
Critérios Pouco Relevantes	
7	Normalmente, não é considerado pelos clientes, mas pode tornar-se mais importante no futuro
8	Muito raramente é considerado pelo cliente
9	Nunca é considerado pelos clientes e provavelmente nunca o será

Figura 3.10: Escala de nove pontos para avaliação da importância dos critérios (adaptado de Slack, 1993)

- ♦ Essa classificação deve-se basear na opinião formada do cliente sobre a importância relativa dos fatores competitivos, que o induzem à escolha de um produto/serviço oferecido por uma empresa, em detrimento das outras. Além disso, deve-se considerar também o ponto de vista do pessoal de vendas, que estão em contato direto e contínuo com o mercado. Assim, essa classificação se utilizará das informações colhidas da etapa “Análise de Mercado”, cujo resultado traduz as reais necessidades do mercado, e de entrevistas realizadas com a força de vendas da empresa.

Avaliação do desempenho competitivo

- ♦ Avaliar o desempenho em relação aos concorrentes, das atividades da empresa no atendimento aos clientes, segundo os critérios competitivos identificados anteriormente.
- ♦ Novamente, a metodologia que será utilizada nessa avaliação será a de posicionar o desempenho relativo da empresa nos critérios definidos, segundo uma escala de nove pontos, apresentada logo em seguida:

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

Figura 3.11: Escala de nove pontos para avaliação do desempenho nos critérios (adaptado de Slack, 1993)

- ♦ As informações sobre o desempenho da empresa em relação à concorrência, além de serem difíceis de serem levantadas, podem apresentar distorções que comprometem a avaliação, se coletadas entre os colaboradores da empresa, geralmente a força de vendas. Isso ocorre porque essas informações são baseadas em suposições, crenças e interpretações pessoais dos colaboradores, sem muitos dados concretos, que podem tender ao favorecimento ou desvalorização da empresa.

Para se evitar essa distorção nos dados e facilitar a coleta dos mesmos, sugere-se que se faça uma pesquisa entre os principais clientes da empresa e, se possível, seus concorrentes, avaliando o desempenho relativo das empresas que disputam o mesmo mercado.

Matriz Importância x Desempenho

- ◆ Concluídas as 2 fases anteriores (“Classificação dos critérios” e “Avaliação do desempenho frente à concorrência”) deve-se agora posicionar os critérios competitivos na “Matriz Importância x Desempenho” para posterior seleção dos principais fatores competitivos que terão Planos de Ação específicos desenvolvidos.
- ◆ Abaixo segue o esquema da matriz, adaptada de Slack, e a explicação de seu uso:

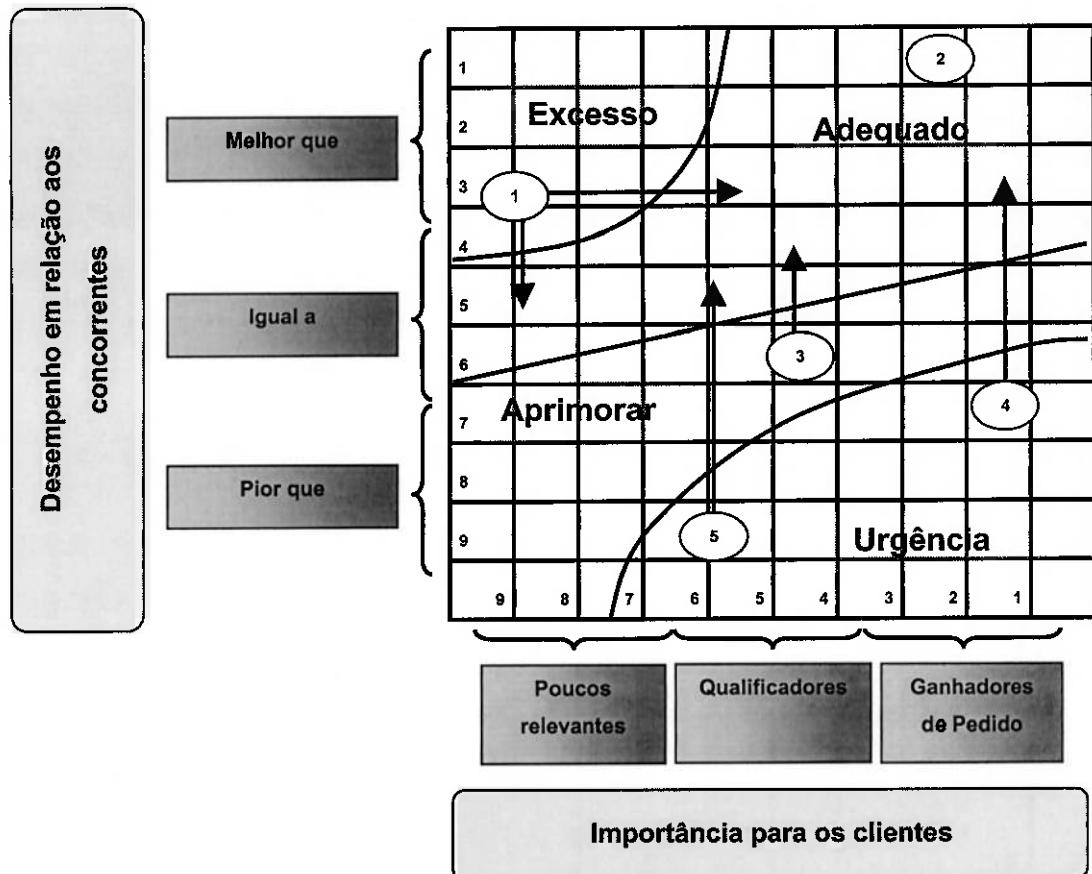


Figura 3.12: A Matriz de Importância versus Desempenho (adaptado de Slack, 1.993)

Existem 4 zonas (regiões) possíveis na matriz onde os critérios competitivos podem estar posicionados: a *Zona de Excesso*, a *Zona Adequada*, a *Zona de Aprimoramento* e a *Zona de Urgência*.

A *Zona de Excesso* contém os critérios cujos desempenhos ultrapassaram de longe os níveis médios da concorrência e, sob o ponto de vista do mercado, não são tão relevantes assim na decisão de escolha da empresa. Os critérios que se encontram nesta região (critério 1 na *figura 3.12*) devem mudar de posição para a *Zona Adequada*, levando-se em conta a sua importância, levantada junto ao cliente.

A *Zona Adequada* é a região onde os critérios, normalmente, não sofrem nenhuma mudança em suas posições, ou seja, nenhuma ação é desenvolvida para eles. Esses critérios (critério 2 na *figura 3.12*) têm desempenho igual ou superior à média da concorrência e são, na maioria, considerados importantes para os clientes.

A *Zona de Aprimoramento* é a região cujos critérios devem ser trabalhados para alcançarem a *Zona Adequada*. Esses critérios (critério 3 na *figura 3.12*) estão quase sempre próximos à *Zona Adequada*, e têm importância média na priorização dos critérios.

Finalmente, a *Zona de Urgência* é uma região crítica onde todos os critérios contidos nela devem, o mais rápido possível, sair desse estado, visando alcançar a *Zona Adequada*. Os critérios dessa região (critérios 4 e 5 na *figura 3.12*) têm desempenho abaixo do nível médio da concorrência e são considerados muito importantes ou “qualificadores” pelos clientes. Têm importância alta na priorização dos critérios, são os primeiros da lista de critérios que devem ter seus Planos de Ação desenvolvidos.

A seleção dos critérios competitivos prioritários para a empresa deve portanto ser resultado da análise da “Matriz Importância x Desempenho”, que consiste na comparação das importâncias e desempenhos relativos dos critérios competitivos e identificação daqueles que necessitam mudar de posição.

- ♦ Feito isso, tem-se uma lista em ordem decrescente de importância dos critérios que devem ser levados em conta no desenvolvimento de Planos de Ação para a empresa.

III.I.VII. Passo 7: Áreas de Decisão relacionadas

Objetivos

Identificar os pontos de concentração de esforços na empresa para que se supere os concorrentes naqueles aspectos de desempenho priorizados anteriormente. Nessas áreas de decisão escolhidas é que serão desenvolvidos os Planos de Ações da empresa.

Procedimentos

- ♦ Para a identificação das áreas de decisão relacionadas, estabeleceremos a relação entre as diversas áreas de decisão da empresa e os critérios competitivos selecionados, através de uma matriz de correlação.

Nessa matriz, as colunas serão rotulados pelas áreas de decisão estratégicas da empresa e as linhas, pelos critérios. Cada célula da matriz representará o par critério-área de decisão, e será atribuída a ela a existência de relação ou não entre as variáveis, marcadas com um 'x' quando houver relação e sem marcação, quando não existir relação.

Segue abaixo um exemplo dessa matriz apresentada:

	Adm. de filas	Instalações	Sist. de Inform.	Gest. de mater.
Velocidade de atendimento	X		X	
Disponibilidade de produtos		X		X
Atendimento	X	X	X	

Figura 3.13: Matriz de correlação: Critério x Área de decisão (elaborada pelo autor)

- ♦ Para facilitar a listagem de possíveis áreas de decisão estratégica de uma empresa, será apresentado em seguida um exemplo de áreas de decisão e suas respectivas explicações:

Áreas de Decisão	Decisões relacionadas a:
1.Projeto do Serviço	Conteúdo do pacote de serviço; foco, capacidade de resposta, alavancagem de valor sobre custo
2.Processo/tecnologia	Separação entre <i>front office/back office</i> ; tipo de contato com o cliente (<i>hard/soft</i>); métodos de trabalho; equipamento; automação; capacidade; flexibilidade
3.Instalações	Localização; descentralização; <i>layout</i> ; arquitetura; decoração; políticas de manutenção
4.Capacidade/demanda	Quantidade, tipo e capacidade de resposta; ajuste da demanda no tempo; adequação entre capacidade e demanda.
5.Força de trabalho	Níveis de qualificação; recrutamento, seleção e treinamento de funcionários; políticas de remuneração.
6.Qualidade	Prevenção e recuperação de falhas; garantias de serviço; padrões de serviço; monitoramento de necessidades e expectativas.
7.Organização	Centralização; estilos de liderança; comunicação; autonomia de decisão.
8.Administração de filas e de fluxo	Disciplina na fila; configuração da fila; gestão da percepção do cliente sobre o tempo de espera
9.Sistemas de Informação	Coleta, análise e uso de informação experimental
10.Gestão de materiais	Políticas de fornecimento; papel dos estoques; políticas de ressurgimento; níveis de disponibilidade.
11.Gestão do cliente	Participação do cliente; gestão das expectativas; comunicação com cliente; treinamento do cliente.
12.Medidas de desempenho	Prioridades; padrões; métodos.
13.Controle das operações	Programação de operações; regras de decisão.
14.Sistemas de melhoria	Sistemas que assegurem a melhoria contínua do sistema de operações.

Figura 3.14: Áreas de decisão estratégicas para um sistema de operações de serviço (Gianesi&Corrêa, 1994)

Fica a critério do usuário acrescentar ou omitir outras áreas de decisão, segundo a pertinência no seu caso.

III.I.VIII. Passo 8: Definição dos Planos de Ações

Objetivos

Elaborar Planos de Ação que visem a melhoria de desempenho e garantia de competitividade frente à concorrência, sob o ponto de vista dos clientes.

O desenvolvimento dos Planos de Ação é um processo tão ou mais longo e complexo que o processo de Planejamento Estratégico e cabe a outros projetos, estar desenvolvendo esses planos. Nesta etapa, será apresentado apenas procedimentos para gerar idéias, soluções para o problema, sem entrar na parte do projeto dessas soluções, o que estenderia um pouco a proposta desta metodologia.

Procedimentos

- ◆ Reunir os responsáveis e colaboradores de cada Área de decisão para discutir possíveis soluções para os problemas identificados.
 - ◆ Não se esquecer das Competências e Recursos da empresa, que devem ser consideradas na elaboração desses planos, evitando assim a criação de planos inexecutáveis.
 - ◆ Utilizar a técnica de *brainstorming*, fazer *benchmarking*, relembrar experiências passadas.
 - ◆ Incentivar a participação de todos na resolução dos problemas, evitando que somente poucos, geralmente os de nível gerencial e executivo, participem.
 - ◆ Listar todas as idéias e opiniões geradas na reunião e esboçar o projeto final do plano de ação para futura consulta, evitando repetir esforços posteriormente.
-

4. Aplicação do Modelo Teórico

IV. Capítulo 4: Aplicação do Modelo Teórico

Será apresentado agora, um exemplo da aplicação da metodologia desenvolvida anteriormente, na empresa em estudo: a “*Confecções de Roupas Hanes Ltda.*”.

Assim como na metodologia, a Formulação da Estratégia de Operações desenvolvida neste case será apresentada sob a forma de passos (1 a 8), facilitando a compreensão do leitor. Para cada passo serão listadas as informações e dados relevantes levantados na empresa, e quando necessário, serão apresentadas também as análises pertinentes e as aplicações das ferramentas propostas na metodologia.

No caso desta empresa em específico, o autor preferiu utilizar como instrumento de coleta de informações, entrevistas e reuniões informais com todos os membros da organização. Isto porque a empresa tem poucos funcionários (aproximadamente 30) e todos preferiram falar a responder questionários. Assim, devido à longa duração das entrevistas e à diversidade das questões abordadas, nada foi publicado a respeito do método usado para o levantamento das informações, apenas os seus resultados.

IV.1. Passo 1: Preparações Iniciais

- ◆ O agente executor escolhido para a implantação do projeto de Formulação Estratégica de Operações na “Confecções de Roupas Hanes Ltda.” foi o próprio autor desta proposta. A sua indicação se deve, principalmente, aos seguintes fatores:
 - Longo período de trabalho na empresa (aproximadamente 7 anos)
 - Conhecimento profundo de quase todos os processos e operações da empresa, tendo participado inclusive, do desenho de alguns desses processos
 - Conhecimento básico e interesse pessoal na área de Estratégia empresarial
 - Oportunidade de aplicação da metodologia desenvolvida pessoalmente
 - Participação, como gerente, no desenvolvimento e implantação de outros projetos (Ex.: Sistema de Informações atualmente utilizado na empresa)
 - Ótimo relacionamento pessoal e profissional com todos os funcionários da empresa
 - Responsabilidade do controle futuro da empresa

- ◆ A disseminação da importância do projeto de Formulação Estratégica se limitou às conversas informais com as pessoas chaves da empresa (proprietários e gerentes), ressaltando a oportunidade de se diferenciar da concorrência adotando um processo de Planejamento Estratégico para a empresa, criando vantagens competitivas a partir do direcionamento das decisões e ações tomadas na empresa de acordo com os objetivos estratégicos definidos em seu posicionamento.

Na verdade, as decisões estratégicas da empresa já eram formuladas pelo próprio fundador, porém não havia nenhuma política de “difusão” dessas informações estratégicas para o resto da empresa. O fundador tomava as

decisões e os gerentes as executavam, sem nenhum questionamento. O mais difícil foi convencer o fundador da empresa a “formalizar” e comunicar essas decisões estratégicas para todos os membros da organização; para ele, a Formulação Estratégica era um processo que tornaria a empresa mais burocrática e lenta. Ele não percebia a importância de comunicar a todos, as razões e objetivos por trás das ações e projetos implantados na empresa.

Para convencê-lo a adotar tal processo, foram apresentados casos de empresas que implantaram o processo formal de Planejamento Estratégico, com os procedimentos e resultados obtidos. Além disso, tomou-se o cuidado de apresentar empresas do mesmo setor de atuação da empresa, com o porte e estrutura semelhantes.

- ◆ Uma reunião com os proprietários e gerentes foi suficiente para a divulgação dos conceitos básicos de Estratégia. No final da apresentação foi aberto um espaço para perguntas para esclarecer dúvidas remanescentes.
 - ◆ Foi realizado também uma reunião com todos os vendedores para garantir a sua colaboração na divulgação de informações valiosas para o processo de Formulação Estratégica. Nesta reunião foi explicado o intuito deste projeto e a importância da participação de todos para o sucesso do projeto.
 - ◆ Foram abertos novos canais de comunicação (Ex.: e-mails, reuniões semanais e incentivos às conversas informais) para a divulgação periódica dos resultados do processo e troca constante de informações. Essa abertura na comunicação não só possibilitou um maior comprometimento de todos no projeto, como também despertou o interesse de todos pela empresa em si.
-

IV.II. Passo 2: Análise da Empresa

Duas reuniões e uma clínica junto aos principais clientes da empresa foram necessárias para que se concluísse essa etapa de estudo da Empresa. Uma delas teve a participação de todos os membros da organização, e a outra, somente da cúpula, quando foram tratados assuntos mais “corporativos” como: valores, princípios e objetivos estratégicos da empresa.

Identificação das Competências da empresa

Uma reunião com os todos os colaboradores da empresa e com os clientes resultou na seguinte lista das principais competências da empresa detectadas:

- *Desenvolvimento do produto em parceria com os fornecedores:* essa competência desenvolvida (ver Capítulo 2 – seção II.IV.: Operações e Processos) garante à empresa um diferencial muito valorizado pelos seus clientes. A maioria dos produtos que a empresa vende são exclusivos, ou seja, não há similares no mercado concorrente. O *design*, estilo dos vestuários da empresa são elogiados freqüentemente pelos clientes, apesar das constantes reclamações de seus preços.
 - *Carteira exclusiva de fornecedores:* notou-se também que a qualidade da fabricação, “caimento” das roupas, qualidade dos tecidos eram elogiados pelos clientes. Não fossem as constantes reclamações pelos clientes dos produtos importados de concorrentes, o contato com esses fornecedores não seria considerado um diferencial da empresa. A relação de parceria mantida com os principais fornecedores da empresa garante essa vantagem de “Qualidade” percebida pelo cliente, uma vez que a empresa contribui com o seu *know-how* de quase 20 anos no ramo de confecções.
-

- *Variabilidade (mix) dos produtos:* a empresa sempre procurou atender a crescente procura por novidades de seu mercado consumidor. A rede de lojas da empresa é conhecida pela sua variedade de roupas importadas. Nas altas temporadas, o número de lançamentos semanais chega a 20 modelos diferentes de roupas.
- *Grande carteira de clientes monitorados:* desde que foi implantado um Sistema de Informações na empresa (julho/1.997), ela tem acumulado aproximadamente 6.500 clientes em seu banco de dados, que podem ser classificados segundo diversos parâmetros como: data da última compra, valor médio por pedido, frequência de compras, cidade/estado de origem, categoria de produtos comprados, etc. Esse conhecimento do comportamento dos clientes dá à empresa condições de manter um relacionamento mais próximo com eles, antecipando suas expectativas e melhorando a qualidade do serviço prestado.

Levantamento dos principais recursos da empresa

O cruzamento das informações coletadas na reunião de estudo da Empresa e na clínica com os clientes, resultou nos seguintes recursos chaves que influenciam direta ou indiretamente na satisfação dos clientes:

- Instalações físicas adequadas: produtos bem expostos, ambiente limpo, bem decorado, com ar condicionado, etc.
 - Transporte das mercadorias dos clientes para hotéis, transportadoras, outras lojas, etc.
 - Investimento máximo permitido de R\$300.000,00 em projetos futuros (no prazo de 1 ano)
 - Prazo médio de pagamento concedido aos clientes de 55 dias
 - Força de vendas comissionada, sem nenhum treinamento específico
-

Os Valores e Princípios seguidos

A empresa não possui nenhuma política formal de comunicação dos valores e princípios que regem as atividades e atitudes dos colaboradores da empresa. Sua estrutura enxuta e ausência de uma política formal de recursos humanos, nunca exigiu a divulgação explícita dos valores, princípios que norteiam a organização.

Existem alguns valores e princípios que o proprietário da empresa deixa transparecer aos seus subordinados. São eles:

- *Trabalho árduo*: a sua condição de imigrante, que trabalhou muito para se tornar um empresário bem sucedido, serve de exemplo para todos os seus colaboradores
- *Justiça*: o proprietário da empresa sempre procurou recompensar bem aqueles que demonstram “vestir a camisa” da empresa. Aos que não se comprometem com a empresa, resta somente o salário-base
- *“Palavra”*: o proprietário sempre cumpre o que promete a todos, e exige a mesma atitude dos outros

Levantamento dos objetivos estratégicos

Uma conversa informal com o proprietário da empresa foi suficiente para que se levantasse os principais objetivos estratégicos de longo prazo traçados por ele para a sua empresa:

- Crescimento anual de no mínimo 15% no faturamento, nos próximos 4 anos
 - Rentabilidade líquida anual de no mínimo 20% sobre o faturamento da empresa
 - Abertura de uma filial nos Estados Unidos, em 2.002, que servirá de base para a sua expansão externa
-

IV.III. Passo 3: Análise do Mercado

Ambiente

As informações aqui levantadas foram conseguidas através de conversas informais com o proprietário da empresa, que diariamente monitora os fatos e acontecimentos sobre a Indústria do Vestuário/Têxtil e a Economia em geral. As principais informações levantadas sobre o Ambiente onde a organização está inserida foram:

- ◆ Alto grau de dependência da empresa, da regulamentação das importações impostas pelo Governo.
- ◆ As crescentes exportações do setor têxtil brasileiro indicam a modernização e crescimento do setor, e reforçam a sua luta contra os produtos importados. Ainda, a necessidade do cumprimento das metas acordadas com os órgãos financeiros mundiais (FMI, BIRD) faz com que o Governo “aperte” ainda mais as importações para gerar um *superávit* na balança comercial brasileira.
- ◆ Apesar desse movimento contra as importações, os importadores de vestuário e tecidos do Brasil esperam, em breve, a atuação da OMC¹³, que entrará com sanções contra o Brasil a favor dos países prejudicados com as restrições às importações no país. Além disso, a empresa está buscando, através de advogados, obter o licenciamento de importação para roupas de festas com o argumento de que estas, não têm condições de serem fabricadas no país devido à desqualificação e custo da mão-de-obra interna.
- ◆ A recente retomada do crescimento gradativo do PIB brasileiro, a redução das taxas de desemprego nesse final de ano (2.000), a redução das taxas de juros e a estabilidade monetária que o país desfruta atualmente, criam

¹³ Organização Mundial do Comércio

condições favoráveis ao crescimento do consumo interno. Sabe-se, historicamente, que o mercado de vestuário (bens semi-duráveis) é um dos primeiros a sentir o crescimento da economia.

- ◆ Esse cenário de otimismo de consumo, deve no entanto, estar atento às possíveis crises externas que podem reverter o crescimento esperado no Brasil. Como exemplo, a recente desaceleração da economia norte-americana, se não for bem controlada, ou seja, ocorrer de forma brusca, certamente atingirá não só a economia brasileira, como a mundial. Não se sabe porém, a força real desse impacto sobre a economia.

Setor Industrial

O Setor Industrial em que a empresa está atuando é o de Comércio atacadista de roupas de festas importadas. Em seguida, esse setor será analisado segundo a ferramenta clássica de análise de setor industrial, “As 5 forças de Porter”, indicada nesta metodologia. Para cada uma das 5 forças de Porter, foram levantadas informações que têm influência sobre o Setor Industrial.

a) Entrantes Potenciais

Fatores que facilitam a entrada:

- Não existe economia de escala, uma vez que se lida com produtos variados e de poucas quantidades.
- Baixos custos de mudança: o comprador não tem nenhum vínculo econômico, financeiro com a empresa; pode comprar em outras lojas sem nenhum ônus.
- Não existe monopólio dos canais de distribuição nesse setor. As vendas são realizadas em pontos comerciais, e às vezes por encomenda (telefone, internet, catálogo).

Fatores que dificultam a entrada:

- Diferenciação dos produtos: cada empresa tem a sua coleção de roupas própria; é necessário buscar novas coleções para entrar nesse mercado, conhecer o mercado de moda.
 - Alto volume de investimentos para importar as roupas, em *containers*.
 - Alto risco de liberação atrasada das mercadorias pela Receita Federal.
 - Desconhecimento do mercado fornecedor no exterior.
-

- Pontos de vendas privilegiados necessitam de investimento elevado de “luva¹⁴”.

b) Ameaça de Substitutos

Segundo a opinião da cúpula da empresa, a probabilidade de ocorrer um dos fatores abaixo é remota.

- Produtos similares nacionais, com a mesma qualidade e apelo estético.
- Tendência da moda de se utilizar roupas de festas mais simples, possíveis de serem confeccionadas no país.

c) Poder dos Fornecedores

- Devido à relação de parceria (ver Capítulo 2 – seção II.IV.) acordada entre a empresa e seus principais fornecedores, existe um equilíbrio de forças entre ambos.
- Com outros fornecedores, o poder de barganha da empresa varia conforme o tamanho do fornecedor e o volume de compras efetuado pela empresa. Ainda, o tempo de relacionamento junto a esses fornecedores também influencia bastante no poder de barganha da empresa.

¹⁴ É o preço que se paga pela circulação de pessoas no local, pela atratividade do ponto comercial, sua localização privilegiada

d) Poder dos Compradores

Fatores que aumentam o poder de barganha dos Compradores:

- Praticamente nenhum custo de mudança de fornecedor.
- Os clientes da empresa não trabalham exclusivamente com o segmento de festas.
- Condições de pagamentos (prazos) mais favoráveis dos concorrentes.
- Preços mais vantajosos em alguns artigos dos concorrentes.

Fatores que diminuem o poder de barganha dos Compradores:

- Exclusividade dos produtos da empresa (diferenciação).
- Número relativamente pequeno de lojas atuantes neste setor.
- Desinformação dos compradores sobre os processos de Importação.
- Baixo volume de compras por pedido: por se tratarem de roupas de festas, que devem ser exclusivas para os consumidores finais, cada comprador leva poucas quantidades de cada modelo escolhido.
- Inexistência de produtos nacionais similares, com o mesmo acabamento, apelo estético e qualidade.
- Praticamente não há produtos substitutos.

e) Rivalidade entre as empresas concorrentes

Fatores que “amenizam” a concorrência:

- Poucos competidores atuando no mesmo mercado de roupas importadas. Alguns vendem tanto produtos nacionais (fabricação própria), quanto importados.
 - Competição baseada principalmente na diferenciação dos produtos oferecidos pelas empresas desse setor.
 - Setor já consolidado, com baixa perspectiva de crescimento.
-

Fatores que intensificam a concorrência:

- Alguns artigos que são vendidos pelas empresas desse setor, são provenientes de um mesmo fornecedor estrangeiro, o que gera disputa por preços.
- O comprador não encontra, praticamente, nenhum custo de mudança de fornecedor.
- As lojas desse setor estão situadas no mesmo local. O comprador se desloca facilmente entre os concorrentes.
- Disputa por condições de pagamento (prazo) acirrada.
- Alto contato, relacionamento com os clientes, o que gera uma disputa por um atendimento diferenciado.

Competidores

No caso da empresa em estudo, a análise da concorrência se restringirá a 2 concorrentes que a empresa considera ser seus concorrentes diretos mais fortes: a Empresa X e a Empresa Y. O restante dos concorrentes, por serem muito pequenos e atuarem em diversos mercados, serão omitidos dessa análise.

As informações levantadas sobre os competidores foram obtidas através da força de vendas da empresa e de fornecedores em comum, portanto, são informações baseadas em suposições, hipóteses que devem ser ponderadas. O levantamento dessas informações seguiu a estrutura proposta por Porter (ver metodologia proposta – passo 3)

1. A Empresa X

➤ Metas futuras

- A empresa procura expandir o seu *market-share* no segmento de roupas de festas
- O fechamento de uma de suas lojas, e a redução da circulação de pessoas (visível a olho nú) em sua loja remanescente, indica “enfraquecimento” de suas vendas, perda de *market-share*

➤ Hipóteses

- Se considera a pioneira na busca da consolidação de sua marca
- Busca conquistar *market-share* pelo apelo de sua marca

➤ Estratégia em curso

- Compete por diferenciação no *design* de seus produtos: suas roupas têm um apelo estético diferenciado em relação aos demais concorrentes
 - Tentou segmentar o mercado, criando um segmento de roupas de festas para jovens, porém em menos de 1 ano, desistiu da estratégia, fechando a loja voltada para este segmento
-

- Seus produtos nacionais, mais simples (sem muito detalhes de fabricação) competem por preço
- Capacidades
 - Projeção da marca da empresa
 - *Design* das roupas bem aceito pelos clientes, porém simples, sóbrio

2. A Empresa Y

- Metas futuras
 - A empresa procura expandir o seu *market-share* no segmento de roupas de festas
 - Procura ser líder do setor, em termos de volume de vendas
 - Hipóteses
 - A concorrência não consegue competir com os seus preços baixos
 - Estratégia em curso
 - Compete por preço: seus produtos são mais “populares”, visam um mercado menos exigente quanto à qualidade do produto
 - Adquire alguns de seus produtos em pontas de estoque, trabalha com alto volume para negociação de preços com seus fornecedores
 - Só revende produtos importados
 - Capacidades
 - Compete com preços reduzidos, apesar dos produtos serem importados
 - Condições de pagamentos (prazo) bem flexíveis
-

Demanda

Segmentação

- ◆ Como citado anteriormente (Capítulo 2 – seção II.II.), a empresa atua em 3 segmentos diferentes de mercado:
 - mercado de roupas para festas: é o seu mercado mais rentável, de produtos predominantemente importados. As empresas nacionais ainda não têm capacidade de confeccionar roupas mais detalhadas para festa, somente desenhos mais simples. Esta situação garante “exclusividade” para as empresas importadoras dessas roupas.
 - mercado de roupas para o trabalho, casual: a empresa, aos poucos, está parando de importar esses tipo de roupa, uma vez que os similares nacionais possuem qualidade igual ou superior aos importados, e seus preços são mais competitivos. Para complementar o seu *portfólio* de produtos, a empresa está comprando esses produtos de fornecedores nacionais.
 - mercado denominado “modinha”: pela mesma razão do segmento de roupas casuais, a empresa está parando de importar essas roupas, e continua atuando nesse segmento apenas para complementar o seu *portfólio* de produtos, também adquirindo esses produtos em fornecedores nacionais, com preços mais “em conta”.
 - ◆ É importante lembrar que o mercado em que a empresa atua é formado por pequenos revendedores (*boutiques*, lojas de shopping, pequenas lojas de bairro, etc.) que na maioria dos casos, não são especializados em tipos de produtos específicos (Ex.: festas, casual, crianças, etc.); eles vendem toda a gama de roupas femininas para o seu consumidor final. Essa característica do mercado exclui a classificação dos clientes da empresa em termos de linha de produtos, o que influenciará bastante na etapa de definição do Posicionamento da empresa.
-

Comportamento de compra

- ◆ O principal motivo de compra dos produtos da empresa pelos seus clientes, é a possibilidade de gerar lucro futuro na revenda desses produtos para o consumidor final. Portanto, além de ter um preço que lhe possibilite embutir um lucro na intermediação, o cliente da empresa busca roupas de qualidade e bonitas. No caso de roupas para festas, em particular, o cliente busca também exclusividade.
 - ◆ A maioria dos clientes não trabalham com uma linha específica de produtos. Eles procuram qualquer tipo de roupa (festas, crianças, casual, “modinha’, tamanhos especiais, etc.) nas lojas.
 - ◆ Geralmente, o cliente da empresa vem de alguma cidade do Brasil e passa alguns dias (2 dias, em média) hospedados em São Paulo, fazendo suas compras nos centros atacadistas de roupas da cidade. Ele passa pela vitrine da loja, escolhe as roupas de seu interesse, e as leva consigo na mesma hora, partindo depois para as outras lojas. Às vezes, dependendo do volume, essas mercadorias são despachadas via transportadoras rodoviárias ou aéreas. Alguns clientes, quando já compram a muito tempo na empresa, preferem realizar as suas compras pelo telefone, que são despachadas em seguida.
 - ◆ Existem clientes que valorizam a qualidade do atendimento, em termos de consistência, simpatia dos vendedores, conforto da instalações, e outros que prezam a velocidade do atendimento somente.
 - ◆ Normalmente, os clientes realizam suas compras, em média, 6 vezes ao ano.
 - ◆ 90% dos pagamentos são efetuados à prazo (média de 55 dias).
-

Riscos e Oportunidades

Riscos

- ♦ Maior “aperto” por parte do Governo sobre as importações, inviabilizando o comércio de roupas importadas pelo freqüente atraso de liberação das mercadorias e aumento das taxas e impostos de importação
- ♦ Maior desvalorização da moeda nacional, tornando impraticáveis os preços das mercadorias importadas

Oportunidades

- ♦ Aproveitar o *know-how* de fabricação de roupas adquirido no passado, para confeccionar, aqui no Brasil, aqueles produtos que não valem a pena mais importar
 - ♦ Abrir um novo canal de vendas pela *Internet*, diversificando o acesso para o cliente
 - ♦ Buscar um escritório de representação num dos maiores Centros Atacadistas de roupas do mundo, que se localiza na cidade de Los Angeles (em *Downtown*).
-

IV.IV. Passo 4: Posicionamento

Agora, com as informações levantadas nos 2 passos anteriores (“Análise da Empresa” e “Análise do Mercado”), deve-se definir o Posicionamento da empresa segundo os quadrantes das “Três Estratégias Genéricas” de Porter. Antes de se definir o Posicionamento, foram levantadas algumas considerações importantes:

- ♦ Pelas análises, constatou-se que a empresa, em nome da variabilidade (mix) de produtos que gostaria de fornecer aos seus clientes, tem em seu *portfólio* produtos não muito rentáveis, como é o caso das roupas casuais e “modinha”.
 - ♦ As roupas de festas, adquiridas de fornecedores estrangeiros exclusivos, é o “carro-chefe” da empresa: representam a maior parte do faturamento da empresa (80%) e são os mais rentáveis.
 - ♦ Além disso, a concorrência das roupas de festas é pequena se comparada aos demais segmentos. Poucas empresas do ramo de vestuário conhecem os processos por trás da importação e prospecção de fornecedores estrangeiros, e ainda, as roupas de festas importadas são difíceis de serem confeccionadas no país, devido às condições da mão-de-obra brasileira.
 - ♦ Recentemente, um pequeno lote de alguns modelos de roupas casuais (20 modelos) foram confeccionados pela empresa em caráter experimental. A receptividade dessas mercadorias foi boa, o que atestou a possibilidade de a empresa voltar a fabricar seus próprios produtos, do segmento casual e/ou de “modinha”, podendo competir em preço e qualidade com os produtos fabricados pela concorrência.
-

- ◆ A imprevisibilidade da política econômica brasileira obriga o proprietário da empresa a pensar em confeccionar suas roupas no país novamente, caso as importações se tornem inviáveis.

Diante dessas circunstâncias, foram propostos 2 possíveis posicionamentos para a empresa:

- Diferenciação, em termos de desenvolvimento do produto (qualidade e *design*) e marca associada, focado no segmento único de roupas para festas
- Diferenciação, em termos de fabricação do produto (qualidade e *design*), focada no segmento casual ou “modinha”

No primeiro posicionamento, a empresa continuaria a importar roupas, porém, apenas de festas, se diferenciando pela qualidade e *design* dos seus produtos e associando uma marca a eles, podendo assim cobrar um preço *premium* por eles.

No segundo posicionamento, a empresa deverá voltar a fabricar os produtos do segmento casual ou “modinha”, se diferenciando pela qualidade e *design*. Os preços praticados nesse posicionamento, apesar de serem um pouco mais altos que os da concorrência, serão justificáveis pelo diferencial que será oferecido. No caso dos importados, os preços praticados eram muito mais altos (quase o dobro), o que limitavam as suas vendas, apesar da sua qualidade superior.

Um terceiro posicionamento possível seria adotar os dois posicionamentos anteriores, aproveitando os canais de vendas existentes e o mercado consumidor atual, que como dito anteriormente, trabalha com todas as linhas de roupas do segmento feminino.

Esse terceiro posicionamento seria o mais indicado para a empresa pois além de atender a necessidade do mercado diversificado da empresa (Festas,

casual e “modinha”), ele estaria lidando com produtos rentáveis (Roupas de festas importadas e roupas casuais/”modinha” de fabricação própria). Porém, devido à complexidade da avaliação do segundo posicionamento (fabricação própria), que exigiria o desenvolvimento de um projeto industrial inteiro, será estudado neste trabalho somente o primeiro posicionamento (importação de roupas de festas).

IV.V.Passo 5: Definição dos Critérios Competitivos

Definido o posicionamento da empresa, tem-se o público-alvo da empresa: proprietários de *boutiques*, pequenas lojas de varejo, lojas de bairro, que atendem o público feminino da classe B e C. Esse mercado é diversificado em termos de linha de produtos, ou seja, ele procura tipos diferentes de roupas para o público feminino, como roupas casuais, esportes, sociais, festas, etc.

Após reunião realizada com todos os membros da organização, foram escolhidos os seguintes critérios competitivos:

1. *Variabilidade dos produtos (mix)*: se refere à variedade dos modelos de roupas disponíveis nas lojas para os clientes
 2. *Disponibilidade*: se refere à presença física de um produto escolhido, disponível para o cliente no ato de sua compra
 3. *Design/Estilo*: se refere ao apelo estético do produto, ao visual físico, à conformidade com a moda atual
 4. *Qualidade do produto*: se refere à qualidade do produto em termos de acabamento, caimento, durabilidade, qualidade do tecido, etc.
 5. *Preço*: é o preço de venda final para o cliente
 6. *Prazo*: é a condição de pagamento oferecida para o cliente
 7. *Qualidade do Atendimento*: se refere à simpatia e conhecimento (produtos) dos vendedores, conforto do ambiente, consistência, etc.
 8. *Velocidade do Atendimento*: é a rapidez de atendimento ao cliente
 9. *Acesso*: se refere às alternativas de canais de vendas oferecidas ao cliente, como: ponto comercial, *Internet*, *Telemarketing*, etc.
 10. *Transporte/Despacho*: se refere à entrega das mercadorias para os clientes
-

IV.VI. Passo 6: Priorização dos Critérios Competitivos

Definidos os critérios competitivos valorizados pelo mercado no passo anterior, deve-se agora estabelecer prioridades entre eles, afim de concentrar os esforços da organização nos critérios mais relevantes para a empresa (em termos de resultados concretos), no momento adequado. Para tanto, será utilizada a metodologia adaptada de Slack, conhecida como “Matriz Importância x Desempenho”.

Na primeira fase desta metodologia, deve-se classificar os critérios competitivos segundo uma escala definida na metodologia, que representa o “impacto” do critério competitivo sobre as decisões de compras dos clientes (Capítulo 3 – passo 6: *figura 3.10*). Para realizar essa classificação, foram feitas 2 reuniões – uma com a força de vendas da empresa e outra com os principais clientes da empresa – e foram utilizadas as informações levantadas nos passos anteriores. Foi calculada a média aritmética das pontuações obtidas nessas reuniões, para a obtenção da pontuação final. A classificação obtida ficou assim definida:

Número	Critério	Pontuação
1	Variabilidade dos produtos (mix)	3
2	Disponibilidade	5
3	Design/Estilo	2
4	Qualidade do produto	4
5	Preço	3
6	Prazo	4
7	Qualidade do atendimento	4
8	Velocidade do atendimento	6
9	Acesso	5
10	Transporte/Despacho	7

Tabela 4.1: Classificação dos critérios competitivos segundo o “impacto” para o cliente

Em seguida, deve-se avaliar o desempenho competitivo de cada critério em relação à concorrência da empresa, usando também uma escala proposta na metodologia (Capítulo 3 – passo 6: *figura 3.11*). Para concluir esta avaliação, novamente foram feitas reuniões com a força de vendas da empresa e os seus principais clientes. Além disso, foram utilizadas também, as informações levantadas na “Análise de Mercado – Competidores” (Capítulo 4 – Passo 3). Assim como na classificação dos critérios competitivos, a pontuação final da avaliação consistiu da média aritmética das pontuações obtidas nesse levantamento anterior.

Como existem mais de um competidor no mercado em que a empresa atua, essa avaliação de desempenho foi realizada comparando-se o desempenho da empresa em um determinado critério com o melhor desempenho obtido por um de seus competidores.

A avaliação ficou assim definida:

Número	Critério	Pontuação
1	Variabilidade dos produtos (mix)	3
2	Disponibilidade	6
3	Design/Estilo	2
4	Qualidade do produto	2
5	Preço	7
6	Prazo	7
7	Qualidade do atendimento	5
8	Velocidade do atendimento	4
9	Acesso	5
10	Transporte/Despacho	4

Tabela 4.2: Avaliação do desempenho relativo nos critérios competitivos

Finalmente, com as pontuações obtidas, deve-se posicionar os critérios na “Matriz Importância x Desempenho” e identificar os seus movimentos necessários para a priorização dos critérios. Abaixo encontra-se a matriz proposta na metodologia, preenchida com os critérios:

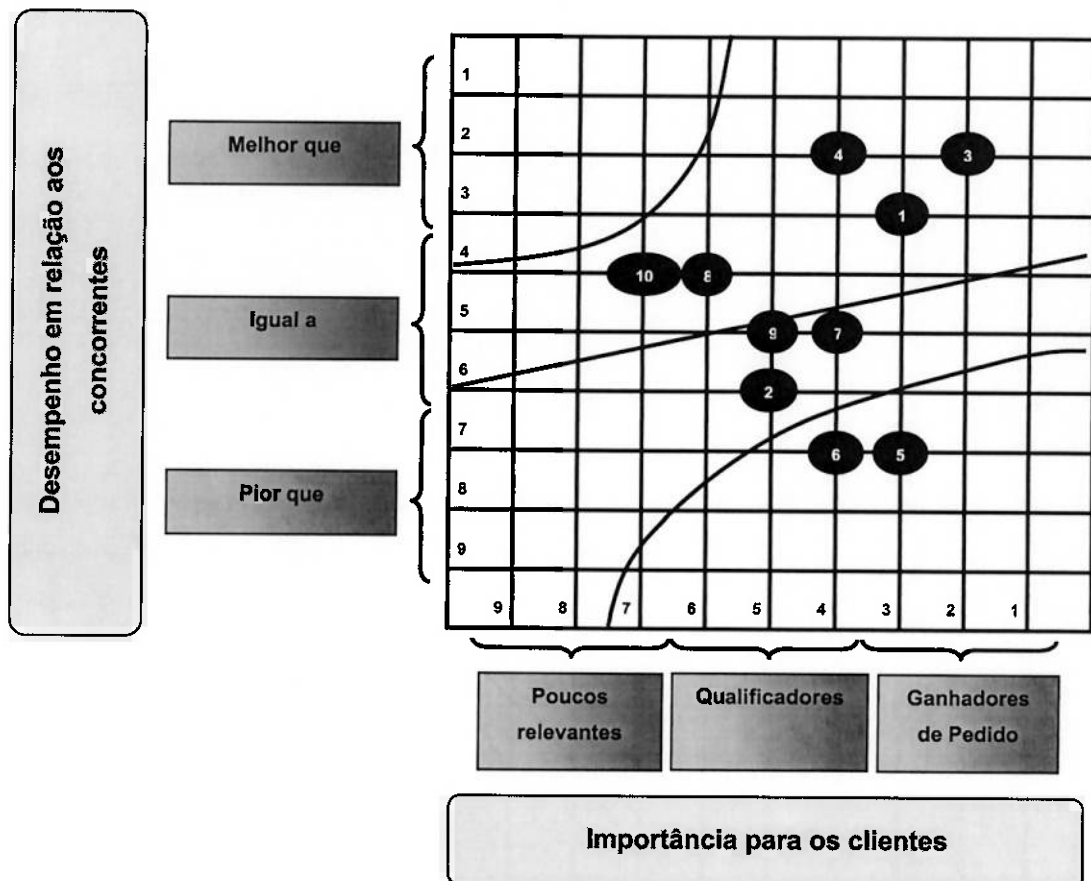


Figura 4.1: Matriz Importância x Desempenho da empresa (elaborada pelo autor)

Segundo a Matriz obtida, a metade dos critérios competitivos definidos no passo 5, não necessitam de “cuidados”, pelo menos no curto prazo, pois situam-se na *Zona Adequada* da Matriz. São eles: (1) Variabilidade dos produtos, (3) *Design*/Estilo, (4) Qualidade do produto, (8) Velocidade de atendimento e (10) Transporte/Despacho.

Os critérios (2) Disponibilidade, (7) Qualidade do atendimento e (9) Acesso, que estão posicionados na *Zona de Aprimoramento*, têm prioridade média na

implantação de Planos de Ações. Dentre eles, o critério (2) tem a maior prioridade pois seu desempenho é pior que o da concorrência; depois tem-se o critério (7) cujo desempenho em relação à concorrência é igual ao critério (9), mas o seu "impacto" para o cliente é maior; e por último, resta o critério (9).

Os critérios (5) Preço e (6) Prazo, que estão na *Zona de Urgência*, são os critérios de prioridade alta, ou seja, devem ser tratados o quanto antes, ter seus Planos de Ações desenvolvidos com urgência. Dentre eles, o critério (5) é o de maior prioridade pois apesar de ter o desempenho igual ao critério (6), é o que tem maior importância para os clientes.

Assim, a sequência dos critérios que devem ser abordados, em ordem decrescente de prioridade, fica:

- 1- *Preço*
 - 2- *Prazo*
 - 3- *Disponibilidade*
 - 4- *Qualidade do atendimento*
 - 5- *Acesso*
-

IV.VII.Passo 7: Áreas de decisão relacionadas

Agora, deve-se listar as principais áreas de decisão da empresa e relacioná-las, quando possível, com os critérios competitivos priorizados na etapa anterior, através da “Matriz de Correlação” proposta na metodologia (Capítulo 3 – Passo 7). Com auxílio do Gerente de Operações, foram identificadas as principais áreas de decisão estratégicas da empresa:

- Processo/tecnologia
- Instalações físicas
- Gestão de estoques/distribuição
- Desenvolvimento de produtos
- *Marketing*
- Força de trabalho
- Controle das operações
- Controle financeiro
- Sistemas de Informação
- Compras

	Processo/tecnologia	Instalações físicas	Gestão de estoques / Distribuição	Desenvolvimento de produtos	<i>Marketing</i>	Força de trabalho	Controle das operações	Controle financeiro	Sistema de Informações	Compras
Preço					X					X
Prazo					X			X		X
Disponibilidade			X							X
Qualidade do atendimento		X				X				
Acesso	X				X					

Figura 4.2: Matriz de Correlação: Critério x Área de decisão (elaborada pelo autor)

IV.VIII. Passo 8: Definição dos Planos de Ações

Neste último passo da metodologia foram apenas sugeridos Planos de Ações para cada um dos critérios priorizados anteriormente. Os projetos dos Planos de Ações em si não foram detalhados; foi apenas descrito o panorama geral de como esses projetos iriam ajudar no tratamento dos problemas operacionais identificados.

As Competências e Recursos levantadas no passo 2 ("Análise da Empresa") não foram deixadas de fora durante a elaboração desses planos.

Em seguida, serão apresentados os Planos de Ações para cada problema priorizado:

O problema do Preço

Para cada uma das 2 áreas de decisão relacionadas a esse critério competitivo, foram sugeridos os Planos de Ações para serem implementados na empresa.

Para a área de *Marketing*, foi sugerido contratar uma Consultoria especializada em *Marketing* no setor de vestuário, que cuidaria do fortalecimento da Marca da empresa, com a criação da Identidade Visual da empresa, realização de promoções (viagens, prêmios), programas de fidelização do cliente, criação de peças publicitárias divulgadas em mídia impressa e externa, etc. Todo esse trabalho de consolidação da Marca e incentivo à compra pelos clientes, permitiria a cobrança de um preço *premium* sobre os produtos. O trabalho de *Marketing* amenizaria a influência do preço sobre as decisões de compra do cliente; ele passaria a valorizar mais a Marca da empresa, e o preço não "pesaria" tanto assim na sua decisão de compra.

Na área de *Compras* foi sugerido um maior esforço na negociação de preços com o fornecedor. Essa negociação poderia se basear, por exemplo, no firmamento de contratos de longo prazo de fornecimento ou no aumento do volume de compras a médio prazo (expectativa de crescimento da empresa).

O problema do prazo

Usando o mesmo argumento do fortalecimento da Marca, a área de *Marketing* poderia estar amenizando o “peso” do prazo na decisão de compra do cliente.

Um plano sugerido para a área de *Controle financeiro* seria passar o financiamento das compras dos clientes para empresas financiadoras, como as de cartões de crédito, bancos de financiamento, etc. Essa solução, porém não parece ser viável devido à relutância do proprietário da empresa, que quer abrir mão de parte de seu faturamento.

Foi sugerido então, que se estendesse o prazo com o financiamento próprio da empresa. O proprietário da empresa ficou de pensar neste caso. A sua política de prazo relativamente reduzido em relação à concorrência se deve à insegurança quanto à volta da inflação no país: o proprietário teme a perda de valor de suas vendas com a lógica da inflação.

Com relação à área de *Compras*, sugeriu-se a negociação das condições de pagamento com os fornecedores, podendo repassar esse ganho de prazo para os clientes.

A Disponibilidade

Com relação à área de *Gestão de Estoques/Distribuição* foi sugerida a implantação de uma política ativa de reposição de estoques. Atualmente, a reposição de estoque é feita 2 vezes por semana, atendendo ao critério de nível mínimo de estoque nas lojas: o Centro de Distribuição (CD) verifica o

nível de estoques de cada loja e envia a quantidade necessária para repor os níveis mínimos estabelecidos.

A reposição ativa de estoque consistirá no estabelecimento da comunicação permanente entre as lojas e o CD, permitindo também a circulação de produtos entre as lojas. Além disso, deverá ser introduzido o conceito de “giro de estoque” que substituirá o critério de nível mínimo de estoque para reposição. Nesta nova política não haverá restrições de frequência de reposição de produtos, o transporte poderá ser feito a qualquer hora.

Uma outra sugestão seria o deslocamento periódico de vendedores de cada loja para o CD, aumentando o “contato” com as mercadorias em estoque no CD. Apesar do Sistema de Informações informar a disponibilidade de um determinado produto no CD, essa prática de “visita” ao CD seria mais adequada para a reposição dos produtos, uma vez que a variedade de modelos impede que os vendedores conheçam os produtos apenas pelos seus códigos de identificação.

Quanto à área de *Compras*, foi sugerido a procura de outros Despachantes Aduaneiros, que pudessem substituir o atual em caso de problemas com a liberação das mercadorias pela Receita Federal. Como dito anteriormente (Capítulo 2 – seção II.IV.IV), a liberação das mercadorias no prazo certo depende do bom relacionamento do Despachante Aduaneiro e da “boa vontade” dos fiscais da Receita Federal.

A qualidade do atendimento

Foi sugerida a reforma das instalações físicas das lojas, com a colocação de ar condicionado em todas as lojas, padronização do visual (o que ajuda no fortalecimento da Marca), visando um ambiente mais confortável e atraente para os clientes.

Além disso, em relação à área da *Força de trabalho*, foi sugerido um treinamento periódico da força de vendas da empresa. Esse treinamento seria ministrado pela proprietária da loja, que transmitiria os seus conhecimentos e informações atualizadas da moda. Ainda, para cada lançamento de modelos novos, a proprietária estaria explicando as cores, tecidos, detalhes dos produtos, mantendo as vendedoras atualizadas.

Foi sugerido também um plano de incentivos para as vendedoras, baseado em metas, que complementaria as suas comissões sobre as vendas, dando um incentivo a mais para a melhora da qualidade do atendimento.

O acesso

Deverá ser desenvolvido, em conjunto com a área de *Processos/tecnologia* e *Marketing*, novos canais de vendas que aumentem o acesso do cliente à empresa. Como constatado na “Análise do Mercado – Demanda” (Capítulo 4 – Passo 3), os clientes da empresa localizam-se espalhados em todo o território nacional, o que dificulta o seu acesso à empresa. Foi sugerido, a curto prazo, a venda por catálogos e a médio prazo, a abertura de um canal pela *Internet*.

IV.IX. Resultado obtido

Abaixo, será apresentado um resumo do conteúdo principal da Formulação da Estratégia de Operações, aplicada na “Confecções de Roupas Hanes Ltda.”:

Crítérios Priorizados	Áreas de decisão relacionadas	Planos de Ações
Preço	<i>Marketing</i>	- Fortalecimento da Marca
	Compras	- Negociação dos preços com os fornecedores
Prazo	<i>Marketing</i>	- Fortalecimento da Marca
	Controle Financeiro	- Recorrer a Financiadoras - Convencer o proprietário a “alongar” o prazo
	Compras	- negociação de prazos com os fornecedores
Disponibilidade	Gestão de estoques/ Distribuição	- Reposição ativa dos estoques - Visitas dos vendedores ao CD
	Compras	- relacionamento com novos Despachantes Aduaneiros
Qualidade do atendimento	Instalações físicas	- Conforto das lojas - Padronização das lojas: fortalecimento da Marcas
	Força de trabalho	- Treinamento da força de vendas: informações sobre os produtos, moda, tendência - Plano de incentivos: metas
Acesso	Processo / Tecnologia	- vendas por catálogo
	<i>Marketing</i>	- <i>Internet</i>

Figura 4.3: Quadro resumo do resultado da aplicação da metodologia (elaborado pelo autor)

5. Conclusão

V. Capítulo 5: Conclusão

V.I. Sobre a Metodologia adotada

A constante busca pela facilidade e praticidade na aplicação, durante o desenvolvimento da metodologia de Formulação Estratégica deste trabalho, resultou numa ferramenta simples e de fácil utilização que pode ser usada por empresas que nunca “traçaram” uma Estratégia de Operações. Essa simplificação, porém, gerou algumas limitações que impedem a sua aplicação a qualquer tipo de empresa.

Durante a aplicação dessa ferramenta na empresa em estudo, percebeu-se por exemplo, que a ausência de um agente executor que conheça realmente toda a empresa, desde os seus processos e atividades, até as informações estratégicas da cúpula, impediria o prosseguimento da aplicação da metodologia, baseada muitas vezes nas análises subjetivas das informações coletadas. Um indivíduo que conhecesse a empresa parcialmente, não conseguiria relacionar de forma adequada todas as informações coletadas nas etapas de análises (passo 2 e 3 da metodologia), prejudicando o resto da Formulação Estratégica. Faltou ao método uma ferramenta de análise mais estruturada, que detalhasse melhor as informações que deveriam ser coletadas e as relacionassem de uma forma mais objetiva.

Numa empresa de grande porte, por exemplo, onde praticamente não existem indivíduos que conheçam a empresa por inteiro, do chão de fábrica à cúpula, a aplicação desta metodologia seria impossível ou sujeita a hipóteses e suposições errôneas, que levariam a Formulação da Estratégia ao fracasso. Portanto, a aplicação desta metodologia está limitada às organizações de pequeno e médio porte, onde exista um agente executor que tenha profundo conhecimento da mesma e esteja disposto a implantar o projeto de Formulação Estratégica na empresa.

Ainda, durante a aplicação da metodologia, a abordagem única da Estratégia de Operações fez surgir dúvidas e questões a respeito de outros aspectos-chaves das organizações – como a Estratégia Financeira, a Estratégia de Crescimento, a Estratégia de Mercado, etc. – que não foram abordados nesta metodologia:

- *A Estratégia de Operações pode ser “traçada” independentemente das outras estratégias?*
- *Existe alguma ordem de prioridade entre as diversas estratégias? Qual?*
- *Como a empresa espera expandir as suas operações num mercado limitado? Não deveria traçar antes a sua Estratégia de Crescimento?*

Apesar dessas limitações, a metodologia serviu muito bem para o estudo de caso apresentado na “*Confecções de Roupas Hanes Ltda.*” (Capítulo 4). A aplicação da metodologia, neste caso, foi executada com a ajuda da experiência acumulada do autor na empresa, filho do fundador da empresa, que se propôs a implantar o projeto de Formulação da Estratégia de Operações na empresa.

Logo em seguida serão apresentadas as dificuldades encontradas durante a realização do trabalho e os benefícios gerados.

V.II. Dificuldades encontradas

As dificuldades encontradas neste trabalho se restringiram apenas à aplicação da metodologia proposta. O desenvolvimento da metodologia em si não teve tantos problemas, a não ser pela dificuldade de se encontrar assuntos relacionados à Estratégia de Operações dentre as diversas obras de Estratégia pesquisadas.

A primeira dificuldade encontrada durante a aplicação do trabalho, foi a de convencer o proprietário da empresa sobre importância de um delineamento estratégico para a sua organização e obter permissão para aplicá-lo em sua empresa. Para o fundador da empresa, a implantação deste projeto atrapalharia o andamento normal da empresa e consumiria esforços do pessoal com as reuniões necessárias. Além disso, na sua opinião, a Formulação Estratégica das Operações da empresa tornaria a empresa mais burocrática e lenta. Foi preciso muitas horas de argumentação e apresentação de cases de sucesso para convencê-lo a implantar o projeto.

As demais dificuldades surgiram na fase de levantamento das informações. Primeiramente, tentou-se aplicar questionários a todos os membros da organização, porém, após muita relutância em preenchê-los e muito tempo gasto nas correções resultantes de erros de interpretação, optou-se pelas entrevistas e reuniões com o pessoal. Apesar dos conflitos gerados entre os participantes de algumas reuniões, e as opiniões divergentes sobre determinados assuntos, optou-se por utilizar as entrevistas e reuniões devido à sua grande aceitação por parte dos colaboradores da empresa.

As informações do Mercado também foram difíceis de serem obtidas devido à falta de tempo alegada pelos clientes, o que dificultava o levantamento de suas opiniões e impressões; além disso, as informações da concorrência eram baseadas em hipóteses e suposições da força de vendas, o que gerava dúvidas na precisão dessas informações.

V.III. Benefícios obtidos

Pode-se dizer que a conclusão desse trabalho de formatura trouxe importantes benefícios para o autor, tanto a nível acadêmico, quanto ao nível prático.

Do ponto de vista acadêmico, o trabalho deu ao autor a oportunidade de explorar melhor o campo da “Estratégia”, área considerada pelo autor muito importante para a carreira empreendedora que ele quer seguir. Para o autor, saber definir as estratégias de uma empresa é uma das pré-condições essenciais para se obter sucesso em um empreendimento.

O trabalho exigiu uma pesquisa aprofundada sobre “Estratégia”, complementando o seu conhecimento adquirido em sala de aula. Além disso, a possibilidade de aplicação da metodologia desenvolvida numa situação real, despertou ainda mais o interesse do autor sobre o assunto.

Do ponto de vista prático, a aplicação da metodologia desenvolvida no trabalho trouxe resultados surpreendentes para a empresa que comprovaram a eficácia da metodologia:

- Maior comprometimento por parte dos colaboradores da empresa que passaram a ser informados sobre as razões e propósitos estratégicos por trás dos projetos que executavam.
 - O incentivo à comunicação entre todos os membros da organização gerou melhorias significativas em alguns processos e operações.
 - Maior coordenação entre as ações tomadas na empresa, dirigidas a objetivos bem definidos.
 - Concentração de esforços e recursos da empresa em projetos que realmente trazem resultados para a empresa.
 - Desde a implantação de alguns Planos de Ações sugeridos no trabalho, a empresa teve um aumento real de 20% sobre o seu faturamento.
-

6. Bibliografia

Bibliografia

- **ABDO, M. A.** (1999) "Diagnóstico estratégico das operações de uma empresa do segmento têxtil". Trabalho de Formatura – Escola Politécnica, Universidade de São Paulo, Departamento de Eng. de Produção.
 - **CANTIZANI, A.** (1997) "Efetividade operacional não é estratégia", tradução do artigo "What's Strategy?" de Michael E. Porter, **Harvard Business Review**, nov./dez. 1996, p.61-78.
 - **GAGNON, S.** (1999) "Resource-based competition and the new operations strategy", **International Journal of Operations & Production Management**, v.19, n.2, p.125-138.
 - **GANESI, I. G. N.; CORRÊA, H. L.** (1996) **Administração estratégica de serviços: operações para a satisfação do cliente**. São Paulo: Atlas.
 - **HAYES, R. H.; WHEELWRIGHT, S. C.** (1984) **Restoring our competitive edge: competing through manufacturing**.
 - **MINTZBERG, H.** (1994) **The rise and fall of strategic planning**. London: Prentice Hall.
 - **PORTER, M. E.** (1986) **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro: Campus.
 - **PORTER, M. E.** (1991) **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Campus.
 - **PROCHINO, P. J. L. C.** (1993) "Desenvolvimento de metodologia para implantação de uma estratégia de manufatura". Trabalho de Formatura – Escola Politécnica, Universidade de São Paulo, Departamento de Eng. de Produção.
 - **SCHROEDER, R. G.** (1989) **Operations management: decision making in the operations function**. McGraw-Hill international editions: Management series.
 - **SLACK, N.** (1993) **Vantagem competitiva em manufatura: atingindo competitividade nas operações industriais**. São Paulo: Atlas.
-