



UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ
CENTRO DE TECNOLOGIA
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA MECÂNICA E DE PRODUÇÃO
CURSO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO MECÂNICA

GLEISON RIBEIRO CRUZ

**ANÁLISE DE UM AMBIENTE COMPETITIVO E ALINHAMENTO ESTRATÉGICO DE
UMA EMPRESA DE CONFECÇÃO DE GRANDE PORTE.**

Fortaleza
2012

GLEISON RIBEIRO CRUZ

**ANÁLISE DE UM AMBIENTE COMPETITIVO E ALINHAMENTO ESTRATÉGICO DE
UMA EMPRESA DE CONFECÇÃO DE GRANDE PORTE.**

Monografia apresentada ao Curso de Engenharia de produção mecânica, como requisito parcial para obtenção do título de Engenheiro de Produção Mecânica.

Orientador: Prof. Marcos Ronaldo Albertin, Dr

**Fortaleza
2012**

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação
Universidade Federal do Ceará
Biblioteca Universitária
Gerada automaticamente pelo módulo Catalog, mediante os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

- C962a Cruz, Gleison Ribeiro.
Análise de um ambiente competitivo e alinhamento estratégico de uma empresa e confecção de grande porte. / Gleison Ribeiro Cruz. – 2012.
111 f. : il. color.
- Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) – Universidade Federal do Ceará, Centro de Tecnologia, Curso de Engenharia de Produção Mecânica, Fortaleza, 2012.
Orientação: Prof. Dr. Marcos Ronaldo Albertin.
1. Estratégia de operações. 2. Alinhamento estratégico. 3. Análise de ambiente competitivo. 4. Ferramentas de gestão. I. Título.

CDD 658.5

GLEISON RIBEIRO CRUZ

**ANÁLISE DE UM AMBIENTE COMPETITIVO E ALINHAMENTO ESTRATÉGICO DE
UMA EMPRESA DE CONFECÇÃO DE GRANDE PORTE.**

Esta monografia foi submetida à Coordenação do Curso de Engenharia de Produção Mecânica, como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Engenheiro de Produção Mecânica, outorgado pela Universidade Federal do Ceará (UFC) e encontra-se à disposição dos interessados na Biblioteca da referida Universidade.

Data da aprovação ____/____/____

Gleison Ribeiro Cruz

Prof. Marcos Ronaldo Albertin, Dr.

Prof. José Belo Torres, Dr
Coordenador do Curso de Engenharia de Produção Mecânica

Dedico este trabalho para Isabel Cristina (*in memoriam*), que muito me apoiou durante minha jornada acadêmica, porém o destino não permitiu estar entre nós neste momento. E aos meus pais que em todos os momentos de minha vida me incentivaram no caminho da educação.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente a Deus, todo poderoso criador do céu e da terra.

Ao meu orientador, Marcos Ronaldo Albertin, pelo encaminhamento do trabalho e confiança.

A todos os professores do Departamento de Engenharia Mecânica e Produção da UFC, em especial aos professores Carlos Roberto de Oliveira Cardoso(*in memoriam*), Fernando Ribeiro de Melo Nunes, Luís Fernando Mahlmann Heineck e Rogério Teixeira Mâsih pelos conhecimentos disponibilizados.

Ao secretário da coordenação do curso de engenharia de produção Evandro Gomes pelo apoio dado em assuntos relativos à minha graduação.

Aos colegas de curso pelos momentos de discussões e descontrações.

A minha namorada Jamlle Rodrigues pelo seu apoio e carinho durante esses mais de dois anos juntos.

A toda minha família e amigos.

***A educação é o que sobra depois que a gente se
esquece do que aprendeu na escola.***

Albert Einstein

RESUMO

Estratégia de operações é uma área que vem ganhando espaço dentro do estudo da gestão da produção, pois procura garantir que a gestão dos recursos da empresa ofereça a máxima contribuição possível para o sucesso financeiro da organização. As empresas encontram grandes dificuldades para melhorarem seus resultados financeiros em ambientes competitivos. Para alcançar este objetivo elas precisam ganhar pedidos e fidelizar clientes e para isso precisam oferecer vantagens. Essas vantagens devem ser apoiadas por ferramentas de gestão específicas adequadas ao negócio da empresa. O objetivo deste trabalho é analisar o alinhamento estratégico de uma empresa de grande porte, considerando suas estratégias de produção e ferramentas que a apoiam. O ambiente empresarial está cada vez mais competitivo e as empresas devem concentrar seus esforços em ferramentas de gestão que sejam realmente eficazes para o sucesso de suas operações. A pesquisa foi realizada através de um estudo de caso aplicado em uma empresa de confecções de grande porte. Para a realização deste estudo utilizou-se como ferramenta de apoio o SIMAP(Sistema de Monitoramento de Arranjos produtivos). Sobre os resultados obtidos pode-se citar um bom nível de alinhamento entre as estratégias da empresa identificado através de uma análise das ferramentas de gestão presentes na empresa e seus níveis de implementação, suas estratégias competitivas e de produção.

Palavras-Chave: Estratégia de Operações, Alinhamento Estratégico, Análise de Ambiente Competitivo, Ferramentas de Gestão.

ABSTRACT

Operations strategy is an area that has gained importance in the study of production management, as it seeks to ensure that the management of the company offering the greatest possible contribution to the financial success of the organization. Companies are very difficult to improve its financial performance in competitive environments. To achieve this they need to win and retain customers and applications for it must offer advantages. These advantages should be supported by appropriate management tools specific to the business. The aim of this paper is to analyze the strategic alignment of a large company, considering its production strategies and tools that support it. The business environment is increasingly competitive, companies must focus their efforts on management tools that are really effective for the success of their operations. The survey was conducted through a case study applied to a clothing company large. For this study it was used as a tool to support the SIMAP (Monitoring System Clusters). On the results obtained can cite a good level of alignment between business strategies identified through an analysis of management tools in the firm and their levels of implementation, competitive strategy and production.

Key-words: Operations Strategy, Strategic Alignment, Analysis of Competitive Environment, Management Tools.

Sumário

LISTA DE ILUSTRAÇÕES.....	11
LISTA DE TABELAS.....	12
1.1 Problemática	14
1.2 Objetivos.....	15
1.2.1 Objetivo Geral	15
1.2.2 Objetivos Específicos	15
1.3 Premissas do Estudo	15
1.4 Metodologia.....	16
1.5 Importância do Trabalho.....	17
1.6 Estrutura do Trabalho	18
CAPÍTULO 2 - GESTÃO ESTRATÉGICA DA PRODUÇÃO E OPERAÇÕES	20
2.1 Planejamento e Estratégia.....	20
2.1.1 Estratégias Genéricas	25
2.1.2 Os Três Níveis Estratégicos da Empresa.....	27
2.2 Vantagem Competitiva	29
2.2.1 Análise da Indústria.....	32
2.2.2 Visão baseada em Recursos, Critérios Competitivos e Competências de Operações..	33
2.3 Análise de 4 Estágios de Hayes (modelo de quatro estágios)	42
2.4 Áreas de Decisão	46
2.5 Conclusões Finais sobre o Capítulo.....	48
CAPITULO 3 - MÉTODO De PESQUISA	49
3.1 – DESENHO DA PESQUISA	50
3.2 - ETAPAS DA PESQUISA.....	51
3.2.1 – Etapa 1 – Análise do Ambiente Competitivo	51
3.2.2 – Etapa 2 – Identificação do Posicionamento Estratégico	52
3.2.3 – Etapa 3 – Análise SWOT do Ambiente Competitivo e Identificação de Estratégia Genérica.....	53

3.2.4 – Etapa 4 – Identificação das Estratégias de Produção	53
3.2.5 - Etapa 5 – Análise de 4 Estágios de Hayes	54
3.2.6 - Etapa 6 – Identificação das Ferramentas Presentes e Desempenho da Empresa T na Cadeia Têxtil-Confeccões	54
3.2.7 – Identificação de Ferramentas “impulsionadoras” das Estratégias da Empresa e seus Níveis de Implementação.....	56
CAPÍTULO 4 - ESTUDO DE CASO	57
4.1 – CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA	57
4.2 – CONSIDERAÇÕES SOBRE O AMBIENTE COMPETITIVO	57
4.3 – CONSIDERAÇÕES SOBRE O POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO DA EMPRESA	70
4.4 – ANÁLISE SWOT DO AMBIENTE COMPETITIVO E IDENTIFICAÇÃO DE ESTRATÉGIA DE GENÉRICA.....	71
4.5 – CONSIDERAÇÕES SOBRE AS ESTRATÉGIAS DE PRODUÇÃO.....	74
4.6–CONSIDERAÇÕES SOBRE AS FERRAMENTAS PRESENTES E DESEMPENHO DA EMPRESA T NA CADEIA TÊXTIL-CONFECÇÕES.....	77
4.7 – IDENTIFICAÇÃO DE FERRAMENTAS “IMPULSIONADORAS” DAS ESTRATÉGIAS DA EMPRESA E NÍVEIS DE IMPLEMENTAÇÃO.....	88
4.8 – Considerações Finais.....	92
CAPÍTULO 5 - CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES PARA TRABALHOS FUTUROS	94
5.1 Conclusões.....	94
5.2 Recomendações para Trabalhos Futuros	97
ANEXOS	101
APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO I.....	106
APÊNDICE B - QUESTIONÁRIO II	107
APÊNDICE C - QUESTIONÁRIOS DO SIMAP.....	108

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - 5 Forças de Porter.....	33
Figura 2 - Os 4 Estágios Propostos por Hayes	45
Figura 3 - Três níveis estratégicos relacionados e suas áreas de decisões	47
Figura 4 - Exportações do STC(Período 2005-2011).....	61
Figura 5 - Importações do STC(Período 2005-2011).....	62
Figura 6 - Saldo da Balança Comercial Nacional do STC (Período 2005-2011).....	64
Figura 7 - Produção de Vestuário no Brasil (Em bilhões de peças)	65
Figura 8 - Valor da Produção no Brasil.....	66
Figura 9 - Preço médio por peça na produção	67
Figura 10- Resultados obtidos em relação aos 7 sistemas de gestão avaliados pelo SIMAP.....	77
Figura 11 - Desempenho das ferramentas dos sistemas integrados de gestão.....	78
Figura 12 - Desempenho das ferramentas presentes no sistema de gestão da produção.....	79
Figura 13 - Desempenho das ferramentas do subsistema gestão de produtos	80
Figura 14 - Desempenho das ferramentas do subsistema gestão estratégica	81
Figura 15 - Desempenho das ferramentas no subsistema gestão logística	83
Figura 16 - Desempenho das ferramentas no subsistema gestão de recursos humanos ..	84
Figura 17 - Desempenho das ferramentas do subsistema gestão financeira	85
Figura 18 - Posição da empresa analisada em sua cadeia produtiva com relação ao nível de implementação de suas ferramentas de gestão	86
Figura 19 - Posição da empresa analisada no elo confecções em relação ao nível de implementação de suas ferramentas de gestão.....	87
Figura 20- Resumo com a procedência das informações utilizadas no estudo	92

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Ferramentas chave no subsistema gestão da produção **Error! Bookmark not defined.**

Tabela 2 - Ferramentas chave no subsistema gestão de produtos..... 89

Tabela 3 - Ferramentas chave no subsistema gestão estratégica 90

Tabela 4 - Ferramentas chave no subsistema gestão logística.....
Error! Bookmark not defined.91

CAPÍTULO 1 - INTRODUÇÃO

As mudanças nas formas de como atuar nos mercados e satisfazer as necessidades dos clientes nos dias atuais ocorrem muito rapidamente. Com isso as empresas cada vez mais percebem a importância de utilizarem estratégias de operações adequadas aos mercados em que concorrem e também a suas características internas.

Objetivos estratégicos sólidos e transparentes para todos da organização, são também requisitos para quem almeja alcançar o sucesso em mercados competitivos. Saber como estão posicionadas no mercado e em relação a seus concorrentes pode ser considerado como um dos primeiros passos para a empresa que almeja um dia ser uma das líderes do mercado em que atua.

A importância de se saber como os concorrentes realizam suas operações torna-se óbvia quando tomamos como exemplo grandes empresas como a Xerox e Hewlett-Packard que através de aplicação de estudos de benchmarking conseguiram obter melhorias significativas em seus desempenhos.

Para Ensslin (2001) os modelos de avaliação de desempenho de cada organização devem reduzir o seu potencial de generalização, e ser personalizados, para que o objetivo de criar as condições para o uso das melhores práticas e a excelência seja alcançado. Complementa-se apontando a necessidade de desenvolvimento desse desempenho por meio de indicadores personalizados, associados ao contexto a ser avaliado.

Para Oliveira (2007, p.181) “Estratégia é definida como um caminho, ou maneira, ou ação formulada e adequada para alcançar, preferencialmente de maneira diferenciada, as metas, os desafios e os objetivos estabelecidos, no melhor posicionamento da empresa perante seu ambiente”. O autor continua sua explanação (p.183) afirmando que “a estratégia não é, evidentemente, o único fator determinante no sucesso ou fracasso de uma empresa; a competência de sua cúpula administrativa é tão importante quanto sua estratégia”. Complementa-se salientando a importância do apoio a estratégia empresarial através da utilização de ferramentas de gestão de operações específicas ao negócio e a empresa.

Porter (1985) comenta sobre o assunto quando afirma que as estratégias diferem em suas dimensões, tais como a exigência de diferentes recursos, habilidades, arranjos organizacionais e procedimentos de controle. Percebemos que muitas dessas dimensões citadas contemplam áreas da engenharia de produção.

1.1 Problemática

No mundo da moda onde o desejo momentâneo prevalece e as mudanças ocorrem numa velocidade assustadora, às empresas cada vez mais necessitam estar se reorganizando para conseguirem atender as necessidades e exigências do mercado. Com isso é importante para essas empresas possuírem ferramentas de gestão que possibilitem superar esses problemas e consigam alavancar seus objetivos estratégicos.

Para se atingir um resultado o primeiro passo deve ser estudá-lo detalhadamente para após isso verificar as ferramentas que serão necessárias para alcançá-lo. Neste contexto a realização de um planejamento estratégico toma grande relevância ao guiar a organização em direção a seus objetivos.

As ferramentas de gestão utilizadas por uma empresa estando alinhadas a suas estratégias favorecem e potencializam seus resultados financeiros, pois caminham juntas em busca de um objetivo comum. Convém neste momento salientar a importância das organizações concentrarem esforços em ferramentas de gestão que realmente ofereçam subsídios para alcançar o sucesso em suas operações.

A utilização de ferramentas adequadas ao negócio em que a empresa concorre serve então como uma válvula de escape para solução de diversos problemas enfrentados pelas empresas como perda de clientes potenciais por não atendimento a determinadas exigências de mercado.

Surge assim o seguinte questionamento: Como analisar o alinhamento estratégico de uma empresa de grande porte, considerando as estratégias de produção e ferramentas que a apoiam?

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo Geral

Analisar o alinhamento estratégico de uma empresa de grande porte, considerando as estratégias de produção e ferramentas que a apoiam.

1.2.2 Objetivos Específicos

Para alcançar o objetivo geral são estabelecidos os seguintes objetivos específicos:

- Analisar um Ambiente Competitivo;
- Identificar o Posicionamento Estratégico de uma empresa;
- Apontar as Estratégias de Produção adotadas por uma empresa;
- Identificar ferramentas de gestão com potencial para “impulsionar” as estratégias de uma empresa.

1.3 Premissas do Estudo

Para que o presente trabalho pudesse ser desenvolvido e suas delimitações serem conhecidas foram estabelecidos os seguintes pressupostos básicos:

- As ferramentas de gestão propostas por este trabalho com seus respectivos níveis de desempenho são apenas uma orientação, indicando um possível caminho a ser seguido pela empresa analisada objetivando melhorar seus resultados econômicos e financeiros.
- Entende-se que fatores internos e externos a empresa como fortes conflitos de ideias entre a alta administração ou até mesmo mudanças bruscas no perfil de mercado podem vir a impactar negativamente nos resultados esperados.

Logo se torna claro que deve existir por parte da empresa uma grande flexibilidade para se adaptar a fatores dessa natureza.

1.4 Metodologia

Para Gil (1994, pg.12) o significado da pesquisa é que ela tem como objetivo fundamental “descobrir respostas para problemas, através do emprego de procedimentos científicos”. Ainda segundo Gil (1994), as pesquisas podem ser classificadas quanto a sua natureza, à forma de abordagem do problema, quanto aos objetivos e por fim quanto aos procedimentos técnicos utilizados.

Quanto à natureza a presente pesquisa pode ser classificada como pesquisa aplicada, pois pretende utilizar conceitos e ferramentas da engenharia de produção para propor a análise de um problema em um cenário real.

Em relação à forma de abordagem do problema esta pesquisa pode ser classificada como qualitativa, pois se desenvolve em uma situação natural, tem um plano aberto e flexível e focaliza a realidade de forma complexa e contextualizada de uma indústria de confecção de grande porte em um cenário complexo de competitividade.

Quanto aos objetivos esta pesquisa pode ser classificada como descritiva, pois ela busca descrever a situação do alinhamento estratégico de uma empresa com atenção especial para a função produção e ferramentas que a apoiam. A estratégia estando corretamente apoiada por ferramentas de gestão específica ao negócio podem proporcionar a empresa analisada um diferencial competitivo através da função produção.

Com relação aos procedimentos técnicos optou-se pela utilização de pesquisa bibliográfica, pesquisa documental, estudo de caso e entrevistas semi-estruturadas.

A pesquisa bibliográfica utilizará artigos, livros, notícias atuais relacionadas a planejamento estratégico e alinhamento entre os níveis estratégico, tático e operacional nas empresas. Além de uma ampla pesquisa sobre o Setor Têxtil-Confecções e varejo de vestuário.

A pesquisa documental será realizada durante o estudo de caso e através da análise de documentos internos da empresa. Busca-se coletar informações relacionadas

ao planejamento estratégico, boas práticas, ferramentas de gestão presentes e projetos atuais e futuros da empresa.

Segundo Yin (2001), o estudo de caso é um modo de pesquisa empírica que investiga fenômenos contemporâneos em seu ambiente real, quando os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente definidos; quando há mais variáveis de interesse do que pontos de dados; quando se baseia em várias fontes de evidências; e quando há proposições teóricas para conduzir a coleta e a análise dos dados. O citado autor complementa afirmando que, o estudo de caso é a pesquisa preferida quando predominam questões dos tipos “como?” e “por quê?”, ou quando o pesquisador detém pouco controle sobre os eventos e ainda quando o foco se concentra em fenômenos da vida real.

Será realizado neste trabalho um estudo de caso onde será selecionada uma empresa da cadeia têxtil-confecção de grande porte que possui alto nível de integração vertical e possui um planejamento estratégico bem definido. Espera-se verificar o alinhamento entre sua estratégia de negócio e estratégias funcionais com foco nas estratégias de produção e ferramentas de gestão que a apoiam. Como ferramenta de coleta de dados serão utilizados questionários e o SIMAP (Sistema de monitoramento de Arranjos Produtivos).

A metodologia detalhada deste trabalho, com suas respectivas etapas será descrita no capítulo 3.

1.5 Importância do Trabalho

A cada dia que passa as empresas procuram cada vez mais melhorar seus resultados financeiros. Porém isso não é tarefa fácil de ser realizada quando se parte para um cenário real onde uma série de variáveis como concorrência ou mudanças no perfil do mercado consumidor confundem constantemente os tomadores de decisão.

Para melhorar estes resultados financeiros precisa-se ganhar pedidos e fidelizar clientes e para isso necessita-se oferecer vantagens para os mesmos. Seja no preço, velocidade, qualidade ou confiabilidade, a empresa precisa saber o que o seu cliente potencial deseja.

Percebe-se então que as empresas sentem uma grande dificuldade de entender que competências necessitam possuir dentro de seu negócio para competir e ganhar pedidos. Além da dificuldade de se conseguir perceber estas competências necessárias, surge um fato importante de ser citado que é a dificuldade das empresas entenderem a importância do alinhamento destas competências com sua estratégia de negócio.

Ou seja, dentro deste conjunto de competências necessárias para o negócio existem competências “potenciais” ou “chaves”, competências estas que estão ligadas mais diretamente aos objetivos estratégicos e onde os esforços devem ser concentrados para que os resultados esperados efetivamente aconteçam.

Caso trabalhe-se em cima de ferramentas que não estejam em acordo com o planejamento estratégico da empresa todo o trabalho de análise pode ter sido em vão, gerando custos desnecessários e não produzindo com isso os resultados esperados.

Acredita-se que o alinhamento entre a estratégia competitiva e de produção apoiado em ferramentas de gestão consideradas “impulsionadoras” de estratégia, possui potencial para produzir uma vantagem competitiva para as empresas.

1.6 Estrutura do Trabalho

Este trabalho será estruturado em cinco capítulos:

O capítulo 1 apresentará a introdução do trabalho, onde será mostrado o problema a ser abordado, os objetivos que se deseja alcançar, as premissas do estudo, a metodologia utilizada, a importância deste trabalho e a estrutura a ser seguida.

O capítulo 2 em sua primeira parte tratará sobre planejamento e estratégia: estratégias genéricas, os três níveis estratégicos da empresa. A segunda parte do capítulo abordará vantagem competitiva: análise da indústria, visão baseada em recursos, critérios competitivos e competências de operações. Na terceira serão avaliados aspectos relacionados à análise de 4 estágios de Hayes. A quarta tratará sobre áreas de decisão. Arremata-se, por fim com as conclusões finais sobre o capítulo.

O capítulo 3 traz uma metodologia para analisar o alinhamento estratégico de uma empresa, considerando as estratégias de produção e ferramentas que a apoiam.

O capítulo 4 fará uma aplicação da metodologia proposta a partir de dados reais de uma indústria de grande porte da cadeia Têxtil - Confecções.

O capítulo 5 fará as considerações finais do trabalho, além de uma breve conclusão acerca dos resultados obtidos e recomendações para trabalhos futuros.

CAPÍTULO 2 - GESTÃO ESTRATÉGICA DA PRODUÇÃO E OPERAÇÕES

2.1 Planejamento e Estratégia

Segundo Paiva (2009), a origem etimológica da palavra estratégia nos remete à “arte” de combater. “Estrategos” significa general na língua grega, e estratégia, até o século XVIII, significava a arte do general. Já no século XX, o general Von Moltke conceitualizou o termo mais próximo de como hoje o utilizamos; para ele, estratégia é “a adaptação prática dos meios postos à disposição do general para o alcance do objetivo em vista”.

Paiva (2009.), continua e cita Mintzberg (1987) para conceituar estratégia quando afirma que “estratégia representa uma adaptação entre um ambiente dinâmico e um sistema de operações estável. É uma concepção de organização, de como esta se ajusta continuamente ao ambiente em que está inserida”.

Desenvolvimentos sobre a estratégia foram também feitos por Treacy e Wiersema. Para eles, qualquer estratégia, independentemente das suas características mais específicas, podem ser classificadas em uma das três categorias: excelência operacional, inovação no produto e relação com o cliente (CORDEIRO, J. 2009).

Porter (2004), afirma que o conceito de estratégia evolui, tendo sido suportado por dois processos principais: o primeiro reporta aos componentes, aos vetores, da gestão estratégica; o segundo reporta às suas tipologias. Ambos permitem que as empresas formulem o rumo dos seus negócios, a sua cadeia de valor, a sua flexibilidade, as suas competências, as regulamentações impostas pelo ambiente e algumas estratégias de posicionamento do negócio, da competitividade e da inovação.

Estratégia é, assim, a mobilização dos recursos da empresa visando atingir os seus objetivos, decidindo sobre quais os recursos a utilizar para aproveitar as oportunidades e minimizar os fatores que ameaçam o alcance dos resultados (WRIGHT, P. L.; KROLL, M. J.; PARNELL, J. 2000).

Thompson e Strickland definem estratégia como “um conjunto de mudanças competitivas e de abordagens comerciais que os gestores executam para atingir o melhor desempenho da empresa(...) para reforçar a posição da organização no mercado,

promover a satisfação dos clientes e atingir os objetivos de desempenho”(CORDEIRO, J. 2009).

Mintzberg (2009), destacado autor no campo da estratégia empresarial, sintetizando os diferentes significados atribuídos ao conceito de estratégia ao longo do tempo, ressalta cinco definições que ele denominou os 5 P's da estratégia:

- Plano – Uma linha de conduta ou um guia de ação intencional, que conduz os diferentes níveis e áreas da empresa.
- Padrão – A estratégia pode surgir de uma constância no comportamento e indicar um padrão de continuidade(rotina). A estratégia pode surgir das próprias ações cotidianas, de forma intencional ou não.
- Piége (armadilha) – A estratégia age como uma manobra particular para eliminar ou enfraquecer o concorrente, sendo utilizada como um instrumento para lidar com a competição que a empresa enfrenta na sua indústria.
- Posição – A estratégia é uma forma de localizar a empresa no seu meio ambiente, melhorando sua posição competitiva. Neste contexto a estratégia permite definir o local(dentro do ambiente mais amplo)onde a empresa vai concentrar os seus recursos, visando manter ou melhorar sua posição.
- Perspectiva – A estratégia reflete os conceitos, os valores e as perspectivas partilhados pelos membros da organização. Nessa definição, a estratégia é também influenciada pela forma como a empresa e seus membros percebem o ambiente. A personalidade e a cultura da empresa serão então determinantes para a definição da estratégia.

Levando o conceito de estratégia para uma perspectiva empresarial, grifa-se a importância da empresa optar por uma estratégia que confira o sucesso da sua gestão. O estabelecimento de um modelo de gestão que conduza à definição da hierarquia de prioridades que, em consonância com os valores e estratégias da empresa, constitui o enfoque da gestão, ou seja, onde a empresa deve concentrar suas preocupações.

É interessante observar que as opções estratégicas das empresas muitas vezes são definidas pelos clientes. Os clientes ditam o que necessitam de seus fornecedores e estes de acordo com seus recursos e habilidades tentam atender esses clientes da melhor maneira possível (CORDEIRO, J. 2009).

Quando se trata da estratégia ligada à área de operações alguns livros e trabalhos acadêmicos utilizam o conceito de administração estratégica enquanto outros trabalhos utilizam o conceito de gestão estratégica.

Dias (2002) relata a diferença entre os conceitos administração e gestão. Para ele, administrar é "planejar, organizar e controlar pessoas para atingir de forma eficiente e eficaz os objetivos de uma organização" e gestão é "lançar mão de todas as funções e conhecimentos necessários para através de pessoas atingir os objetivos de uma organização de forma eficiente e eficaz". Portanto neste contexto a gestão incorpora a administração e faz dela uma das funções para seu desempenho.

A gestão estratégica baseia-se no desenvolvimento de estratégias de ação para explorar o que está acontecendo no ambiente interno e externo e através do uso de indicadores críticos parte-se, então, para decidir que medidas devem ser tomadas nesse sentido.

É interessante observar que o processo de gestão estratégica não pode ser separado da estrutura, da cultura organizacional e das relações com o ambiente externo da organização. A estratégia no mundo dos negócios contribui para uma maior competitividade, direcionando as ações e as decisões sobre determinado assunto que influenciará o futuro da empresa (TAVARES, R. da S . C . R . ; KAMIMURA, Q. P. ; ARAÚJO, E. A. S de. 2011).

Segundo Porter (2004) o objetivo da estratégia é "estabelecer para a empresa uma posição competitiva perante a concorrência" e que, além disso, consiga proporcionar a sustentabilidade dessa posição ao longo do tempo.

"Chrisman e Wright definem estratégias como planos de gestão para alcançar resultados consistentes com a missão e os objetivos da organização (...). Cordeiro (2009) ao também se referir a (Porter, 1985) mostrou a teoria da vantagem competitiva descrevendo que o modo como a empresa escolhe e implementa uma estratégia genérica sempre está relacionada a finalidade de se obter uma posição de privilégio, ou seja, o objetivo base de qualquer estratégia é a obtenção de posição de privilégio." (TAVARES, R. da S . C . R . ; KAMIMURA, Q. P. ; ARAÚJO, E. A. S de. 2011).

Retornando a Porter o mesmo afirma que "apenas são desejáveis as estratégias que possam ser defendidas contra os concorrentes, no sentido em que elas não devem procurar apenas gerar vantagem competitiva, mas garantir que esta vantagem seja

sustentável.” Porter prossegue afirmando que “as vantagens competitivas podem ser baseadas em três tipos de estratégias: custos, diferenciação e foco/nicho”.

“Já para Schuker e Jackson (1987) as três categorias são: inovação, qualidade e redução dos custos. Por outro lado Treacy e Wiersema (1995) advogam que a classificação consiste em: excelência operacional, inovação no produto e relação com o cliente” (TAVARES, R. da S . C . R . ; KAMIMURA, Q. P. ; ARAÚJO, E. A. S de. 2011).

Cordeiro (2009, p. 56) também faz referência a Porter (1999) ao expor sobre a delicadeza e subjetividade que envolve o sucesso de uma estratégia afirmando que: “a estratégia é inimiga das abordagens determinísticas e mecanicistas, não é apenas a ideia de como lidar com o inimigo num ambiente de concorrência, não se resume a um indicativo de caminhos e soluções, mas tem uma abrangência maior que engloba conceitos como eficácia operacional, diversificação ou planejamento estratégico”.

Percebe-se com isso a necessidade de se planejar a estratégia a ser adotada pela empresa, surgindo neste momento a associação do termo estratégia com o termo planejamento o que resulta na área do conhecimento denominada de planejamento estratégico.

O planejamento estratégico é uma metodologia gerencial que permite estabelecer a direção a ser seguida pela organização, visando maior grau de interação com o ambiente. Dentre as causas mais importantes do crescimento recente do planejamento estratégico, pode-se citar que os ambientes de praticamente todas as empresas mudam com surpreendente rapidez e essas mudanças ocorrem nos ambientes econômico, social, tecnológico e político. (ALDAY, 2000, APUD NOGUEIRA, E.;ALVES, F. A G.;TORKOMIAN, A.L.V. 2001).

Assim, o planejamento estratégico favorece que a empresa identifique em que direção pretende predominantemente atuar, orientando as competências (que vai acumulando e adquirindo) para as oportunidades que surgem no mercado de proporcionar “algo a mais” para seus clientes.

Uma organização terá sempre múltiplos objetivos que envolvem todas as áreas da organização tais como: objetivos de posição no mercado; objetivos de inovação; objetivos de produtividade e de qualidade; objetivos de rentabilidade; objetivos de custos. Portanto, o planejamento estratégico, através da definição de objetivos consistentes, vai muito além da lucratividade, buscando estabelecer resultados de longo, médio e curto prazo em diferentes dimensões do desempenho da empresa. (ANDION, M.C.;FAVA, R. 2002).

Sendo assim, o objetivo desse planejamento é propiciar aos gestores e suas equipes uma ferramenta que forneça informações que auxiliem na tomada de decisões, fazendo-os largar na frente de seus concorrentes antecipando-se as mudanças que ocorrem no mercado em que operam.

Uma empresa sem planejamento segundo Porter “corre o risco de se transformar em uma folha seca, que se move ao capricho dos ventos da concorrência”. De fato o administrador que não exerce a sua função enquanto planejador acaba por se concentrar excessivamente no operacional, atuando principalmente como um bombeiro que vive apagando incêndios, mas que não consegue enxergar onde está a causa desses incêndios (ANDION, M.C.; FAVA, R. 2002).

Perceber como utilizar de maneira harmônica os instrumentos do planejamento, adaptando-se à realidade da empresa e às suas reais necessidades, pode ser então uma valiosa arma competitiva (ANDION, M.C.; FAVA, R. 2002). Para utilizá-la eficazmente, é importante que os gestores conheçam bem cada um dos elementos do planejamento e suas funções, assim como as mudanças que estão ocorrendo no contexto competitivo, as quais estão influenciando na própria prática do planejamento e lançando alguns desafios para a sua gestão nas empresas.

Por muito tempo compreendido como um processo *top-down* definido formalmente pela alta gerência e repassado para os demais níveis, planejamento é visto e praticado hoje, em muitas empresas, como um processo contínuo de reflexão sobre onde se quer chegar (objetivos) e de como se chegará lá (estratégia). Nesses casos o planejamento deixa de ser função de um departamento exclusivo da empresa, passando a ser uma atribuição de todos os níveis(estratégico, tático e operacional).

Segundo Andion e Fava (2002) é de grande importância que o gestor seja flexível o bastante para perceber que planejar nem sempre é o contrário de fazer. Nesse sentido, parece fundamental que o gestor seja capaz de lidar com esse lado “imprevisível” do processo de planejamento, sendo flexível capaz de realizar as mudanças de curso necessárias à implementação da estratégia.

As estratégias podem surgir dos lugares mais estranhos e de pessoas que não se esperava. O papel da liderança, segundo esta concepção, não é apenas de preconceber estratégias, mas de gerenciar o processo de aprendizado estratégico, pelo qual novas estratégias podem emergir.

2.1.1 Estratégias Genéricas

Porter (2004), afirma que as empresas devem buscar um posicionamento adequado para obter vantagem competitiva sobre os concorrentes. Segundo este autor esse posicionamento pode ser obtido por três estratégias genéricas: liderança no custo total, diferenciação e enfoque.

Estas três estratégias diferem em algumas dimensões, tais como a exigência de diferentes recursos, habilidades, arranjos organizacionais e procedimentos de controle. Nota-se que tais dimensões abrangem áreas relativas à produção. Verificam-se abaixo essas três principais estratégias genéricas citadas por Porter (2004), juntamente com as ações mais comuns adotadas pelas empresas quando utilizam estas estratégias.

Liderança em custo

Visa atingir vantagem competitiva através da procura pelo menor custo de fabricação do produto, o que pode proporcionar a prática de menores preços.

Ações mais comuns adotadas para esta estratégia:

- Simplificar a fabricação de produtos.
- Investimento de monta em equipamento atualizado.
- Fixação agressiva de preços.
- Prejuízos iniciais para consolidar uma grande parcela de mercado.
- Acesso preferencial à matéria-prima.

Diferenciação

Diferenciar o produto ou serviço oferecido criando algo que seja considerado único perante os concorrentes.

Ações mais comuns adotadas para esta estratégia:

- Projeto ou imagem da marca
- Qualidade do produto
- Durabilidade do produto
- Assistência técnica ou estilo do projeto.

Enfoque

Essa estratégia possui a premissa de atender a um alvo estreito e mais efetivo, ao contrário da forma mais ampla adotada pela concorrência. Conseqüentemente, a empresa atinge a diferenciação por satisfazer melhor as necessidades de seu alvo particular, ou custos mais baixos na obtenção desse alvo, ou ambos.

Segundo Paiva (2009), a estratégia de enfoque visa um determinado segmento do mercado (grupo comprador, linha de produtos ou mercado geográfico). A estratégia baseia-se no fato de que, com a focalização, a empresa terá condições de atender melhor seu alvo específico do que as empresas que competem de forma mais ampla. Nesse segmento específico, a empresa poderá competir tanto em termos de custo como em termos de diferenciação.

Ações mais comuns adotadas para esta estratégia:

- Ciclos menores de entrega do produto
- Produto com qualidade e confiabilidade
- Cumprimento da promessa de entrega
- Habilidade para produzir novos produtos rapidamente
- Flexibilidade para ajustar mudanças no volume
- Custos baixos.

Ainda segundo Porter (2004), é possível desenvolver o conceito de estratégias genéricas a partir da descrição de dimensões estratégicas como as seguintes: Amplitude da linha de produtos, segmento de clientes alvo, mercado geográfico atendido,

identificação com a marca, canal de distribuição utilizado, posição de custo, serviços ao cliente, qualidade do produto e política de preços, dentre outras.

2.1.2 Os Três Níveis Estratégicos da Empresa

De acordo com Paiva (2009), a inter-relação entre os níveis estratégicos corporativo, competitivo e funcional e dentro deles será fundamental para a manutenção de uma estratégia bem-sucedida. Diante disso estudam-se abaixo esses três níveis estratégicos.

Estratégia Corporativa

A estratégia corporativa relaciona-se com o ambiente em que o grupo empresarial atua, sendo fundamental na sua decisão o reconhecimento de suas forças e fraquezas (PAIVA, 2009).

No âmbito empresarial, a estratégia está relacionada à arte de utilizar adequadamente os recursos físicos, financeiros e humanos, tendo em vista a minimização dos problemas e a maximização das oportunidades do ambiente da empresa (SILVA, E.M da ; SANTOS, F.C.A.2005).Em empresas que possuem apenas uma unidade de negócios a estratégia corporativa equivale também a estratégia competitiva ou de negócios.

Estratégia de Negócios ou Competitiva

A estratégia competitiva pode ser caracterizada pelo modo com que a empresa deseja atender seus clientes. Uma estratégia competitiva pode ser considerada interessante quando possibilitar uma maior compreensão das necessidades de seus clientes alvo e criar valor para os mesmos.

Paiva (2009) cita Rumelt (1998) quando fala que o sucesso da estratégia de negócios pode ser avaliado considerando-se quatro aspectos:

- Consistência: a estratégia deve representar metas e políticas consistentes entre si.
- Consonância: a estratégia deve representar uma resposta adaptativa ao ambiente externo e às mudanças críticas nele ocorridas.

- Vantagem: a estratégia deve permitir a criação e a manutenção de uma vantagem competitiva no setor em que a organização atua.
- Viabilidade: a estratégia deve ser factível dentro dos recursos existentes e não deve criar problemas insolúveis.

A estratégia competitiva de uma empresa, em particular, poderia ser descrita a partir do detalhamento dessas dimensões, ou de outras que sejam acrescentadas com o intuito de tornar a análise mais detalhada.

A estratégia competitiva de uma empresa será desdobrada em geral em estratégias funcionais como as estratégias de marketing, de produção, financeira e tecnológica. Busca-se com isso, compor um todo coeso e harmônico de planos e ações que propiciem a aquisição de vantagens competitivas pela melhoria dos processos de negócios ou de elementos na “cadeia de valor” da empresa (PORTER, Michael E. 2004).

Estratégias Funcionais

Podem ser caracterizadas como planos de ações ou práticas de operações desempenhadas por um departamento específico da empresa como, por exemplo, produção.

As estratégias funcionais possuem um maior nível de detalhamento em relação às estratégias corporativas e competitivas e trabalham em cima de menores intervalos de tempo. Dentre os principais objetivos buscados por estas estratégias cita-se abaixo:

- Informar sobre objetivos de curto prazo
- Esboçar as ações necessárias para alcançar esses objetivos de curto prazo
- Produzir um ambiente estimulante para o alcance dos mesmos.

Na perspectiva do planejamento estratégico, a E.O é uma estratégia funcional e, desta forma, deve instigar à sustentação da estratégia competitiva. Paiva (2009), afirma que existem diversas definições para estratégia de operações, mas nenhuma ainda é amplamente aceita. Há certa concordância em que essa definição deverá coincidir com os objetivos da empresa ou unidade de negócio, alcançar os objetivos da área de operações,

buscar uma vantagem competitiva e focalizar um padrão de decisões consistente no que se refere a operações.

“A estratégia de operações é um conjunto de objetivos, políticas e restrições auto impostas que conjuntamente descrevem como a organização se propõem a dirigir e desenvolver todos os recursos envolvidos nas operações, de forma a melhor executar (e possivelmente redefinir) sua missão” (KLIPPEL, M. ; ANTUNES, J. A. V. Jr; PAIVA, E.L.2005).

Paiva (2009), baseando-se o modelo de Porter comentou sobre as três estratégias genéricas de operações e sua viabilidade dentro de um mercado competitivo:

- Liderança em custo pura: É viável quando a estrutura de custos varia entre competidores dentro da indústria como resultados de economias de escala, acesso diferenciado a matérias-primas ou canais de distribuição.
- Diferenciação pura: Procura atingir e manter a variedade e a boa qualidade dos produtos e entregas pontuais.
- Custo e diferenciação: Graças ao avanço tecnológico tornou-se possível sustentar uma vantagem competitiva de baixo custo e de diferenciação. Quando os mesmos equipamentos podem produzir vários produtos, existe potencial de obtenção de economias de escopo. A economia de escopo ocorre quando são produzidos múltiplos produtos com menores custos de forma combinada do que separadamente.

2.2 Vantagem Competitiva

Segundo Porter (2004), a teoria da vantagem competitiva descreve o modo como a empresa escolhe e implementa uma estratégia genérica afim de obter uma posição de privilégio. O autor complementa afirmando que o objetivo base de qualquer estratégia é a obtenção de posição de privilégio.

No mercado globalizado a disputa por espaço está cada vez mais complexa e latente, ter no portfólio um produto perfeito pode não mais ser o suficiente para uma empresa obter sucesso em suas operações.

De acordo com Porter (2004), o desafio enfrentado pela gerência consiste em escolher ou criar um contexto ambiental em que as competências e recursos da empresa possam produzir vantagens competitivas que possam ser sustentadas ao longo do tempo.

As oportunidades são fatores do ambiente geral ou da indústria que se bem aproveitados, podem fornecer uma vantagem competitiva para a empresa. Como exemplo, podemos citar as falhas apresentadas pelo concorrente, que podem ser aproveitadas pela empresa como uma oportunidade para melhorar seu produto e ganhar em diferencial.

Ressalta-se neste ponto a importância de se selecionar oportunidades que realmente possam ser aproveitadas de forma eficiente pela empresa em seu ramo de negócios. Essa seleção deve priorizar as oportunidades do ambiente favoráveis, ou seja, as oportunidades para as quais a empresa possui as competências necessárias.

Já no caso das ameaças, devem ser selecionadas aquelas que consistirem em maior preocupação para a gerência, ou seja, aquelas que afetam mais diretamente a empresa e a indústria em que ela atua.

Para Gonçalves, Dias e Muniz (2008) há duas linhas básicas de referência para o desenvolvimento de pesquisas em estratégia, principalmente com foco na identificação dos fatores que influenciam o desempenho das organizações, que são:

(a) a abordagem da organização industrial, que considera uma maior influência dos fatores externos a organização; e

(b) a abordagem da visão baseada em recursos, que coloca maior ênfase nos aspectos internos da organização, tais como a capacidade de maximização da utilização dos recursos e o desenvolvimento de competências essenciais. Este trabalho será desenvolvido dentro desta linha de pesquisa.

De acordo com MACEDO-SOARES, et al (2007), competências “constituem-se em um conjunto complexo de habilidades e conhecimento, exercitados por meio de processos organizacionais que permitem que uma empresa coordene atividades, utilize seus ativos, aprenda e se aperfeiçoe continuamente.

Assim, competência desejável é aquela que provê a organização de meios para implementar, de forma bem sucedida, sua estratégia organizacional.

Armas competitivas podem ser descritas como as principais formas pelas quais a organização aplica suas capacitações e seus recursos para atender as exigências do ambiente e criar vantagens competitivas duradouras (GONCALVES, C. A.; DIAS, A.T; MUNIZ, R. M. 2008).

Silva e Santos (2005) afirmam que a função produção pode oferecer contribuição ao sucesso de uma companhia e prover uma fonte principal de vantagem competitiva. Acredita-se ser importante comentar neste momento sobre a abordagem relacionada a processos de negócios. Dentro dessa abordagem nas organizações alguns processos são considerados como fundamentais e outros como processos de apoio.

Nogueira, et al (2001) cita ADAIR & MURRAY (1996) e MILL, PLATTS & GRAGORY (1995), quando afirma que os processos fundamentais nas organizações são: o projeto e desenvolvimento de produto; projeto e desenvolvimento de processos; a geração e acompanhamento de pedidos; a execução de pedidos ou produção; o provimento de suprimentos e a distribuição; o atendimento ao cliente. Para estes autores os demais processos como, por exemplo, sistemas de informação, motivação e cultura, finanças e contabilidade seriam processos de apoio.

Por fim, depois de identificadas as principais dificuldades e competências internas da empresa, são importantes compará-las com as competências e dificuldades de outras empresas, através da ferramenta benchmarking.

O *benchmarking* é uma prática que possibilita à empresa comparar seu desempenho com outras empresas de classe mundial. Através do *benchmarking*, a empresa poderá ter um parâmetro para avaliação do seu desempenho, como também obter novas ideias para melhoria de seus processos. Segue algumas das principais etapas do *benchmarking*:

- Identificar fatores-chave de sucesso. Consiste em listar as principais atividades, processos e indicadores que serão avaliados na outra empresa.
- Escolher as empresas para pesquisa que podem ser do mesmo setor ou de setores diferentes da empresa contanto que sejam consideradas de excelência naquela atividade ou processo analisado.
- Formar a equipe de benchmarking que deve ser prioritariamente composta por gestores e técnicos ligados à área analisada,

- Efetuar comparações com outras empresas.

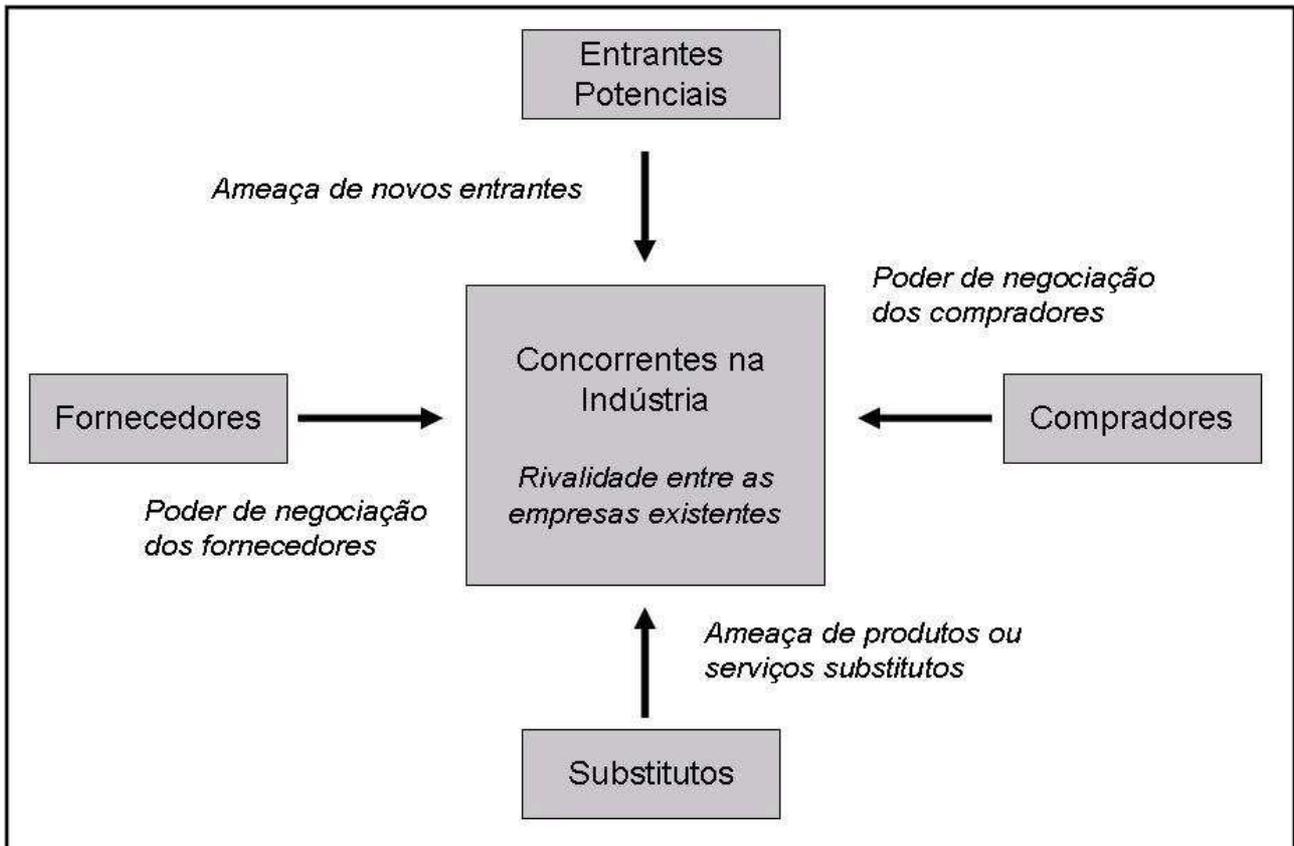
A ferramenta *benchmarking* possui grande relevância dentro da gestão empresarial atual. Esse fato pode ser relacionado a diversos fatores como o dinamismo dos mercados e a busca incessante por boas práticas. Os mercados mudam de postura constantemente e o que determina grande parte do sucesso de uma empresa é a capacidade de se adaptar às mudanças de seu ambiente, antecipando-se aos seus concorrentes.

2.2.1 Análise da Indústria

Apesar das diferenças existentes de uma indústria para outra, Porter (2004) ,indica cinco forças que determinam a dinâmica da competição em uma indústria, essas cinco forças ficaram conhecidas na literatura como as cinco forças de Porter, são elas: a entrada de novos concorrentes, a ameaça de substitutos, o poder de barganha dos clientes, o poder de barganha dos fornecedores e a rivalidade entre os concorrentes atuais.

Ainda de acordo com Porter (2004), a relação de intensidade entre estas cinco forças determina a habilidade das empresas obter retornos sobre o investimento acima do custo de capital. Segue abaixo figura 1 ilustrando como essas cinco forças se relacionam no ambiente empresarial:

Figura 1 - 5 Forças de Porter



Fonte: Retirada da web.

Ressalta-se neste ponto a importância do gestor conhecer o perfil das forças competitivas presentes em sua indústria, uma vez que ele será crucial em termos de lucratividade do setor. Portanto, quanto maior for a proporção dessas forças, maior será a competitividade na indústria e menor a lucratividade geral das empresas participantes desta indústria.

2.2.2 Visão baseada em Recursos, Critérios Competitivos e Competências de Operações

Segundo Paiva, (2009), os recursos podem ser entendidos como todos os ativos, informações e conhecimentos controlados por uma empresa que a tornam capaz de conceber e implementar estratégias que melhorem sua competitividade. Pode-se citar neste momento como exemplos: trabalho, matéria-prima, capital, capacidade de produção, ferramentas de gestão.

A Rede de Valor de Operações (RBV) advoga que as competências e recursos intangíveis das empresas são as origens da vantagem competitiva, sendo que tais recursos e competências desenvolvidos no presente e no passado condicionarão o direcionamento estratégico do futuro. Percebe-se com isso que a forma como os gestores utilizam e gerenciam estes recursos na RBV é um aspecto de suma importância no contexto da obtenção e manutenção de uma vantagem competitiva e sucesso da organização.

Uma gestão adequada destes ativos, ou seja, uma utilização em acordo com as estratégias da empresa possuem capacidade para alavancar resultados e a longo prazo se tornar vantagem competitiva.

Critérios Competitivos

Slack (2002) denomina esses critérios competitivos de objetivos de desempenho e afirma que estes são:

Os objetivos mais amplos que as operações produtivas necessitam perseguir para satisfazer a seus *stakeholders*. Formam o pano de fundo para todo o processo decisório da produção. Estes são os cinco objetivos de desempenho básicos e se aplicam a todos os tipos de operações produtivas.

É impossível ser bom em tudo para todos. Hoje, o diferencial competitivo vem de fazer certas coisas melhor e diferente do que os outros. E decidir o que fazer melhor e diferente é a principal tarefa do gestor de operações. Isso implica, necessariamente, escolher, dentre um conjunto de atividades, as que têm maior potencial para agregar valor a empresa. (PAIVA, 2009). De acordo com o citado autor os critérios competitivos podem ser classificados em dois tipos:

Qualificadores: Aqueles que devem estar em um patamar mínimo exigido pelo mercado(ou seja, para um produto competir no mercado ele deve satisfazer a um padrão mínimo de desempenho).

Ganhadores de pedidos: Aqueles que devem oferecer um desempenho melhor do que o da concorrência para aumentar a competitividade da empresa e ganhar mercado da concorrência.

Vale enfatizar que a escolha entre critérios qualificadores e ganhadores de pedidos dependerá das circunstâncias de cada mercado no qual a empresa atua.

Segundo Paiva (2009), a questão dos Trade-offs também é importante de ser analisado, o que se caracteriza em analisar as incompatibilidades entre dois ou mais critérios, ou seja, as situações em que a melhoria de um critério poderá implicar em um impacto negativo no segundo. Já Slack (2002), denomina essas incompatibilidades de paradigma de compromisso(ou de “troca”), segundo o autor muitas vezes o melhoramento do desempenho em um aspecto pode ser obtido às custas do desempenho em outro.

Porém com o passar dos anos o modelo dos trade-offs começou a ser questionado, isso devido a algumas empresas que proporcionaram benefícios simultâneos a seus consumidores. Slack (2002) cita o exemplo da indústria automobilística que produzia carros de alta confiabilidade e isento de erros, porém esse desempenho custava muito caro para seus consumidores. Atualmente, com algumas exceções, mesmo carros de preço baixo podem ser confiáveis e quase livres de defeitos.

Isso vem a reforçar ainda mais a necessidade de priorizar os critérios competitivos, pois a empresa não conseguirá ter um bom desempenho em todos os critérios simultaneamente. Além disso, os mesmos são simultâneos e vão mudando com o tempo e a circunstâncias do ambiente competitivo (PAIVA, 2009).

Apesar da existência do trade-offs, é possível e perfeitamente aceitável que mais de um critério competitivo seja adotado simultaneamente na área de operações, desde que eles não sejam incompatíveis.

Paiva (2009) afirma que existem cinco critérios competitivos na área de operações que se relacionam a estratégia de negócios:

- Custo;
- Qualidade;
- Desempenho de entrega;
- Flexibilidade(*mix* de produtos/volume produzido);
- Inovatividade.

Segundo este autor as empresas deveriam enfatizar a combinação de alguns desses critérios prioritariamente. O esclarecimento de quais critérios são prioritários orientará a função produção na definição de seu papel na estratégia competitiva da empresa. Abordam-se abaixo estes cinco critérios competitivos:

Custo

A busca por um melhor desempenho em custos ainda é um importante critério competitivo para produtos tipos *commodities* ou com pouca diferenciação entre si. A melhoria de desempenho em custos pode ser buscada por:

- Melhoria dos processos
- Melhoria na qualificação do quadro funcional
- Integração com fornecedores e distribuidores
- Avanços tecnológicos e em gestão de equipamentos.

Qualidade

Um melhor desempenho em qualidade também pode vir a ser uma opção estratégica para competir em determinados mercados. Paiva (2009) cita Garvin , D. A, (1987) quando comenta sobre as oito dimensões nas quais o conceito de qualidade se subdivide:

a)Desempenho (*performance*): Refere-se as principais características operacionais do produto, normalmente estão diretamente associados as funções que irão desempenhar.

b)Características complementares (*features*): Itens complementares as características principais de um produto. Um tipo de “personalização” do produto. oferece ao usuário uma satisfação adicional, seja por proporcionar uma maior facilidade de uso, maior comodidade ou economia de tempo.

c)Confiabilidade (*reliability*): Reflete a probabilidade de um produto apresentar uma disfunção, ou uma falha, dentro de um determinado período de tempo.

d)Conformidade (*conformance*): Característica que avalia o grau de adequação do produto aos padrões estabelecidos no projeto.

e)Durabilidade: É a medida de tempo de vida de um produto.

f)Serviços agregados (serviceability): Representa a rapidez com a qual um serviço é oferecido a um cliente, levando-se em consideração competência, pronto atendimento e cortesia. O serviço agregado procura oferecer ao cliente suporte de treinamento do uso do produto, informações completas sobre as diversas características de desempenho e secundárias do produto, e rapidez e profissionalismo no conserto de eventuais defeitos.

g)Estética: Dimensão subjetiva da qualidade. Lida com conceitos subjetivos dos indivíduos, como aparência, som, gosto, aroma, etc. O *design* na indústria de confecções pode ser considerado como um diferencial desta dimensão.

h)Qualidade percebida: É o conceito que está associado a um determinado produto por meio de seu nome, marca ou reputação da empresa. Depende, fundamentalmente, do conceito de qualidade passado pelas dimensões apresentadas. Muitas vezes, a diferenciação de produtos com características próximas fica evidenciada por esses aspectos.

Flexibilidade

De acordo com Slack (2002), flexibilidade significa capacidade de mudar a operação. Pode ser alterar o que a operação faz, como faz ou quando faz. Especificamente, a mudança deve atender a quatro tipos de exigência: a) flexibilidade de produto/ serviço, b)flexibilidade de *mix*, c)flexibilidade de volume, d)flexibilidade de entrega.

Segundo Paiva (2009), dentro de uma abordagem mais operacional, define-se flexibilidade como a capacidade de um sistema de adotar uma gama de estados diferentes. O autor continua e cita Gerwin, D.(1993),quando considerando uma abordagem mais estratégica, define a flexibilidade como a capacidade que um determinado sistema produtivo tem de responder a variáveis externas e internas.

O autor Slack, N. (2002) complementa, ao afirmar que um sistema que se move rapidamente e a baixo custo de um estado para outro é certamente mais flexível que os demais.

Dimensões da Flexibilidade

Segundo Paiva (2009), cada tipo de flexibilidade possui duas dimensões: faixa(ou amplitude) e tempo de resposta. A faixa está relacionada ao grau de variedade(de produto, de volume, de funções diferentes assumidas) a que um determinado sistema atende. O tempo de resposta está relacionado ao tempo que um sistema requer para se adaptar a uma nova situação. Quanto menor for o tempo, mais flexível será o sistema.

O autor cita quatro tipos importantes de flexibilidade em operações: flexibilidade de novos produtos, flexibilidade de *mix* de produtos, flexibilidade de volume e flexibilidade de entrega. Ao nível de recursos de manufatura, há três recursos que podem ser flexíveis: tecnologia flexível, mão-de-obra flexível e infraestrutura flexível.

Quando for escolhido utilizar a flexibilidade como critério competitivo é importante citar a importância de se perceber que tipos de flexibilidade são percebidos e requeridos pelo cliente. Estes são os atributos que interessam para a empresa e indicam onde a mesma deve concentrar seus esforços.

Flexibilidade de novos produtos

Segundo Paiva (2009) é a capacidade de introduzir novos produtos ou de modificar os atuais. Vários autores como Slack (2002) e Wheelwright, S.C.; Clark, K.B. (1992) descrevem essa flexibilidade como um dos mais importantes critérios competitivos.

Flexibilidade de Mix de Produtos

Paiva, (2009) define essa dimensão da flexibilidade como: A capacidade de mudar a variedade (tipos e modelos) de produtos que está sendo produzida em uma empresa em um determinado período de tempo. Modernas tecnologias de processo contribuem para obtenção deste tipo de flexibilidade. Slack (2002) comenta sobre esta dimensão da flexibilidade quando exemplifica que na fábrica de automóveis, esta dimensão da

flexibilidade significa a habilidade de adaptar os recursos de manufatura, possibilitando o lançamento de novos modelos.

A flexibilidade de *mix* de produtos também requer habilidades nos recursos de suprimentos e nos sistemas de controle, como a capacidade de reprogramar fornecedores e desenvolver com rapidez fornecedores alternativos e a capacidade de reprogramar os pedidos que já estão em processo (PAIVA, 2009).

Flexibilidade de Volume

Segundo Slack (2002), flexibilidade de volume é a habilidade de a operação alterar seu nível de *output* ou de atividade. Todas as operações necessitarão mudar seus níveis de atividades porque, de alguma forma, terão que enfrentar demanda flutuante por seus produtos e serviços. Por outro lado Paiva (2009), afirma que flexibilidade de volume é basicamente a capacidade de alterar o volume total de produção. As principais habilidades necessárias para se atingir esse tipo de flexibilidade estão diretamente ligadas aos recursos infra-estruturais da produção, como a reprogramação de fornecedores e administração de estoques.

Flexibilidade de Entrega

De acordo com Paiva (2009) é a capacidade da empresa de mudar as datas de entrega planejadas ou assumidas. Para Slack (2002), flexibilidade de entrega é a habilidade de mudar a programação de entrega do bem ou do serviço. Geralmente, significa antecipar o fornecimento, por solicitação do cliente, dos bens ou serviços, embora possa significar também postergar a entrega.

As principais habilidades requeridas para se atingir esta dimensão são a capacidade de reprogramar as ordens de fabricação e os pedidos com fornecedores. Também é necessário velocidade do sistema para se adaptar às novas programações (automação flexível e/ou troca rápida de ferramentas).

Desempenho de entrega como critério competitivo

Segundo Slack (2002), “rapidez significa quanto tempo os consumidores precisam esperar para receber seus produtos ou serviços”. Uma dimensão relevante deste critério é

a velocidade de entrega. Que está ligada diretamente à capacidade de fazer as operações rapidamente e entregar com prazos menores que os concorrentes (PAIVA, 2009).

A capacidade de entregar produtos e serviços dentro do prazo prometido também é uma característica a se destacar com relação a este critério e é conhecido como confiabilidade de entrega.

A confiabilidade de entrega vem se tornando cada vez mais um ganhador de pedido entre os clientes. Pois à medida que ele começa a sentir os efeitos de receber no prazo, a confiabilidade começa a ser percebida e o vínculo cliente-fornecedor aumenta (PAIVA, 2009).

Inovatividade como critério competitivo

Pode ser descrito como a capacidade de inovar. Segundo Paiva (2009), de maneira ampla, pode-se dizer que inovação é um processo de mudança que, como qualquer outra atividade organizacional, pode ser gerenciado como objetivo de trazer futuras vantagens competitivas à empresa que assim o fizer.

Faz-se importante neste momento diferenciar os conceitos de inovação e invenção. Invenção é a geração de novas ideias, enquanto inovação é a implementação dessas ideias. No caso de inovação em processos, as medidas de desempenho podem muitas vezes ser buscadas por meio de comparações ou *benchmarks*. Ainda de acordo com Paiva, (2009, pg. 86):

É fundamental para o processo de inovação uma cultura empresarial voltada ao risco, em que a gerência tenha o hábito de perguntar: “Por que ainda estamos usando esses velhos métodos? em oposição a tradicional pergunta Em quanto tempo esse novo processo irá se pagar?”

Uma maneira de obter vantagem competitiva no critério “inovatividade” é o desenvolvimento de novos produtos mais rápido que os concorrentes, este aspecto é de suma importância na indústria da moda, pois as novidades que chegam nas lojas na

frente possuem um preço mais alto, gerando com isso maiores lucros, além é claro de ter um grande volume de vendas.

Paiva (2009), cita Womack, J. P.; Jones, D.T.; Ross, D. (1992) quando afirma que quatro fatores podem ajudar no desenvolvimento de novos produtos com rapidez: primeiro uma efetiva presença de um líder de projeto; segundo, um esforço pra obter resultados por meio do trabalho em equipe; terceiro, um efetiva comunicação entre os participantes; e por último, o desenvolvimento simultâneo das diversas etapas funcionais do projeto.

Fornecendo o foco estratégico a todos os elos das atividades da rede estão os critérios competitivos estabelecidos pela empresa. Assim, caberia ao gestor de operações entender e participar das escolhas estratégicas da empresa. Ou seja, escolher em quais critérios competitivos poderia focar seus recursos operacionais para dar suporte à estratégia competitiva da empresa e, dependendo de sua dedicação e sucesso transformar as próprias operações em fonte de vantagem competitiva.

Competências de Operações

Paiva (2009) afirma que quando as decisões sobre recursos e competências são consistentes entre si e mantêm uma coerência interna, irão criar ao longo do tempo competências de operações (no sentido de habilidades específicas criadas no processo produtivo de uma dada empresa) e competências da empresa (diferenciações perceptíveis pelo cliente).

Slack (2002) aborda o assunto e simplifica afirmando que esta visão sustenta a hipótese que as empresas com desempenho estratégico "acima da média" provavelmente terão conquistado sua vantagem competitiva sustentável devido às competências (ou capacitações) centrais de seus recursos.

Com isso percebe-se que entender e desenvolver seus recursos de produção, apesar de que muitas vezes não ser dada atenção, são fatores muito importantes na alavancagem das estratégias de produção.

O caráter de sua unidade de negócios define sua competência distintiva. Assim, por meio de seus pontos fortes e fracos, pode-se definir sua competência distintiva, ou seja, aquela capacidade que a distingue das demais e que pode ser decisiva para sua competitividade. Segundo Paiva (2009) “ a competência distintiva de uma organização é mais do que o que ela pode fazer; é o que ela pode fazer particularmente bem.” Dentro

deste contexto, Slack (2002) afirma que essas competências(ou capacitações) centrais são a principal influência da estratégia de produção.

De acordo com Paiva (2009) estas competências constituem o resultado da seleção, integração, balanceamento, alocação e utilização dos recursos dentro da Rede de Valor de Operações (RVO) de forma adequada que permite que as atividades sejam realizadas com eficiência e eficácia.

Um aspecto percebido pelo cliente como rapidez pode ser definido como uma competência da empresa, consequência de um conjunto de competências de operações únicas e dificilmente copiáveis, geradas a partir do uso criativo e inovador de seus diferentes recursos de maneira adequadamente particular..

Paiva (2009) advoga que, “São as atividades - e não os recursos - que, uma vez realizadas de forma melhor e diferente, criam competências dentro da RVO.”

O processo de formulação de uma estratégia de operações dentro deste contexto visa definir quais critérios competitivos são prioritários para a empresa e, a partir daí, tomar um serie coerente de decisões na RVO.

As decisões, ações e alocação de recursos que a empresa realiza ao longo do tempo criam as competências de operações, que, a longo prazo, irão criar as competências da empresa. Esse ponto esta relacionado efetivamente àquilo que o cliente valoriza. Interessante observar que, dada a velocidade na mudança do ambiente competitivo, as competências devem ser dinâmicas.

2.3 Análise de 4 Estágios de Hayes (modelo de quatro estágios)

De acordo com Slack (2002), os profs. Hayes e Wheelwright, da Harvard University, com contribuições posteriores do Prof. Chase, da University of Southern California, desenvolveram o que denominaram modelo de quatro estágios, que pode ser usado para avaliar o papel competitivo e a contribuição da função produção de qualquer tipo de empresa.

O modelo traça a progressão dessa função, desde o papel negativo que exerce no estágio 1 de produção até tornar-se o elemento central de estratégia competitiva no excelente estágio 4 de produção. (SLACK, N. ; CHAMBERS, S. ; JOHNSTON, R. 2002.)

Logo, percebe-se que Wheelwright e Hayes criaram uma espécie de escala com quatro estágios na qual a operação de uma determinada empresa possa ser classificada em relação a estratégia competitiva de negócios adotada.

Esta ferramenta mostra-se bastante útil para auxiliar no diagnóstico do nível que se encontra a área de operações de uma determinada empresa, e como a mesma pode evoluir através de uma progressão nestes estágios. Segue abaixo aspectos detalhados sobre estes quatro estágios:

Estágio 1 – Internamente Neutra

Minimiza aspectos negativos de seu potencial de manufatura. Neste estágio, a empresa é totalmente reativa em relação às suas operações. Não existe maior preocupação com as empresas concorrentes e se estas são competidoras ou não (PAIVA, 2009).

Dentro da escala proposta por Wheelwright e Hayes este é o nível mais fraco de contribuição da função produção. Quando a empresa encontra-se neste estágio a função produção pouco contribui para o sucesso competitivo. Assim um dos principais objetivos da função produção neste estágio pode ser descrito como não atrapalhar o restante das operações da empresa. O principal objetivo pode ser relacionado a manter os custos baixos.

Estágio 2 – Externamente Neutra

Segundo Paiva (2009), neste estágio a empresa atinge paridade com seus competidores. Esta já possui algum destaque dentro do nicho em que está inserida e começa a sentir a competição direta de outras empresas.

O autor continua e afirma que a meta principal neste estágio é: não deixar os competidores ganharem muita vantagem em relação a empresa. Neste estágio a empresa persegue os padrões usuais da indústria a que pertence, oferecendo produtos similares ao de outras empresas.

Um dos pontos mais bem definidos onde a empresa começa a progredir do estágio 1 para o estágio 2 é quando a função produção começa a comparar-se com empresas que realizam operações similares. Procurando as “melhores práticas” de seus dos

concorrentes que sejam adequadas ao seu negócio e a forma como desejam competir no mercado.

Estágio 3 – Suporte Interno

Desenvolve suporte para sua estratégia de negócio. Neste estágio, os gerentes de nível mais alto têm uma clara visão do que é valorizado pelo cliente e buscam ações com a finalidade de desenvolver esse valor percebido pelo cliente. O desafio para a empresa neste estágio é fazer com que a manufatura dê suporte à estratégia de negócios da empresa. Assim, neste estágio a empresa considera a manufatura como uma força embasadora da posição competitiva da empresa (PAIVA, 2009).

De acordo com Slack (2002), uma empresa que se encontra no estágio 3 da escala proposta por Hayes caminha ao lado das melhores em seu setor. No nível gerencial, a visão é ampla em relação a estratégia de negócios e o tipo de vantagem competitiva buscada pela empresa.

Vale salientar que este suporte interno se dá principalmente através de decisões consistentes com a estratégia de negócios da empresa e do reconhecimento de aspectos estratégicos significativos relacionados a manufatura.

Estágio 4 – Suporte Externo

Essa com certeza é a mais difícil das transições entre os quatro estágios. Pode ser considerado como o “estado da arte” da função produção dentro de uma empresa. Segundo Slack (2002), a empresa que se encontra no estágio 4 é criativa e proativa, enxerga a função produção como provedora da base para seu sucesso competitivo e, essencialmente, está tentando manter-se um passo a frente de seus concorrentes na maneira de criar produtos e serviços e organizar suas operações.

A empresa que se encontra neste estágio persegue uma base de vantagem competitiva a partir da manufatura e cria um padrão que será buscado pelas demais empresas. A tecnologia passa para uma visão de fonte principal de vantagem competitiva, pois a empresa deve desenvolver produtos e inovações que ainda não estão no alcance de seus competidores (PAIVA, 2009).

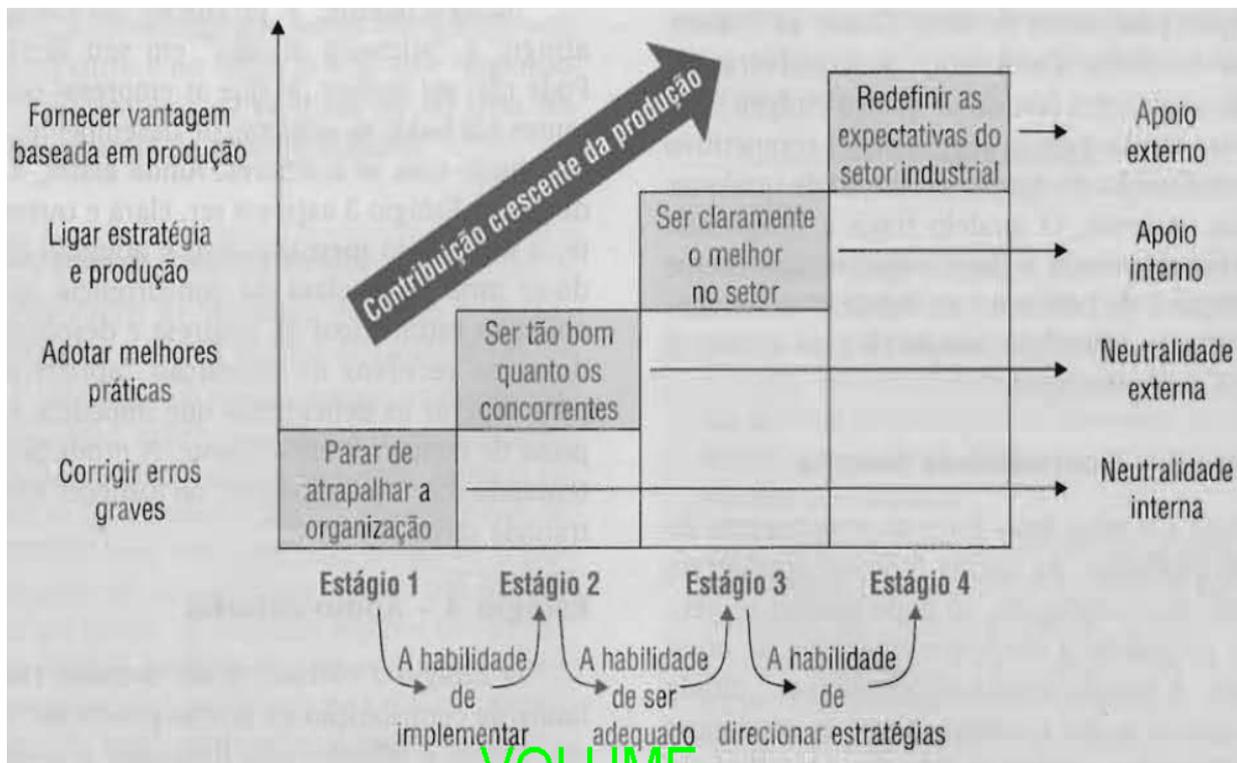
O grande desafio deste estágio é a manutenção de um desempenho superior em todas as áreas que compõem a empresa. Neste estágio, a área de operações passa a ter

um papel importante dentro da estratégia competitiva da empresa. Segue abaixo segundo a visão de Paiva (2009) as principais características deste estágio:

- Antecipação ao potencial de novas práticas e tecnologias de operações;
- Credibilidade e influência da área de operações;
- Consideração igual quanto à estrutura (instalações e equipamentos) e aos sistemas (políticas gerenciais) como fontes potenciais de melhorias e de obtenção de vantagem competitiva.

Alcançar o estágio 4 significa então afirmar que o fator produção é impulsionador da estratégia competitiva da empresa, através de uma contribuição efetiva para uma superioridade competitiva no mercado em que atua. Segue abaixo a figura 2 relacionando os quatro estágios:

Figura 2 - Os 4 Estágios Propostos por Hayes



Fonte: Retirada da *web*.

2.4 Áreas de Decisão

A produção é frequentemente composta de fatores que estão em diferentes níveis de desenvolvimento e que determinam o nível global da operação quando há um equilíbrio entre eles. Esses fatores são conhecidos e classificados em duas categorias de decisão: as estruturais e as infra-estruturais.

As prioridades competitivas da produção devem orientar todas as decisões, os programas e as ações implementados nas áreas de decisão estruturais (localização e capacidade, instalações e equipamentos, tecnologia de produto e processo e integração vertical) e também infra-estruturais (organização, gestão de recursos humanos, logística e pcp e gestão da qualidade). (NOGUEIRA, E.; ALVES, A.G.F.; TORKOMIAN, A.L.V. 2001).

Portanto, as prioridades competitivas refletem necessidades da estratégia competitiva e apontam para determinados objetivos a serem atingidos pelo sistema produtivo. Para se alcançar esses objetivos, é necessário o desenvolvimento de um padrão de ações relacionadas a um conjunto de áreas de decisões que priorizem as dimensões de recursos e competências que mais contribuem à efetividade da estratégia organizacional da empresa.

Decorrente das estratégias empresariais surge o enfoque de gestão, ou seja, as ações/ferramentas que as empresas utilizam para lhes dar seguimento. Estratégias e enfoques de gestão sustentam e são sustentados por e entre si, num processo de retroalimentação mútua. (CORDEIRO, J. 2009).

Parece óbvio que aspectos relevantes como estratégia de produção e planejamento estratégico influenciam diretamente estas decisões estruturais e infra-estruturais em qualquer que seja a empresa. Para Slack et al. (2002), o conteúdo de uma estratégia de produção é constituído por três fatores:

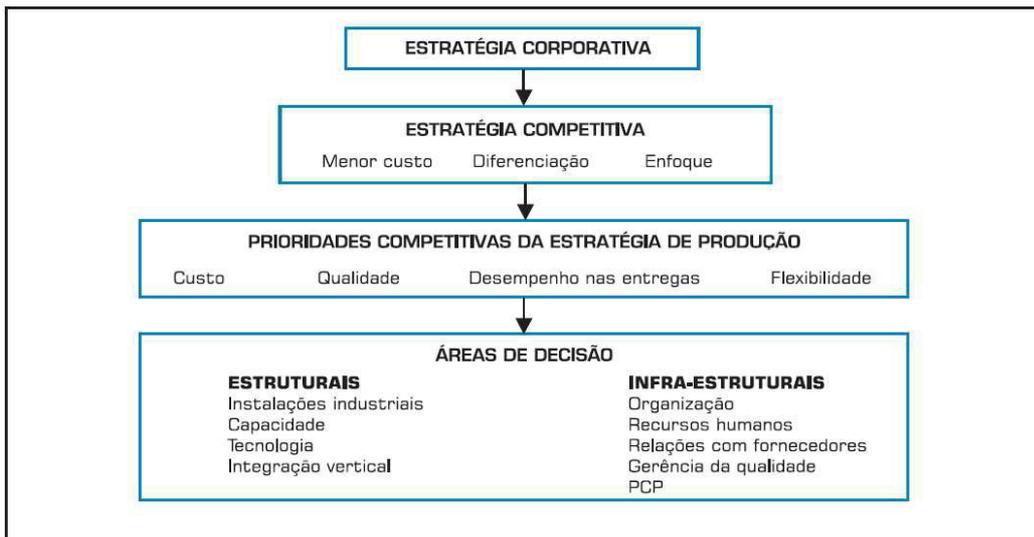
- Definição das prioridades competitivas mais significativas nas operações;
- Decisões estratégicas que determinam a estrutura da produção;
- Decisões estratégicas que determinam sua infra-estrutura.

Moreira (2001) destaca que não existe uma forma padronizada de um modelo de planejamento estratégico. Segundo este autor alguns componentes fundamentais devem compor o planejamento estratégico de produção:

- Tecnologia do produto;
- Tecnologia do processo;
- Capacidade de instalações;
- Localização das instalações;
- Recursos humanos;
- Suprimentos.

Percebemos que alguns desses aspectos contemplam tanto decisões de âmbito estrutural como infra-estrutural. Segue abaixo figura 3 com os três níveis estratégicos de uma empresa relacionados com suas áreas de decisões:

Figura 3 - Três níveis estratégicos relacionados e suas áreas de decisões



Fonte: Adaptado de Pires (1994)

2.5 Conclusões Finais sobre o Capítulo

Foram relatados, neste capítulo, perspectivas relacionadas aos conceitos de planejamento e estratégia, seus objetivos, evolução e importância para as empresas. Foi exposto segundo a visão de diversos autores as principais formas que as empresas podem competir nos diversos mercados e também sobre os três níveis estratégicos de uma empresa.

Comentou-se sobre as 5 forças de Porter e sobre a importância de se conhecer as oportunidades e ameaças do ambiente competitivo em que a empresa atua, sempre buscando aproveitar as oportunidades as quais a empresa possua as competências necessárias. Abordou-se sobre como alcançar uma vantagem competitiva através de uma gestão adequada de recursos e do desenvolvimento de competências de operações que estejam alinhadas a estratégia competitiva da empresa. É interessante enfatizar neste momento a importância da organização manter o alinhamento entre os níveis estratégicos, tático e operacional no intuito de obter sucesso em suas operações.

Foram expostos aspectos relacionados à teoria dos quatro estágios proposta por Wheelwright e Hayes e sobre as dificuldades de progressão entre estes estágios. Por fim, foi comentado sobre as categorias de decisões e sua intensa relação com o planejamento estratégico e estratégias de produção.

O próximo capítulo explicará como o estudo de caso será desenvolvido com o objetivo de analisar o alinhamento estratégico de uma indústria de grande porte, considerando suas estratégias de produção e ferramentas que a apoiam.

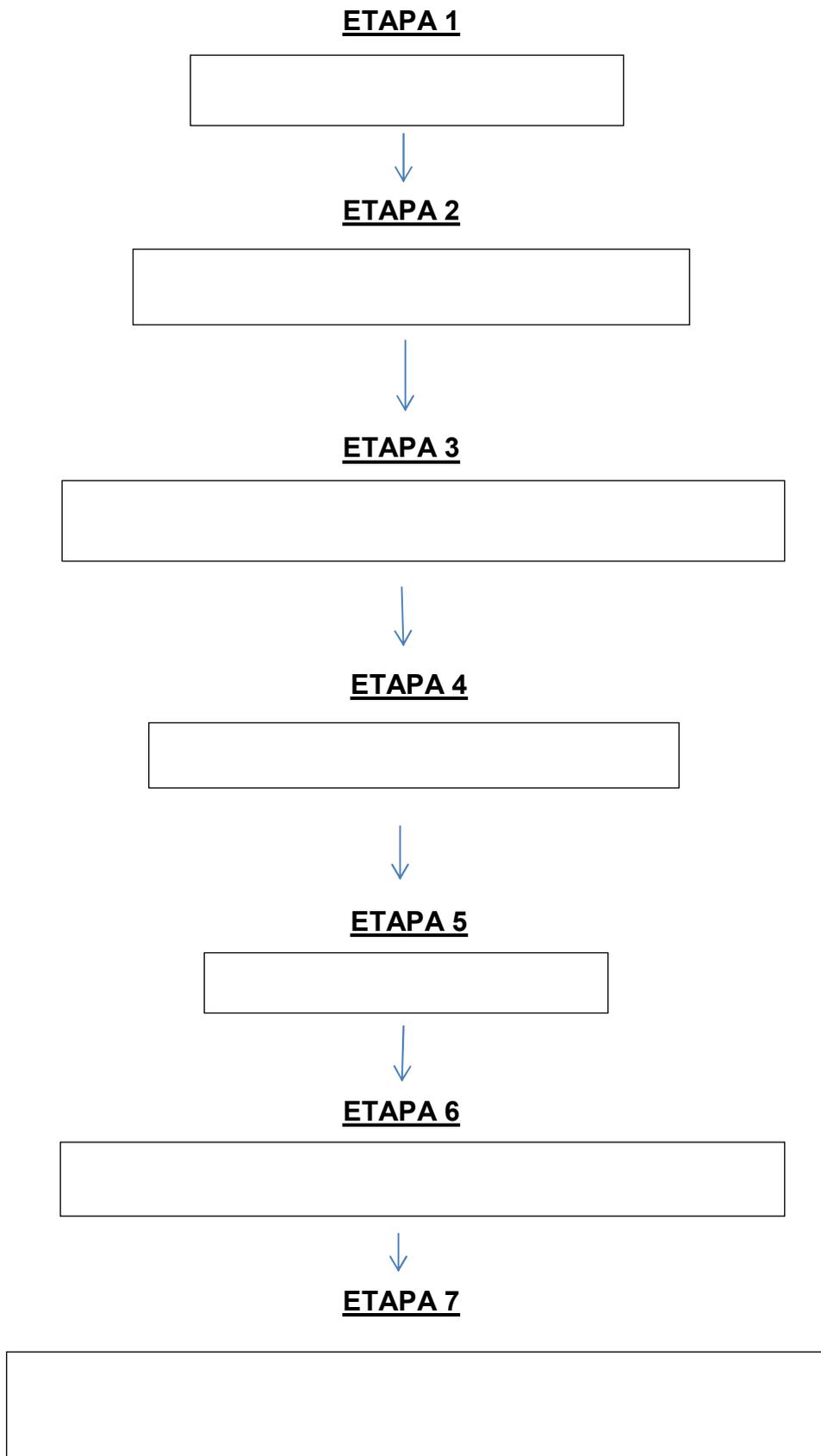
CAPITULO 3 - MÉTODO DE PESQUISA

Este capítulo aborda a estrutura do estudo proposta para analisar o alinhamento estratégico de uma empresa de grande porte, considerando suas estratégias de produção e ferramentas que a apoiam. Acredita-se que o estudo proposto possa ser aplicado em qualquer empresa desde que a mesma possua um planejamento estratégico bem definido e algumas adequações ao cenário sejam realizadas.

A forma como o estudo foi abordado baseia-se basicamente nos conceitos da bibliografias de Porter (2004), Paiva (2009) e Slack (2002). O estudo utiliza o SIMAP e os conceitos de Estratégia de Operações, Vantagem Competitiva, Análise de 4 estágios de Hayes, Análise SWOT e Áreas de Decisão. Procurando aproveitar o melhor que cada um pode oferecer, tendo em vista promover um aumento da competitividade das operações e com isso uma melhoria do resultado econômico da empresa. O estudo foi dividido em sete etapas no intuito de se realizar uma análise mais bem detalhada dos dados a serem coletados e analisados.

Antes de o estudo ser iniciado é feita uma caracterização da empresa a ser analisada, ou seja, descrição de onde a empresa está situada, que tipos de produtos são fabricados, tempo de atuação no mercado, indicação do ambiente competitivo ao qual está inserida, finalizada essa caracterização se inicia o estudo. A primeira etapa do estudo consiste na análise do ambiente competitivo ao qual a empresa está inserida. A segunda etapa é a identificação do posicionamento estratégico da empresa analisada no mercado onde atua. A terceira etapa consiste de uma análise competitiva e indicação de estratégia genérica adotada pela empresa pesquisada. Na quarta etapa serão apontadas e analisadas as estratégias de produção adotadas pela empresa. Na quinta etapa será avaliado o papel competitivo e a contribuição da função produção na empresa estudada através da análise de 4 estágios proposta por Wheelwright e Hayes. Na sexta etapa será feita uma análise das ferramentas presentes e seus níveis de desempenho na empresa pesquisada através da aplicação do SIMAP, será visto também nesta etapa o desempenho da empresa em sua cadeia produtiva. Na sétima etapa serão identificadas as ferramentas “impulsionadoras” das estratégias da empresa em acordo com as análises feitas nas seis etapas anteriores. Buscando assim, um aumento da competitividade nas operações da empresa e com isso um maior resultado econômico.

3.1 – DESENHO DA PESQUISA



É importante observar que para a realização do presente estudo foi realizada uma ampla pesquisa de levantamento e análise de informações internas da empresa pesquisada, além de entrevistas semi-estruturadas com diretor industrial, gerente e supervisores da empresa. Ressalta-se que é de grande importância a posse de conhecimentos sobre Gestão da Produção e Operações além de domínio no SIMAP, para que o estudo seja realizado e os resultados esperados alcançados. Com o objetivo de resguardar a identidade da empresa utilizada no estudo de caso, denomina-se a mesma durante este estudo de Empresa T ou muitas vezes apenas como empresa analisada ou empresa pesquisada.

3.2 - ETAPAS DA PESQUISA

A seguir, explicam-se as etapas necessárias para a realização da pesquisa de maneira a facilitar a compreensão do objeto de estudo.

3.2.1 – Etapa 1 – Análise do Ambiente Competitivo

Iniciaremos esta etapa tecendo alguns comentários gerais a respeito da pesquisa realizada sobre o Setor Têxtil-Confeções e sua cadeia produtiva no Brasil, através de revisão bibliográfica, dados e informações de *sites* de órgãos ligados ao setor e notícias atuais obtidas principalmente através da *web*. Com isso busca-se introduzir o estudo e fornecer informações macroeconômicas relevantes sobre o setor pesquisado e todas as fases de sua cadeia produtiva. Espera-se com isso apoiar na percepção das ameaças e oportunidades que se apontam neste ambiente competitivo.

Prossegue-se com uma análise de indicadores socioeconômicos do STC. Pretende-se neste momento caracterizar de forma global o STC do ponto de vista econômico e social, recorrendo a um conjunto de dados estatísticos representados por tabelas e gráficos relevantes para a análise. Esses dados foram obtidos através de pesquisas em sites de órgão ligados ao STC como a ABIT(Associação Brasileira da indústria Têxtil e Confeção) e BNDES(Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social). Dividiremos a análise desses indicadores em cinco partes para facilitar o estudo dos dados e otimizar os resultados da análise.

Iniciaremos o tratamento dos dados socioeconômicos com uma análise do volume de exportações e importações realizadas pelo STC no período de 2005 a 2011. Prosseguiremos avaliando o saldo da balança comercial nacional do STC brasileiro neste mesmo período. Na terceira parte trataremos dos dados relativos à produção e valor da produção do STC brasileiro no período de 2005 a 2011, examinaremos também nesta parte o preço médio por peça na produção durante o período de 2005 a 2008.

Na quarta parte indicaremos os grandes polos têxteis e de confecções brasileiros com seus respectivos estados, cidades ou regiões no intuito de se obter uma visão de como esse setor encontra-se distribuído no território nacional. Por fim têm-se as considerações finais sobre a análise do ambiente competitivo do STC contemplando também, obviamente os indicadores socioeconômicos analisados.

3.2.2 – Etapa 2 – Identificação do Posicionamento Estratégico

Inicia-se esta etapa com a descrição da missão, visão e valores da empresa analisada. Busca-se com isso entender as atividades atuais da empresa, a perspectiva da empresa em longo prazo e as qualidades que a empresa valoriza e conseguiu com o passar dos anos.

Posteriormente procuram-se respostas para diversas questões relacionadas às atividades da empresa no STC. Uma das vias para se conseguir essas respostas serão entrevistas semi-estruturadas realizadas com pessoas “chave” na empresa: diretor industrial, gerente de produção e também por uma gerente de marca da rede de lojas que é cliente da empresa T. As perguntas realizadas durante essas entrevistas estão em anexo.

Sobre o método de entrevista utilizado o investigador possui um grupo de questões para serem respondidas, a entrevista possui relativa flexibilidade, não necessita obrigatoriamente seguir uma sequência. Como vantagem deste método pode-se citar que este muitas vezes possibilita acesso a informações além do que se previa, permite também esclarecer aspectos da entrevista e gerar pontos de vista. Dependendo é claro, da maneira como a entrevista for conduzida.

Foi realizada também uma ampla pesquisa bibliográfica através da consulta de livros, artigos, revistas e notícias atuais sobre o tema. Com isso acredita-se obter

informações suficientes para identificar o posicionamento estratégico da empresa T no mercado onde atua.

3.2.3 – Etapa 3 – Análise SWOT do Ambiente Competitivo e Identificação de Estratégia Genérica

Inicia-se esta etapa realizando uma análise da empresa T em seu ambiente competitivo através da técnica SWOT. As informações necessárias para realização da análise serão obtidas através de entrevistas semi-estruturadas com o diretor industrial, documentos internos da empresa, notícias atuais e através da análise dos resultados obtidos na análise do ambiente competitivo (etapa 1 deste estudo).

Sobre a análise SWOT, trata-se de uma técnica que analisa os pontos fortes e fracos internos da empresa e as ameaças e oportunidades proporcionadas pelo ambiente competitivo ao qual a empresa está inserida. Objetiva identificar elementos chave para a gestão da empresa, o que implica em estabelecer prioridades de atuação. Por outro lado também projeta riscos ou problemas a serem resolvidos pela empresa.

De posse de todas essas informações e ainda com o auxílio de um referencial teórico sobre o assunto, acredita-se através de uma abordagem de inferência do investigador conseguir identificar a estratégia genérica adotada pela empresa. Por fim, discute-se sobre os resultados obtidos através da aplicação desta técnica.

3.2.4 – Etapa 4 – Identificação das Estratégias de Produção

Esta etapa se inicia com considerações sobre o ambiente econômico do STC e do mercado de moda nacional. Estas considerações são baseadas em informações obtidas na etapa 1 deste estudo, revistas e notícias atuais sobre o assunto. Esses aspectos são importantes de serem analisados, pois influenciam na demanda da empresa analisada influenciando também suas estratégias de produção.

Feito isto, analisa-se as decisões estruturais e infra-estruturais de apoio as estratégias de produção que a empresa vem tomando motivada pelo seu planejamento estratégico. As informações necessárias para essa análise serão conseguidas através de entrevistas semi-estruturadas realizadas com gerente/supervisores e acompanhamento

do planejamento estratégico da empresa através de documentos internos. Estas decisões estruturais e infra-estruturais são elementos importantes para as estratégias de produção pois oferecem subsídios para que o setor produção possa entregar os produtos dentro dos prazos.

Prossegue-se com a identificação de aspectos como: as principais políticas de produção adotadas pela empresa, os objetivos de seu plano de produção. Essas informações serão obtidas através de documentos internos da empresa e entrevistas com supervisores. Finaliza-se esta etapa analisando as principais dificuldades enfrentadas pelo setor de PCP e produção da empresa. É importante analisar essas dificuldades ou “entraves” enfrentados por estes setores, pois geralmente são os principais causadores do insucesso das estratégias de produção das empresas.

3.2.5 - Etapa 5 – Análise de 4 Estágios de Hayes

Neste momento analisam-se os resultados obtidos nas 4 etapas anteriores desse estudo objetivando enquadrar a empresa T em um dos quatro estágios propostos por Wheelwright e Hayes. Esta ferramenta mostra-se bastante útil para auxiliar no diagnóstico do nível que se encontra a área de operações de uma determinada empresa, e como a mesma pode evoluir através de uma progressão nestes estágios.

3.2.6 - Etapa 6 – Identificação das Ferramentas Presentes e Desempenho da Empresa T na Cadeia Têxtil-Confecções

Nesta etapa verifica-se as ferramentas de gestão que a empresa T possui e seus níveis atuais de implementação. Os dados utilizados nesta etapa provêm do banco de dados do SIMAP. Foram obtidos através do preenchimento de questionários aplicados durante entrevistas realizadas com pessoas chave (gerentes, supervisores) de empresas de pequeno, médio e grande porte de vários estados brasileiros e até mesmo de outros países como Alemanha, Espanha e E.U.A .Os questionários do SIMAP constam em anexo.

A empresa T será avaliada em relação a 36 empresas de diferentes estados cadastradas no SIMAP na cadeia Têxtil-Confeccões. Com relação a 46 ferramentas de gestão divididas em 7 subsistemas de gestão.

Toda a comparação realizada pelo sistema será feita de modo estatístico, resguardando a identidade das empresas que participam da cadeia produtiva assim como da empresa a ser avaliada. Gráficos de barras, linhas e de dispersão serão analisados e relacionados para se obter conclusões sobre os níveis de desempenho obtidos pela empresa nos diversos critérios avaliados pelo sistema em relação aos concorrentes de sua cadeia produtiva elo específico.

Esta etapa é iniciada analisando o desempenho da empresa T em relação às empresas de sua cadeia produtiva nos sete Sistemas de Gestão avaliados pelo SIMAP, são eles:

- Sistemas de Gestão Integrada
- Sistemas de Gestão da Produção
- Sistemas Gestão de Produtos
- Sistemas Gestão Estratégica
- Sistemas Gestão Logística
- Sistemas Gestão de Recursos Humanos
- Sistemas Gestão Financeira

Posteriormente cada um desses 7 Sistemas de Gestão serão “explodidos” e assim poderão ser avaliados os níveis de implantação dos 46 subsistemas de gestão presentes nesses 7 sistemas. Segue em anexo questionários com os 46 subsistemas divididos em 7 Sistemas de Gestão analisados pelo SIMAP.

Por fim, será realizada uma análise da posição da empresa T em comparação com outras empresas do elo e da cadeia ao qual a empresa analisada está participando. Esta análise de posição será conseguida através de um relatório gráfico de dispersão gerado pelo SIMAP, que utiliza de um indicador integrativo obtido com a técnica DEA. Destaca-se aqui a importância para a empresa de saber como se encontra posicionada na cadeia produtiva em que participa no intuito de melhor direcionar suas operações.

3.2.7 – Identificação de Ferramentas “impulsionadoras” das Estratégias da Empresa e seus Níveis de Implementação.

Nesta etapa identificam-se ferramentas com potencial para “impulsionar” as estratégias de produção, ou seja, ferramentas “chave” para o negócio da empresa com seus respectivos níveis de implementação e comentários sobre estes níveis. Portanto dentre as 46 ferramentas de gestão analisadas pelo SIMAP serão selecionadas aquelas que são estratégicas para o negócio da empresa analisada.

Esta identificação será realizada através de uma análise acerca dos resultados obtidos nas 6 etapas anteriores desse estudo. Ou seja, para que estas ferramentas sejam selecionadas serão considerados os seguintes aspectos:

- O Ambiente Competitivo;
- Posicionamento Estratégico da Empresa no Mercado,
- Como a Empresa Compete no Mercado e sua Estratégia Genérica,
- Estratégias de Produção da Empresa,
- Estágio de Contribuição da Função Produção no Apoio a Estratégia Competitiva e;
- O Nível de Implementação das Ferramentas Presentes na Empresa.

Para cada um dos sete subsistemas de gestão avaliados pelo SIMAP será criada uma tabela com as ferramentas “chaves” no subsistema, seu nível de implementação atual e o nível de implantação sugerido. A identificação dessas ferramentas “chave” é muito importante, pois sugere onde a empresa deve concentrar seus esforços no intuito de alcançar o sucesso em suas operações e melhorar seus resultados financeiros.

CAPÍTULO 4 - ESTUDO DE CASO

4.1 – CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

A empresa em estudo situa-se em Fortaleza e atua na fabricação de produtos de vestuário em índigo masculino e feminino como calças, bermudas, saias, vestidos. Aproximadamente 95% de sua matéria prima principal o índigo é importado da China. Empresa muito tradicional em nosso estado com mais de 30 anos de existência trabalha com uma grande variedade de máquinas de costura, equipamentos automatizados de ponta no setor de corte e possui uma lavanderia que possui uma capacidade de produção de 20.000 peças/dia e um maquinário bastante robusto.

Seu processo produtivo de confecção peças de vestuário é completo, sendo iniciado na modelagem dos produtos, passando por encaixe, corte, costura, lavanderia e acabamento, concluindo, portanto a produção da peça completa. Cem por cento da produção da empresa escoam para uma rede varejista que comercializa peças de vestuário e possui 200 lojas espalhadas por todo o país. A empresa faz parte de um grupo altamente verticalizado na cadeia Têxtil e Confecção, que inicia suas atividades com fábricas que produzem tecidos planos e confeccionam produtos de vestuário, possuindo transportadora própria, grande rede de varejo de vestuário e financeira. Outras proposições relevantes sobre o processo produtivo da empresa são feitas no decorrer do estudo.

4.2 – CONSIDERAÇÕES SOBRE O AMBIENTE COMPETITIVO

Compreender o mercado onde se realiza operações é de suma importância às empresas, pois possibilita entender a *performance* geral em comparação à performance individual. Ao mesmo tempo, ajuda a constatar as dificuldades do segmento e as ameaças que se apontam no cenário nacional e internacional. Esta etapa foi concebida com a intenção de apresentar algumas informações relevantes do setor têxtil e de confecções brasileiro.

Setor Têxtil e de Confecções no Brasil

O Setor Têxtil e de Confecções (STC) têm quase 200 anos de existência no Brasil e possui grande importância em nossa economia. Só em 2011 movimentou cerca de 126 bilhões de reais, o que vem a representar 4,9% do PIB de nosso país. Gerando aproximadamente 2,4 milhões de empregos diretos atualmente é o segundo maior empregador do país, perdendo apenas para o setor de construção civil. Trata-se de um setor maduro e sujeito a grandes variações entre a oferta e a demanda, seu desempenho é bastante sensível às variações da atividade econômica mundial.

Com a forte pressão competitiva criada por fatores como; as economias de mão-de-obra barata, modificação acelerada das preferências dos consumidores e evolução tecnológica, exigem-se das empresas do STC cada vez mais em termos de capacidade concorrencial e flexibilidade, tanto com relação a produtos e processos como a estruturas de gestão. Em sequência temos a ilustração que representa a cadeia produtiva Têxtil-Confecções no Brasil e comentários sobre como está cadeia produtiva é formada.

Cadeia Produtiva do Setor Têxtil-Confecções no Brasil

Cadeia produtiva completa que produz desde jeans a vestido de gala, de camiseta a camisa social, de moda feminina a underwear , de moda sportswear a estilistas consagrados mundialmente, de havaianas a Calçados femininos chiques. A cadeia produtiva da Indústria Têxtil e de Confecções (CPTC) é formada por diversas fases que, pela maneira como se inter-relacionam, dão origem a uma cadeia linear. O processo inicia-se com a fiação, passa pelos estágios intermediários de tecelagem e acabamentos, chegando ao último elo da cadeia (mais próximo do consumidor), a indústria de confecções e vestuário.

Há, logicamente, uma forte interdependência entre os vários estágios produtivos e, também, entre os agentes relacionados. Conforme é possível atentar a partir da Figura 1, no início da cadeia encontram-se fornecedores e produtores de matéria-prima (fibras naturais, artificiais e sintéticas processadas nas indústrias química, agrícola e petroquímica), e por derradeiro a distribuição.

A segunda etapa do processo, a fiação, relaciona-se à preparação das fibras necessárias à produção de fios naturais, artificiais ou sintéticos. As fibras naturais são

obtidas pela transformação de produtos de origem natural (seda ou lã), mineral (amianto) e vegetal (algodão, linho, juta). As fibras artificiais são conseguidas por intermédio da celulose natural e as sintéticas resultam de subprodutos do petróleo. Dentre as sintéticas pode-se mencionar o poliéster, poliamida (nylon), acrílico, elastano (lycra) e propileno; entre as artificiais inclui-se o acetato e a bastante conhecida viscose.

Os produtos transformados neste estágio formam a matéria-prima da etapa posterior, a tecelagem. Na tecelagem os tecidos são obtidos de processos técnicos diferentes, que são a tecelagem de tecidos planos, a malharia e a tecnologia de não tecidos.

Os acabamentos dos produtos têxteis decorrem de uma gama de operações que proporcionam conforto, durabilidade e propriedades específicas ao produto. A etapa de acabamento pode ser integrada tanto com a indústria têxtil, ao lado da fiação e da tecelagem, como das confecções, no evento do acabamento da peça finalizada. Existem dois tipos de acabamentos: acabamentos químicos e acabamentos mecânicos. O último estágio do processo produtivo da CPTC é a confecção de moldes, gradeamento, encaixe, corte e costura. Esta é a principal fase da confecção e a que condensa a maioria das operações.

A velocidade em que o setor prospera é dada pelo mercado final onde a indústria de confecções surge como o seu maior consumidor isolado. Apesar de que, nos últimos anos, os produtos destinados ao uso doméstico e industrial estejam a adquirir uma importância cada vez maior na formação da procura global do setor. A competitividade do setor está diretamente relacionada com a eficiência com que cada um dos elos da cadeia realizam suas operações. As competências desenvolvidas pelas empresas dos diversos elos permitem obter vantagens competitivas e com isso conquistar consumidores. Segue abaixo ilustração com esquema da estrutura da CPTC.

Indicadores Socioeconômicos do STC

Pretende-se neste ponto, caracterizar de forma global o STC do ponto de vista económico e social, recorrendo a um conjunto de dados estatísticos relevantes para a análise. Dividiremos a análise desses indicadores em cinco etapas para facilitar o estudo dos dados e otimizar os resultados da análise. Iniciaremos o tratamento dos dados socioeconômicos com uma análise do volume de exportações e importações realizadas pelo STC no período de 2005 a 2011. Prosseguiremos avaliando o saldo da balança

comercial nacional do STC brasileiro neste mesmo período. Na terceira etapa trataremos dos dados relativos à produção e valor da produção do STC brasileiro no período de 2005 a 2011, examinaremos também nesta etapa o preço médio por peça na produção durante o período de 2005 a 2008. Na quarta etapa indicaremos os grandes polos têxteis e de confecções brasileiros com seus respectivos estados, cidades ou regiões. Por fim têm-se as considerações finais sobre a análise do ambiente competitivo do STC contemplando, é claro, os indicadores socioeconômicos analisados.

Comercio Internacional do Setor Têxtil e de Confecções do Brasil

Neste momento serão analisados dados relativos ao comercial internacional do STC no período de 2005 a 2011. Iniciando pela análise do volume de exportações do STC.

Análise do Volume de Exportações do STC (Período 2005-2011)

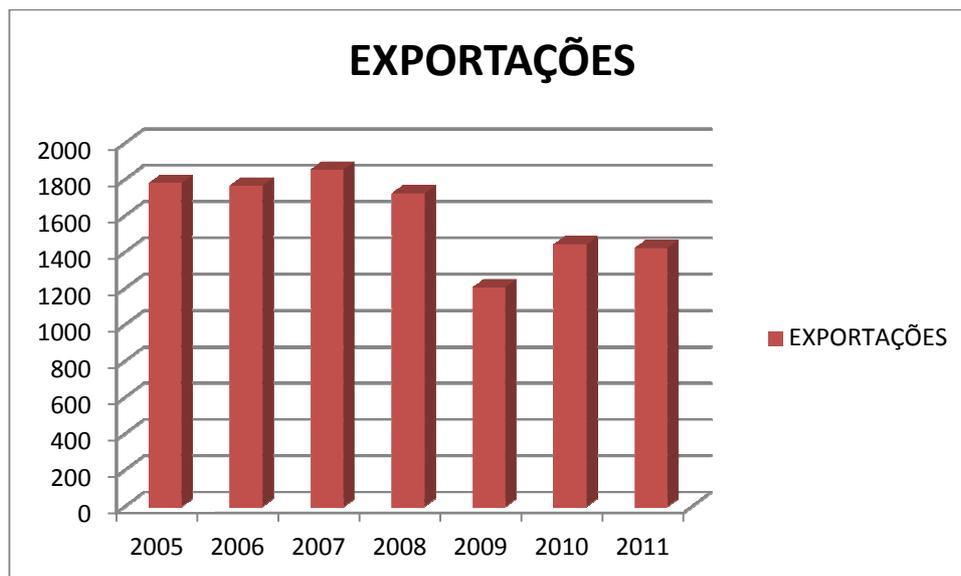
Foram coletados dados relativos ao período de 2005 a 2011 das exportações realizadas pelo STC do Brasil, esses dados estão sintetizados no quadro 1. No ano de 2005 temos um volume de 1,78 bilhões de dólares em exportações relacionados ao STC, Nos períodos de 2006 a 2008 estes valores praticamente foram mantidos. Em 2009 percebe-se uma acentuada queda no volume de exportações que chega a 1,2 bilhão, no ano de 2010 tem-se um tímido crescimento no valor que praticamente é mantido no ano de 2011. Segue abaixo a figura 4 representando o comportamento do volume de exportações no período analisado.

Quadro 1: Comércio Internacional do STC (Exportações)

COMÉRCIO INTERNACIONAL DA ITC (Em milhões de Us\$ no Brasil)	
ANO	EXPORTAÇÕES
2005	1780
2006	1766
2007	1854
2008	1724
2009	1206
2010	1443
2011	1422

Fonte: ABIT

Figura 4 - Exportações do STC(Período 2005-2011)



Fonte: Elaborado pelo próprio autor com os dados da ABIT

Análise do Volume de Importações do STC (Período 2005-2011)

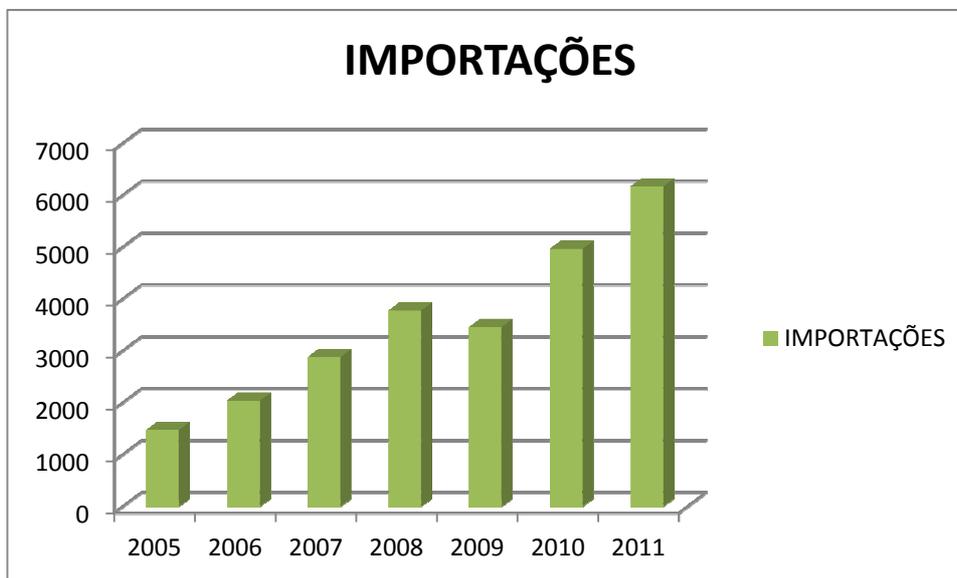
Quanto as importações observa-se que houve um crescimento constante no mesmo período analisado anteriormente. No período de 2005 a 2008 percebemos um crescimento considerável que sofre uma sensível queda no ano de 2009 quando o volume de importações neste ano cai 8,3% em relação ao ano anterior. Os períodos posteriores 2010 e 2011 também acumulam grandes volumes de crescimento na margem de respectivamente 43,58% e 24,21% em relação aos anos anteriores. Dentro os motivos para esse alto nível de crescimento no volume de importações do STC podemos citar o considerável aumento na penetração de produtos asiáticos, altamente atrativos para alguns nichos de mercado em função de seus baixos preços. Segue abaixo o quadro 2 que resume os dados sobre as importações do STC no período analisado e também a figura 5 que representa estes dados de maneira analítica.

Quadro 2: Comercio Internacional do STC (Importações)

COMÉRCIO INTERNACIONAL DA STC (Em milhões de Us\$ no Brasil)	
ANO	IMPORTAÇÕES
2005	1476
2006	2041
2007	2881
2008	3776
2009	3460
2010	4968
2011	6171

Fonte: ABIT

Figura 5 - Importações do STC(Período 2005-2011)



Fonte: Elaborado pelo próprio autor com os dados da ABIT

Balança Comercial do STC no Brasil (Período 2005-2011)

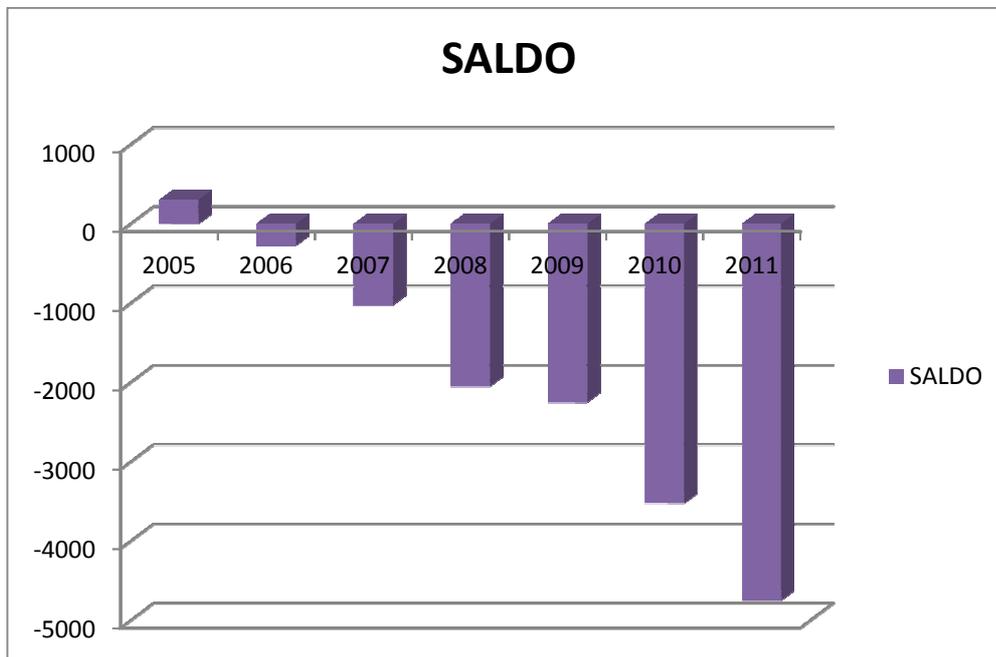
A balança comercial do STC no período analisado apresentou-se com valor positivo apenas no ano de 2005 com um valor de 304 milhões de dólares. Em 2006 temos um déficit de 275 milhões de dólares, déficit este que durante os períodos de 2007 a 2011 continuou a crescer, com acentuado aumento verificado no ano de 2008 onde duplicou em relação ao ano de 2007. Dentre os motivos para o aumento deste déficit novamente citamos o crescimento acentuado da penetração durante este período de produtos asiáticos principalmente na indústria têxtil e vestuário. Segue abaixo o quadro 3 que resume os dados relativos a balança comercial do STC no Brasil neste período e também a figura 6 que plota estes dados de maneira analítica.

Quadro 3: Saldo da Balança Comercial Nacional do STC (Período 2005-2011)

COMERCIO INTERNACIONAL DO STC (Em milhões de Us\$ no Brasil)			
ANO	EXPORTAÇÕES	IMPORTAÇÕES	SALDO
2005	1780	1476	304
2006	1766	2041	-275
2007	1854	2881	-1027
2008	1724	3776	-2052
2009	1206	3460	-2254
2010	1443	4968	-3525
2011	1422	6171	-4749

Fonte: ABIT

Figura 6 - Saldo da Balança Comercial Nacional do STC (Período 2005-2011)



Fonte: Elaborado pelo próprio autor com os dados da ABIT.

Produção, Valor da Produção e Volume de Negócios no STC

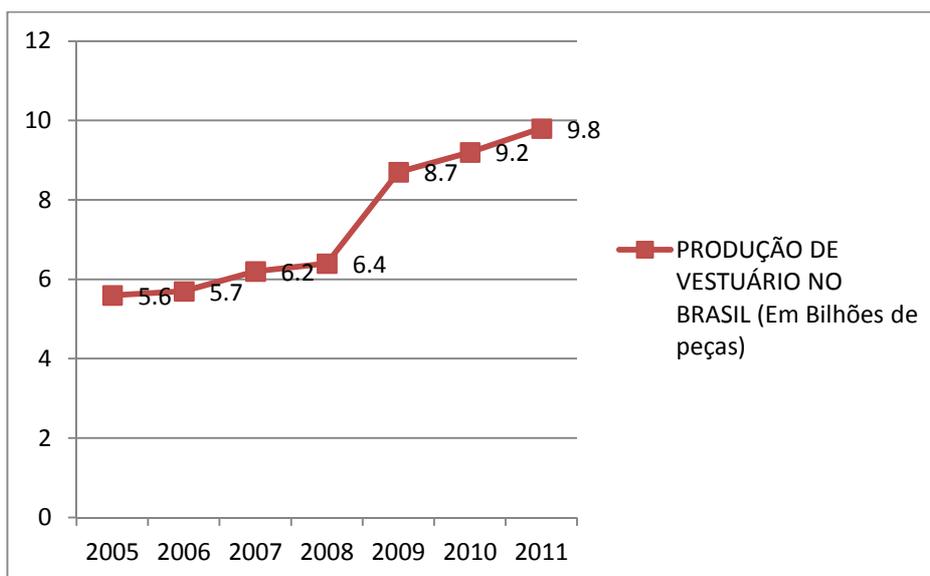
Analisando os dados sobre as quantidades de peças produzidas pelo STC no período de 2005 a 2011 percebemos que estes valores produzidos só aumentaram com o passar dos anos o que nos mostra que a indústria analisada vem numa constante crescente que acompanha o crescimento do setor de varejo brasileiro. O ano de 2011 em relação ao ano de 2005 acumula um crescimento no volume produzido de 75 %. Este aumento indica implicitamente que durante este período houveram grandes investimentos no STC tanto do ponto de vista tecnológico, estruturais, gestão, como de qualificação de recursos humano. Segue abaixo o quadro 4 e a figura 7 representando os dados desse crescimento.

Quadro 4: Produção de Vestuário no Brasil (Em bilhões de peças)

PRODUÇÃO DE VESTUÁRIO NO BRASIL (Em Bilhões de peças)	
ANO	QUANT. PRODUZIDA
2005	5,6
2006	5,7
2007	6,2
2008	6,4
2009	8,7
2010	9,2
2011	9,8

Fonte: ABIT

Figura 7 - Produção de Vestuário no Brasil (Em bilhões de peças)



Fonte: Elaborado pelo próprio autor com os dados da ABIT

Valor da Produção no Brasil

O valor da produção no STC à medida que a produção cresce tende a acompanhar esse crescimento como pode ser verificado nos dados do quadro 5. Além disso, com o passar dos anos o STC cada vez mais vem amadurecendo e procurando maneiras de agregar valor a seus produtos o que vai lhe proporcionar maiores ganhos a partir do momento que conseguir satisfazer necessidades de seus consumidores por meio de

inovações ou até mesmo melhorias e modernizações em seus processos produtivos. Percebe-se este fato sem dificuldades nos dados do valor da produção do ano de 2011 onde temos um valor de 63 bilhões de dólares, o triplo do valor verificado no ano de 2005, quando no caso a produção nem sequer chegou a duplicar o seu valor durante este período. A figura 8 representa esse crescimento durante o período analisado.

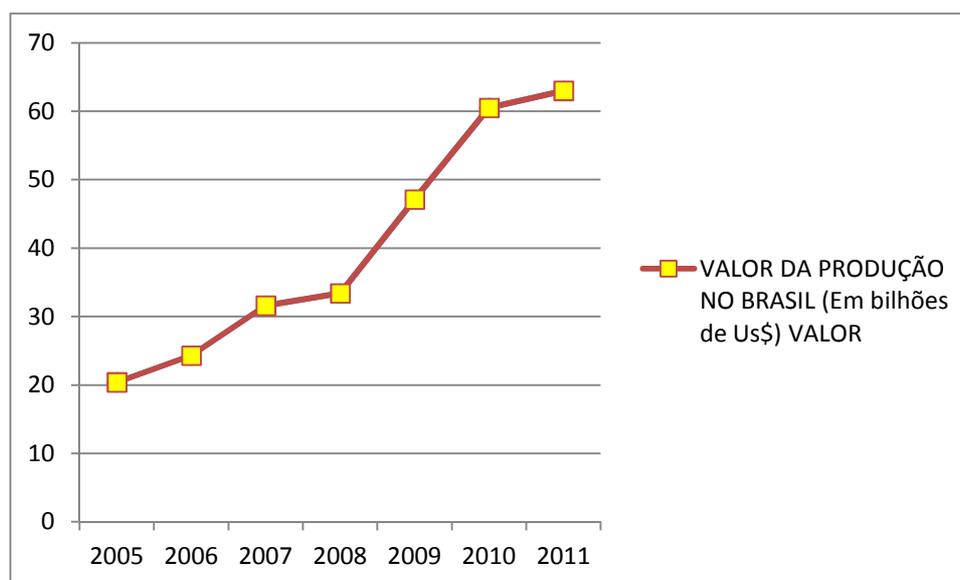
Quadro 5: Valor da Produção no Brasil

VALOR DA PRODUÇÃO NO BRASIL (Em bilhões de Us\$)	
ANO	VALOR
2005	20,4
2006	24,3
2007	31,6
2008	33,4
2009	47,1
2010	60,5
2011	63

Fonte: ABIT

Gráfico: Valor da Produção no Brasil

Figura 8 - Valor da Produção no Brasil



Fonte: Elaborado pelo próprio autor com os dados da ABIT

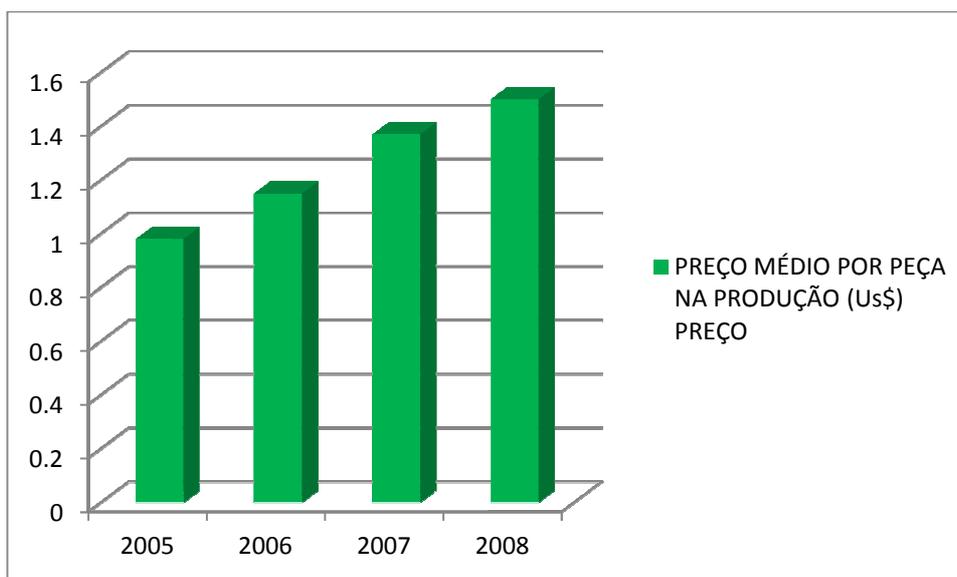
Preço Médio por Peça na Produção

Ao analisar os dados do período presentes no quadro -- ,percebe-se um constante crescimento no preço médio por peça na produção, crescimento este que supera a inflação dos períodos e revela uma preocupação do STC em cada vez mais agregar valor a seus produtos de maneira a atender as necessidades dos clientes ou até mesmo simplesmente aumentos no valor de matérias primas repassados as peças. A inovação e a flexibilidade de processos podem vir a ser alternativas para as empresas que buscam aumentar o preço médio por peça na produção através da agregação de valor. A figura 9 representa esse crescimento durante o período analisado.

Quadro: Preço médio por pela na produção

PREÇO MÉDIO POR PEÇA NA PRODUÇÃO (Us\$)	
ANO	PREÇO
2005	0,98
2006	1,15
2007	1,37
2008	1,5

Figura 9 - Preço médio por peça na produção



Polos Têxteis e de Confeção

O STC brasileiro quanto à localização de suas empresas é um setor bastante diversificado no território nacional. Porém, acredita-se ser interessante citar os principais polos produtivos têxteis e de confecções, e somente de confecções do Brasil, no intuito de se obter uma visão mais estruturada do setor estudado.

Polos Têxteis e Confeções:

Rio Grande do Sul (Serra Gaúcha)

Santa Catarina (Vale do Itajaí)

São Paulo (Americana e região, Serra Negra, Águas de Lindóia)

Minas Gerais (BH, Divinópolis, Cataguases e Juiz de Fora)

Pernambuco (região de Caruaru)

Paraíba (João Pessoa e Campina Grande)

Rio Grande do Norte (Grande Natal)

Ceará (Grande Fortaleza, Maracanaú)

Polos apenas de Confeção:

Paraná (Londrina, Apucarana, Maringá)

São Paulo – capital

Rio de Janeiro – capital

Triângulo mineiro

Goiás (Goiânia)

Rio de Janeiro (Friburgo)

Espírito Santo (Vila Velha e Colatina)

Considerações Finais sobre o STC do Brasil

O Brasil atualmente é a última Cadeia Têxtil completa do Ocidente. Apenas ele possui desde a produção das fibras, plantação de algodão, até os desfiles de moda, passando por fiações, tecelagens, beneficiadoras, confecções e forte varejo. Com a descoberta do Pré-Sal, o Brasil deixará de ser importador para se tornar potencial exportador para Cadeia Sintética Têxtil mundial.

Autossustentável em sua principal cadeia, que é a do algodão, o setor emprega cerca de 1,7 milhão de empregados diretos e 8 milhões se adicionarmos os indiretos e efeito renda, dos quais 75% são de mão de obra feminina. Representa 16,4% dos empregos e 5,5% do faturamento da indústria de transformação, sendo o segundo maior empregador desta indústria, perdendo apenas para alimentos e bebidas (somados).

Em 2011 foi o segundo setor mais rentável da economia brasileira com 27,7% de rentabilidade, ficando atrás apenas do setor de software e dados. É o quinto maior produtor têxtil do mundo e possui o quarto maior parque produtivo de confecção do mundo. Têm aproximadamente 30 mil empresas formais espalhadas pelo país.

O Brasil é referência mundial em design de moda praia, *jeanswear* e *homewear*, tendo crescido também os segmentos de *fitness* e *lingerie*. Possui centenas de marcas regionais fortes e somente nos últimos 3 anos foram investido cerca de 20 bilhões na modernização do setor. A moda brasileira está entre as cinco maiores semanas de moda do mundo e o país possui mais de 100 escolas e faculdades de moda.

4.3 – CONSIDERAÇÕES SOBRE O POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO DA EMPRESA

Missão, Visão e Valores

- Missão: proporcionar, a cada vez mais pessoas, as condições de se expressar através da Moda.
- Visão: liderar o mercado nacional de moda, em um cenário predominantemente formal.
- Valores: Ética e Respeito; Solidez Financeira; Austeridade Administrativa; Meritocracia; Aperfeiçoamento Constante; Responsabilidade Social; Servir ao Cliente; Governança Corporativa; Atitude Vendedora.

A empresa analisada atua apenas no mercado nacional tendo como cliente exclusivo uma grande rede de varejo do grupo empresarial a qual faz parte, para onde escoa 100% de sua produção. Esta rede de varejo comercializa produtos de vestuário e possui atualmente cerca de 200 lojas espalhadas pelo país. Portanto a empresa T deve atender aos anseios dos consumidores desta rede de varejo, ou seja diversas classes sociais populares principalmente os consumidores “emergentes” das classes C e D .

Os esforços querem atingir um consumidor que tem o desejo de conexão com o mundo da moda, mas que não dispõe de renda suficiente para ser um consumidor típico de moda. É um consumidor atingido pela democratização da informação e que está numa tímida conexão com o mundo da moda. Porém, este consumidor ainda não dispunha da renda necessária para se transformar em um cliente típico de moda, ou seja, tinha informação para ser um consumidor de moda, desejo e vocação para isso, mas não a renda necessária que possibilitasse se transformar em comprador de moda.

A empresa T não produz artigos de cama, mesa, cuecas, decoração, lingerie. Produz apenas artigos masculinos e feminino de índigo; calças; shorts; bermudas; jaquetas; saias; coletes; macacões.

A integração entre a indústria e varejo permite que a companhia responda rapidamente às mudanças do mercado. Como vantagens competitivas a empresa T oferece rápida resposta ao consumidor através de uma constante pesquisa de

tendências, seus gerentes de marcas e estilista viajam para pesquisarem produtos nos maiores centros mundiais da moda como: Milão, Nova York, Paris, Roma, Londres, São Paulo.

A rapidez no desenvolvimento de novos produtos também é uma vantagem oferecida pela empresa T, conseguida através de anos de experiência no seu ramo e com constantes investimentos na qualificação dessa mão-de-obra e softwares que auxiliam para este fim.

Eficiente troca de informações com o seu cliente, preço competitivo e relativa flexibilidade na fabricação de produtos também são vantagens oferecidas pela empresa T para seu cliente.

4.4 – ANÁLISE SWOT DO AMBIENTE COMPETITIVO E IDENTIFICAÇÃO DE ESTRATÉGIA DE GENÉRICA

4.4.1 - ANÁLISE SWOT DO AMBIENTE COMPETITIVO

Neste momento pretende-se aplicar a análise SWOT para posicionar ou verificar a posição estratégica da empresa analisada no ambiente competitivo em que está inserida.

Pontos fortes

- Grande potencial e Tradição no setor têxtil e de confecções;
- Estrutura verticalizada, o que proporciona um maior nível de confiabilidade na cadeia de suprimentos;
- Conhecimento forte da produção, processos, produtos e mercados;
- Boa imagem no mercado;
- Reconhecida pela qualidade de seus produtos;
- Experiência do pessoal em algumas funções que necessitam de uma longa formação profissional ;
- Grande esforço de modernização de processos e qualificação de mão de obra;
- Crescimento na procura de pessoal qualificado;

Pontos fracos

- Fraca aposta na própria marca;
- Mão-de-obra pouco qualificada;
- Políticas salariais primárias baseadas no salário de mercado e na produtividade;
- Utilização de modelos de gestão centralizados e pouco participativos;
- Fraca orientação ao cliente.

Oportunidades

- Perspectiva de crescimento do setor de varejo;
- Alto poder de barganha junto aos fornecedores;
- Produção mais flexível e orientada para produtos de maior valor agregado;
- Nichos de mercado para produtos com qualidade e “design”;
- Estabelecimento de parcerias com clientes e fornecedores;
- Utilização das novas tecnologias de informação e comércio electrónico;

Ameaças

- Grandes empresas concorrentes;
- Possibilidade de crescimento da penetração de produtos de países asiáticos a preços baixos no mercado nacional;
- Dependência externa do fornecimento das matérias-primas e de equipamento utilizando tecnologias avançadas;
- Mudança na mentalidade do consumidor;
- Dificuldade em atrair e reter novos talentos;

Discussão dos Resultados da Análise SWOT

De acordo com a análise SWOT realizada percebe-se que os Pontos Fortes da empresa possuem ampla capacidade para proporcionar bons resultados financeiros para seus negócios. Os pontos fracos verificados possuem um impacto médio no negócio e podem ser bastante minimizados através de um lento processo de mudança na postura e cultura organizacional da empresa.

As oportunidades verificadas tem um impacto elevado no negócio da empresa. Através de seus pontos fortes ela precisa se preparar, no intuito de aproveitar da melhor forma possível essas oportunidades.

As ameaças encontradas possuem também um elevado impacto no negócio da empresa estudada e a tendência é piorar. É importante a empresa analisar constantemente até que ponto a dependência do fornecimento de índigo (principal matéria prima do processo da empresa) da China é interessante para os negócios da empresa, principalmente com a atual valorização do dólar frente a nossa moeda. Outras ameaças podem ser minimizadas através de um constante processo de análise de mercado, otimizações de processos e principalmente fazendo com que o intervalo de tempo entre a concepção do produto e chegada ao cliente final seja cada vez menor.

Identificação de Estratégia Genérica

A empresa analisada não compete puramente com a estratégia focada em custo em razão da forte pressão que sofre da informalidade, imbatível nos preços em um país como o nosso que tem uma das maiores cargas tributárias do mundo. E também pela forte concorrência de redes de hipermercados e outras áreas do varejo que também são focados em custos baixos.

Muito menos compete com a estratégia de diferenciação que objetiva diferenciar o produto oferecido criando algo que seja considerado único perante os concorrentes. O que não é visto na empresa analisada que produz produtos relativamente simples e de qualidade apenas aceitável, pouco investindo na imagem da marca.

Percebemos, portanto sem maiores dificuldades através das informações coletadas que a estratégia genérica utilizada pela empresa analisada trata-se da estratégia de Enfoque.

A empresa analisada concentra seus esforços para satisfazer um nicho específico de mercado que são os consumidores emergentes das classes C e D. Atingindo a diferenciação por satisfazer melhor as necessidades deste nicho específico e custos mais baixos na obtenção desse alvo através de uma maior eficiência e velocidade de seus processos ao longo da cadeia.

4.5 – CONSIDERAÇÕES SOBRE AS ESTRATÉGIAS DE PRODUÇÃO

O aumento no poder de compra dos consumidores resulta em um crescente aumento no volume de vendas da rede de varejo a qual a empresa analisada escoar toda sua produção. Por essa razão vem sendo realizados uma série de investimentos tanto estruturais como infra-estruturais na empresa estudada para possibilitar atender essa demanda da maneira mais eficiente possível.

Atualmente a empresa produz em média 14.500 peças de índigo/dia e a capacidade de seu setor de produção está sendo ampliada. Com isso, esta sendo projetado pela empresa produzir a partir de agosto de 2012 uma média de 19.000 peças de índigo/dia. Ainda com respeito a decisões na área estrutural, a empresa está investindo altas quantias na modernização de seu setor de lavanderia e mantendo seus constantes investimentos na atualização do maquinário destinado as operações de costura.

Com relação a decisões Infra-estruturais a empresa recentemente implantou um software MRP com a intenção de contemplar uma maior integração de informações entre os setores da empresa. Vem também despertando interesse por ferramentas JIT como camban, sinalizações, arranjo físico, de fluxo e visibilidade de problemas. Importante destacar a atual implantação de um projeto (que já vem demonstrando resultados positivos) na empresa baseada na TOC que objetiva integrar a demanda de seu cliente com sua produção, oferecendo os produtos que o cliente deseja no momento que ele deseja.

Podemos citar como prioridades da estratégia de produção a velocidade de entrega e flexibilidade da variedade de peças e *mix* de produção. Estas estratégias de produção adotadas pela empresa parecem acompanhar a estratégia competitiva que é de entregar

os produtos no menor intervalo de tempo possível ao cliente com uma qualidade aceitável e custo competitivo.

Quanto à prioridade de liberação de Ordens de produção e fabricação no “chão de fábrica” podemos citar basicamente três categorias de produtos e suas prioridades:

Produtos Book

Esses produtos são desenvolvidos especialmente para atender uma demanda específica de um determinado período normalmente relacionado a uma data comemorativa ou evento onde as vendas normalmente costumam atingir maiores patamares. Possui um maior valor agregado e dificuldade de produção. Tem prioridade total na produção e seu atraso acarreta grandes prejuízos.

Produtos de Coleção

Durante todo o ano a empresa produz doze coleções uma para cada mês, seguindo é claro as tendências da moda internacional. Esse produtos devem chegar também no cliente no período adequado, porém pequenos atrasos na entrega destes produtos, embora não desejados não acarretam grandes prejuízos como verificamos nos produtos book. Portanto essa categoria de produtos é a segunda prioridade de produção para a empresa.

Produtos V.P (vale a pena)

Estes produtos são de baixo valor de venda e se repetem praticamente durante todas as coleções do ano. Pretender atender ao consumidor que procura gastar menos e que não está muito preocupado com diversificação. O atraso na entrega deste tipo de produto não acarreta grandes prejuízos e muitas vezes sua produção é cancelada para que possa ser dada prioridade a produção de itens de maior valor agregado. Essa categoria de produtos são última prioridade de produção. A empresa foi projetada para fabricar este tipo de produto, porém este traz pouco retorno para a empresa em razão de seu baixo valor agregado.

Em relação as principais dificuldades enfrentadas pelo setor de produção da empresa, podemos citar o atraso de fornecedores de aviamentos diferenciados como botões, zíperes, cintos e até mesmo falta de índigo por problemas nas importações da china. Este fato acaba atrasando a entrega de produtos e até mesmo sendo necessária realizar(em situações específicas) alterações na configuração de produtos desenvolvidos pelos estilistas para que possam ser entregues ao cliente. O que na realidade deixa o cliente bastante insatisfeito.

4.6 – CONSIDERAÇÕES SOBRE A ANÁLISE DE 4 ESTÁGIOS DE HAYES

Através das análises realizadas nas etapas anteriores desta pesquisa percebemos que a empresa analisada obteve a seguinte *performance* quanto a avaliação do papel competitivo e a contribuição da função produção para o sucesso de sua estratégia competitiva:

Estágio Atual - Suporte Interno (Estágio 3 na análise de Hayes)

A empresa analisada considera a manufatura como uma força fundamental da posição competitiva da empresa. Ela caminha ao lado das melhores em seu setor. No nível gerencial, a visão é ampla em relação a estratégia de negócios e o tipo de vantagem competitiva buscada.

É importante destacar que este suporte interno se dá na empresa principalmente através de decisões consistentes com a estratégia de negócios e do reconhecimento de aspectos estratégicos significativos relacionados à manufatura.

Estágio que a empresa Busca – Suporte Externo (Estágio 4 na Análise de Hayes)

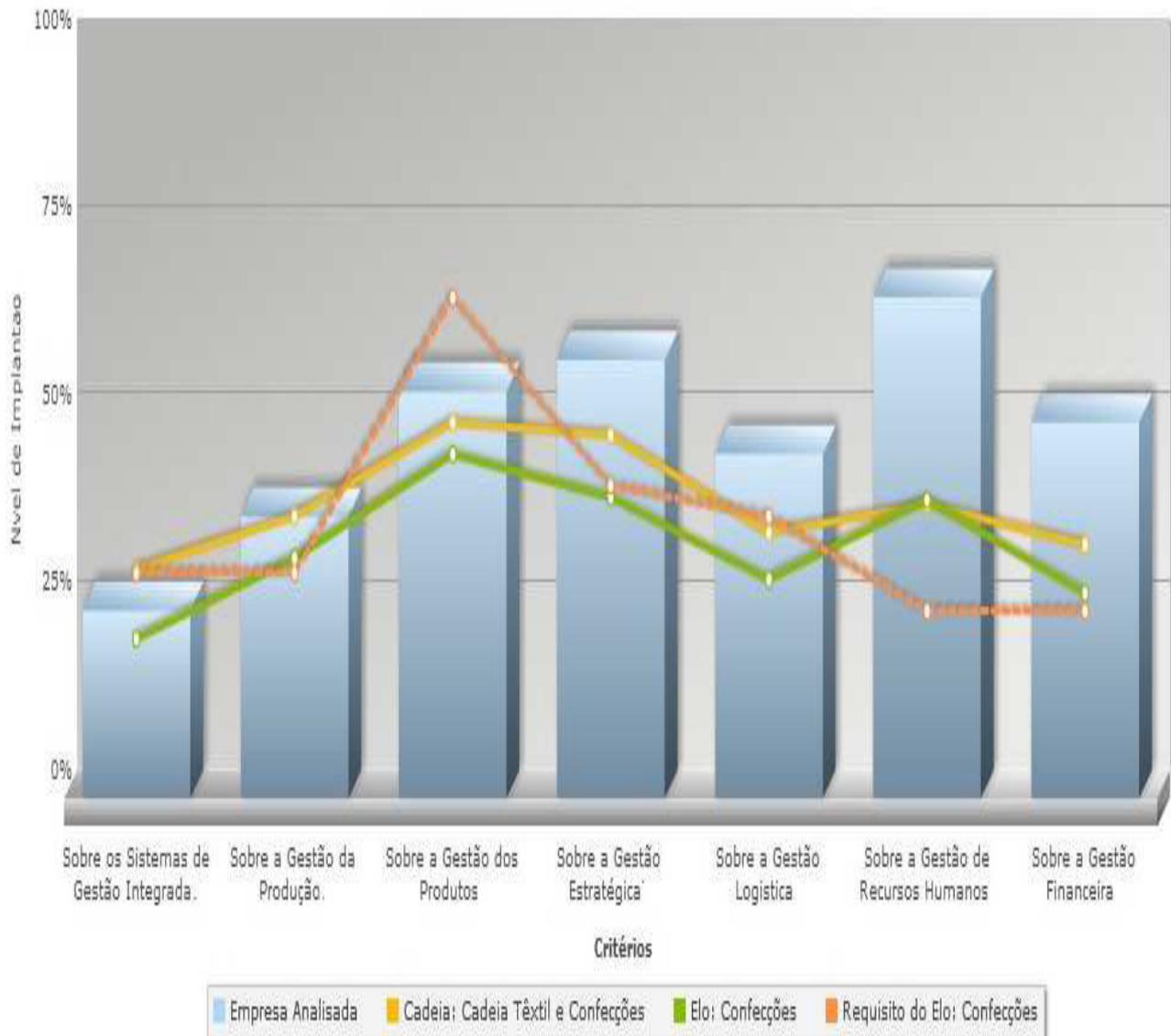
A empresa busca alcançar este estágio. Pode ser considerado como o “estado da arte” da função produção dentro de uma empresa. A empresa que se encontra no estágio 4 é criativa e proativa, enxerga a função produção como provedora da base para seu sucesso competitivo e, essencialmente, está tentando manter-se um passo a frente de seus concorrentes na maneira de criar produtos e serviços e organizar suas operações.

4.6–CONSIDERAÇÕES SOBRE AS FERRAMENTAS PRESENTES E DESEMPENHO DA EMPRESA T NA CADEIA TÊXTIL-CONFECÇÕES.

Segue abaixo os resultados gerais obtidos através da aplicação do SIMAP em relação aos 7 sistemas de gestão e 46 ferramentas de gestão avaliadas pelo sistema. Inicia-se com a análise da figura 10 que apresenta os resultados da empresa T em relação aos 7 sistemas avaliados.

Resultados Gerais em relação aos 7 sistemas avaliados

Figura 10- Resultados obtidos em relação aos 7 sistemas de gestão avaliados pelo SIMAP

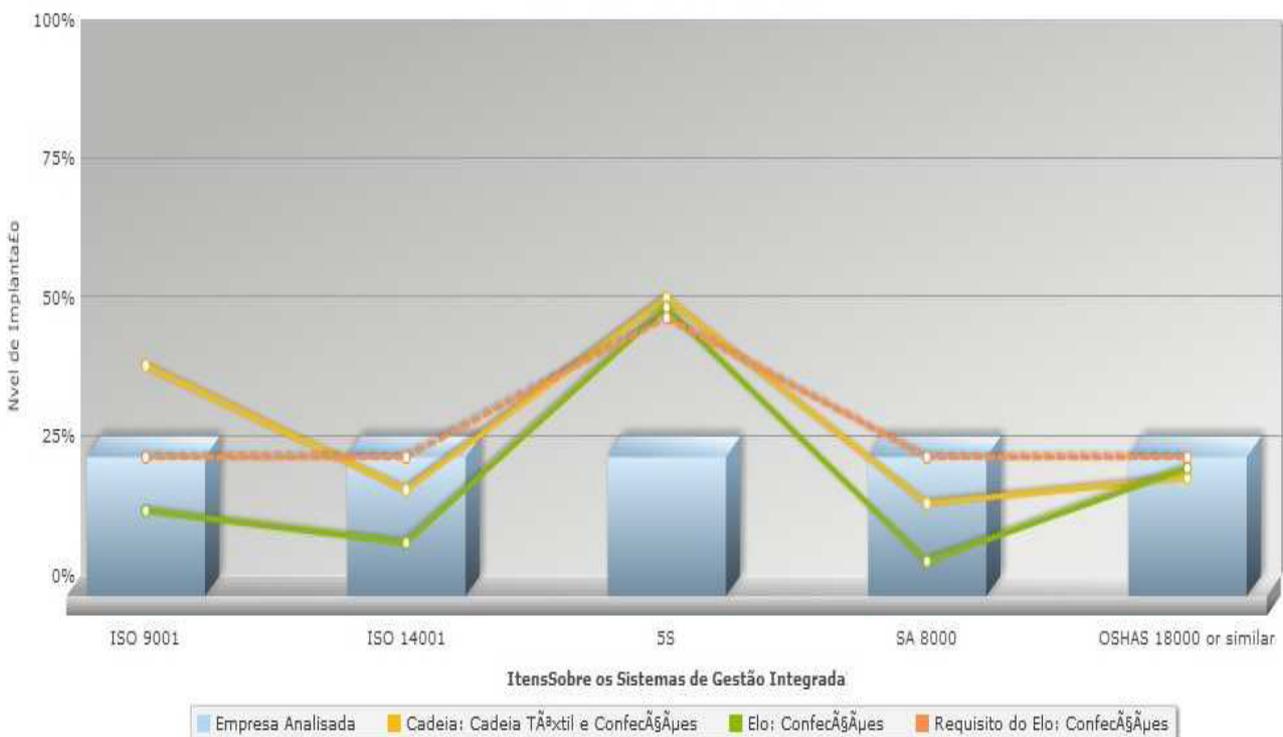


Fonte: SIMAP.

Na análise geral dos sistemas de gestão percebemos a empresa T apresenta um desempenho superior ao médio da cadeia têxtil e confecções em 5 dos 7 sistemas avaliados. Já em relação a gestão da produção a empresa encontra-se com um nível de implantação de 37,5% praticamente o mesmo desempenho médio de sua cadeia que figura com 35,57% e acima do requisito do elo confecções que encontra-se com 30%. No quesito gestão de produtos a empresa analisada obteve um nível de implementação de 54,17% valor menor que o desempenho requisitado pelo elo confecções que figura com 66,67%, porém maior que o desempenho médio de sua cadeia produtiva que é de 50,01%. Ressalta-se o excelente desempenho no quesito gestão de recursos humanos onde a empresa T obteve um nível de implementação de 66,67% contra 39,74 % verificado em sua cadeia produtiva e 40% do elo confecções.

Explodindo os resultados obtidos com relação ao 7 sistemas de gestão avaliados e analisando separadamente cada um dos critérios de avaliação, obtemos os seguintes resultados, tendo como base de comparação a cadeia em que a empresa se encontra e o elo confecções. Segue a figura 11 com o desempenho da empresa em relação aos sistemas integrados de gestão:

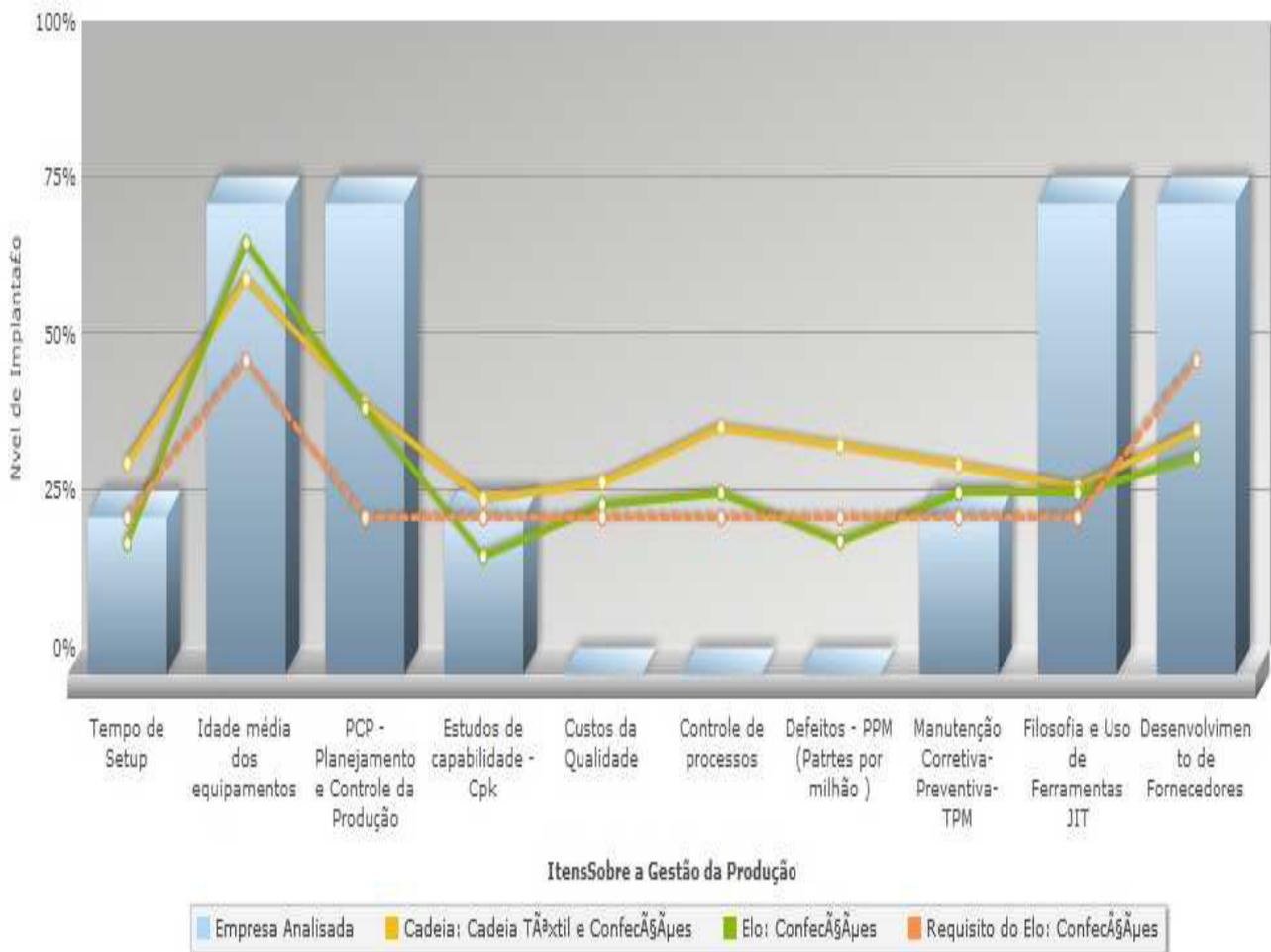
Figura 11 - Desempenho das ferramentas dos sistemas integrados de gestão



Fonte: SIMAP

Quanto aos sistemas de gestão integrada a empresa T possui um desempenho aceitável em relação aos itens ISO 14001, SA 8000 e OSHAS 18000 com nível de implementação de 25% nesses quesitos fica um pouco acima da média obtida por sua cadeia que possui nesses critérios respectivamente os valores de 19,12%, 16,67% e 21,32% de nível de implementação. Já no item ISO 9001 com nível de implementação de 25% a empresa analisada encontra-se bem abaixo da média de sua cadeia que é de 41,43%. Vale destacar que a implantação da norma ISO 9001 ainda não está nos objetivos de curto prazo da empresa. Um desempenho inferior da empresa também pode ser verificado com o item 5S onde a empresa T apresenta um desempenho de 25% enquanto a média de desempenho de sua cadeia é de 53,57%. Em seguida tem-se a figura 12 representando os dados de desempenho da empresa analisada com respeito a gestão da produção.

Figura 12 - Desempenho das ferramentas presentes no sistema de gestão da produção



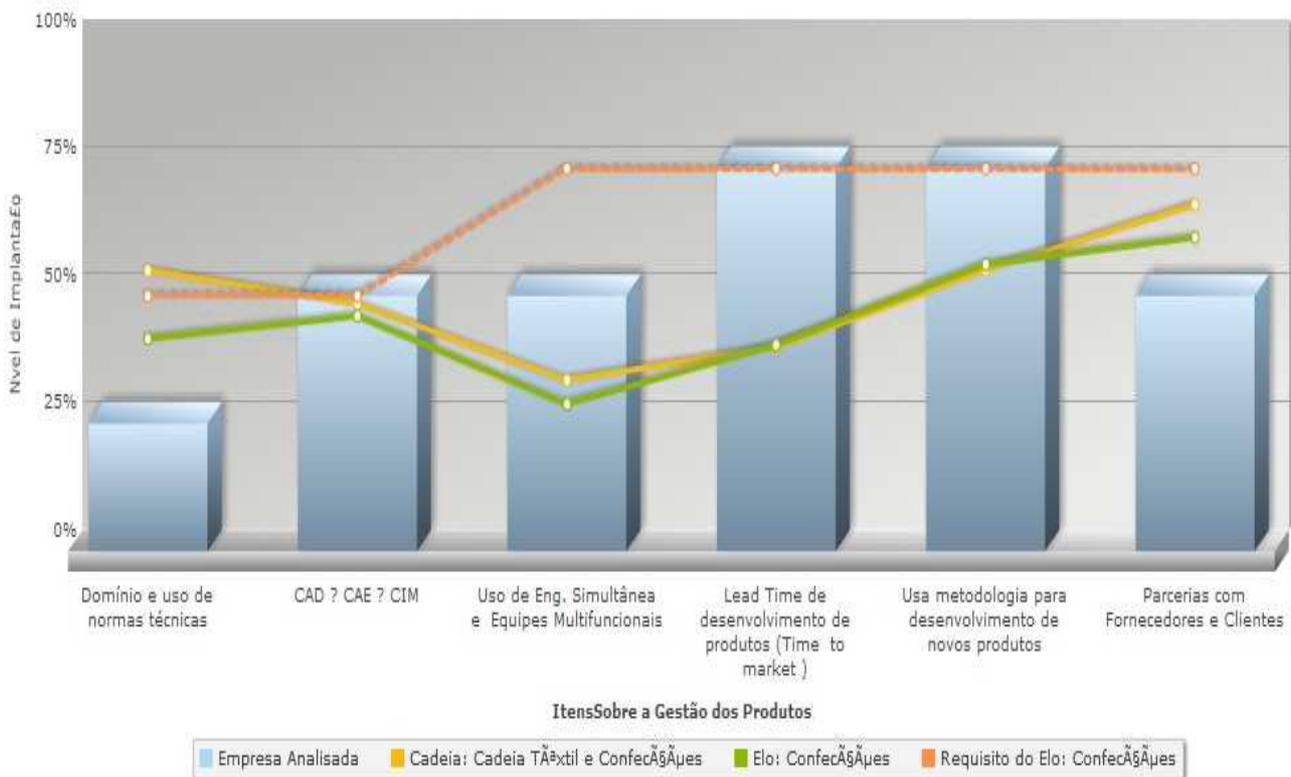
Fonte: SIMAP

Com relação a gestão da produção a empresa analisada apresentou bons resultados nos itens idade média dos equipamentos, PCP, Filosofia e Uso de Ferramentas JIT e desenvolvimento de fornecedores com um desempenho de 75% em cada um destes critérios. Nos critérios de Tempo de Setup, Estudos de Capabilidade e TPM a empresa obteve resultados levemente abaixo da média de sua cadeia produtiva.

Um ponto bastante negativo a ser citado sobre este critério é o péssimo resultado obtido nos itens Custos da má qualidade, Controle de Processos e Defeitos em PPM onde a empresa analisada não possui nenhum tipo de programa ou disponibilização de recursos para acompanhamento e controle destes itens, sendo portanto deixados de lado.

Um ponto positivo de ser citado é o desempenho do item PCP, item que possui grande importância no critério avaliado, com um nível de implementação de 75% bem acima do desempenho médio de sua cadeia. A média de idade dos equipamentos de 5 a 10 anos também é considerado um fator positivo quando comparamos com a média geral da cadeia que é de aproximadamente de 10 a 20 anos, isto mostra que a empresa está investindo forte em sua base tecnológica. Em seguida tem-se a figura 13 representando os dados de desempenho da empresa analisada com respeito a gestão de produtos.

Figura 13 - Desempenho das ferramentas do subsistema gestão de produtos



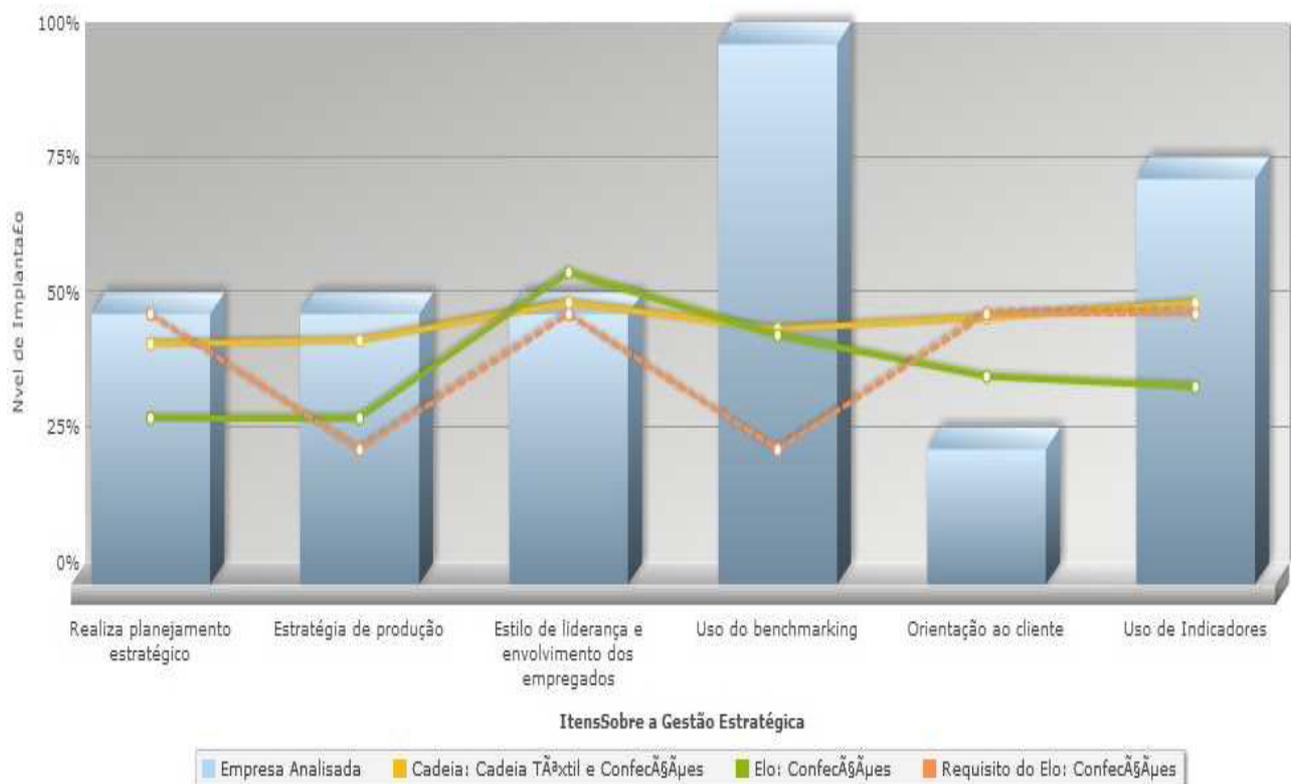
Fonte: SIMAP.

Neste critério a empresa analisada obteve um desempenho favorável nos critérios CAD, Uso de Eng. Simultânea, Time to Market e Uso de metodologia para desenvolvimento de novos produtos com seus níveis de implementação acima da média da cadeia a qual faz parte. No item parcerias com fornecedores e clientes a empresa com um desempenho de 50% colocou-se um pouco abaixo da média da cadeia que é de 67,86% de nível de implementação.

O item parcerias com fornecedores e clientes possui grande importância dentro deste critério, pois maus relacionamentos e trocas de fornecedores podem causar problemas muito sérios para o setor de produção com, por exemplo, a falta de aviamentos para confecção dos produtos, o que implica em um atraso da chegada do produto ao cliente ou até mesmo mudanças indesejadas nas configurações dos produtos.

A respeito do desempenho no item domínio e uso de normas técnicas pode-se afirmar especialmente para o caso do setor de confecção existem normas variadas e que estilistas e modelistas normalmente possuem liberdade para escolher como querem que seus produtos sejam confeccionados o que caracteriza um processo não formalizado. Em seguida tem-se a figura 14 representando os dados de desempenho da empresa analisada com respeito a gestão estratégica.

Figura 14 - Desempenho das ferramentas do subsistema gestão estratégica



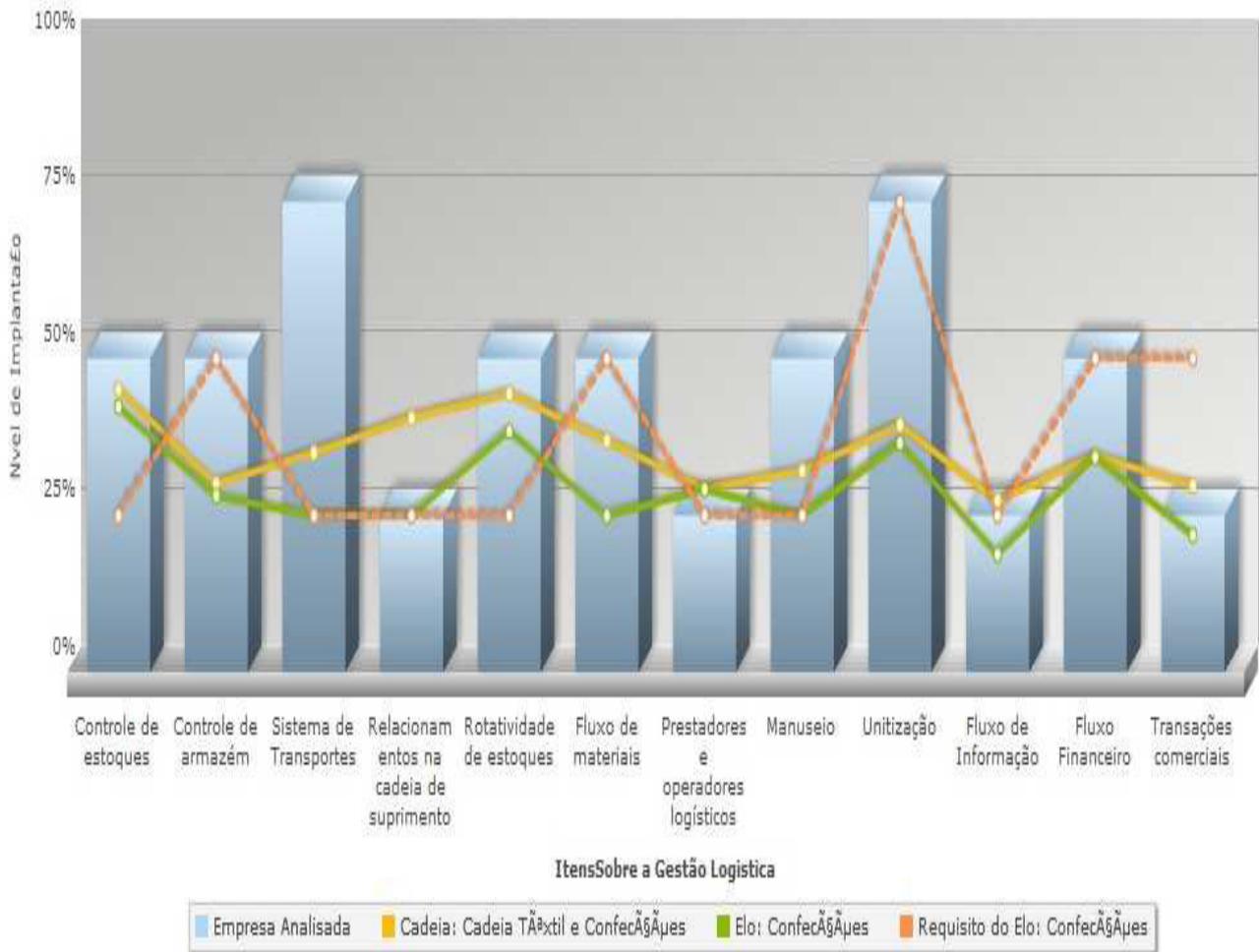
Com relação à Gestão Estratégia a empresa T obteve resultados acima da média de sua cadeia em todos os critérios com exceção ao critério Orientação ao Cliente onde o desempenho médio da cadeia foi de 49,31% contra apenas 25% de nível de implementação da empresa analisada.

O critério de orientação ao cliente é um problema grave verificado na empresa analisada e que gera grandes prejuízos para todo o grupo. A empresa analisada faz parte de um grupo verticalizado que atua desde a produção têxtil e confecções, passando por transporte e chegando até o cliente final através de uma grande rede de varejo. Ou seja, toda a produção da empresa analisada escoou para a rede de varejo do grupo espalhada por todo o país. Pelo fato do cliente pertencer ao grupo existe uma forte relação de “queda de braço” entre esses elos da cadeia que não medem esforços para tomarem medidas que sejam favoráveis para si. É um complicado choque cultural dentro do grupo até porque certos setores e pessoas estratégicas dentro da organização não eram e ainda não são a favor dessa verticalização indústria – varejo, embora seus resultados estejam sendo até o momento bastante favorável para ambas as partes.

É importante destacar o excelente desempenho da empresa analisada no critério do uso do *benchmarking*, onde a empresa com um nível de implementação de 100% realiza um benchmarking internacional: procurando a excelência em seus produtos e tendo sempre como base as empresas líderes do mercado mundial. O desempenho de 75% no uso de indicadores também é bastante positivo quando se leva em consideração a importância desta avaliação através de indicadores para que possamos ter um cenário mais claro no intuito de compreendermos melhor como a empresa encontra-se e auxiliar a mesma na tomada de decisões. Em seguida tem-se a figura 15 representando os dados de desempenho da empresa analisada com respeito a gestão logística.

Sobre a gestão logística

Figura 15 - Desempenho das ferramentas no subsistema gestão logística



Fonte: SIMAP

A respeito da Gestão Logística a empresa analisada obteve um nível geral de implementação de 45,83% ,quando a média da cadeia produtiva a qual faz parte é de 35,19%. Quando partimos para a análise dos 12 critérios presente no subsistema percebemos que a empresa obteve um resultado acima da média de sua cadeia produtiva em 8 desses 12 critérios avaliados. Destacamos como aspectos positivos o desempenho no critério Sistema de Transportes com um nível de implementação de 75% e Unitização também com 75%.

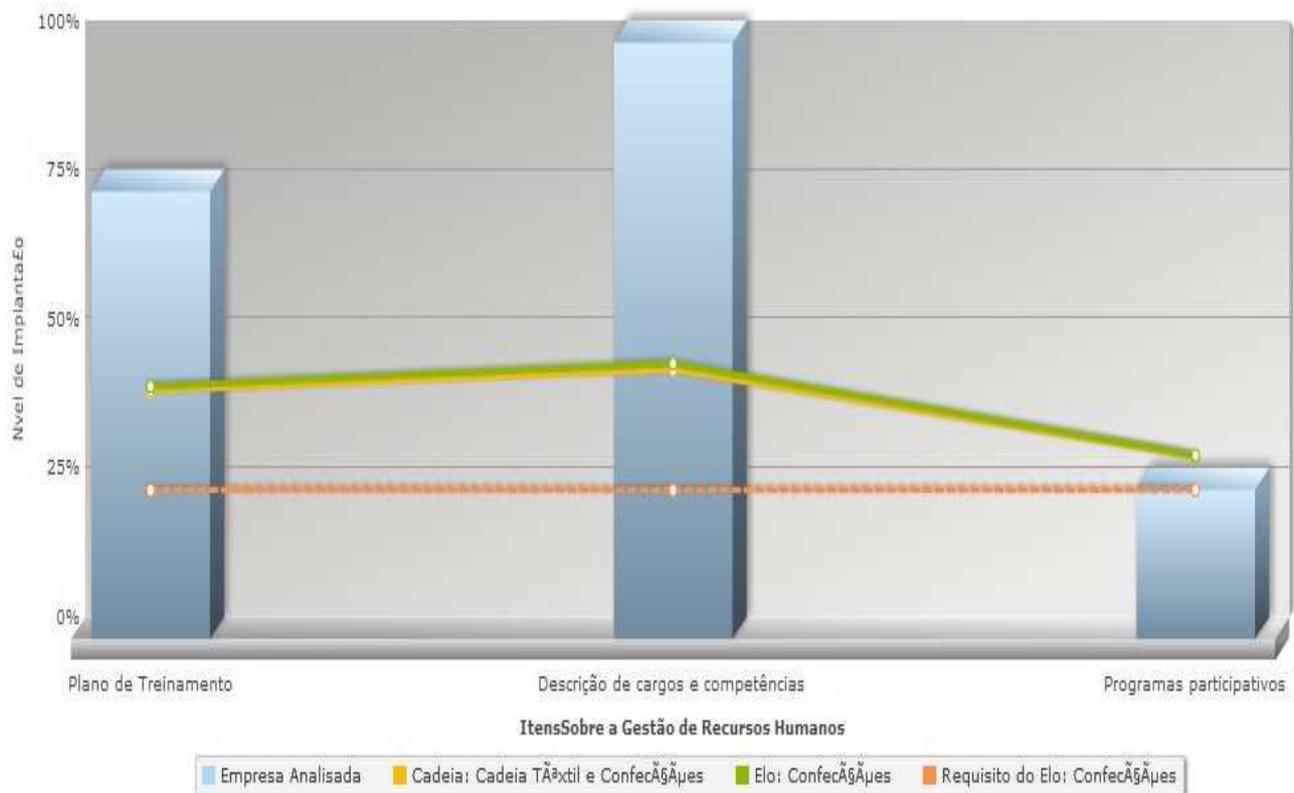
A frota da empresa analisada é relativamente nova e 100% rastreada, controlada pelo Centro de Distribuição do grupo. A rotatividade de estoques e controle de estoques são critérios um pouco mais fáceis de ser controlados pela empresa estudada em razão

da mesma possuir apenas um cliente, fato este que reduz drasticamente os níveis de estoques de produtos encalhados, por perda de vendas ou desistências dos clientes.

O manuseio na empresa é feito através de paleteiras hidráulicas e elétricas, além do uso de empilhadeiras, existindo ainda grande contato humano com os materiais. A unitização é feita através de caixas e pallets padrão, podendo ser também acomodados em estantes como no caso da matéria prima principal, os rolos de tecidos. Em seguida tem-se a figura 16 representando os dados de desempenho da empresa analisada com respeito a gestão de recursos humanos:

Sobre a gestão de recursos humanos

Figura 16 - Desempenho das ferramentas no subsistema gestão de recursos humanos

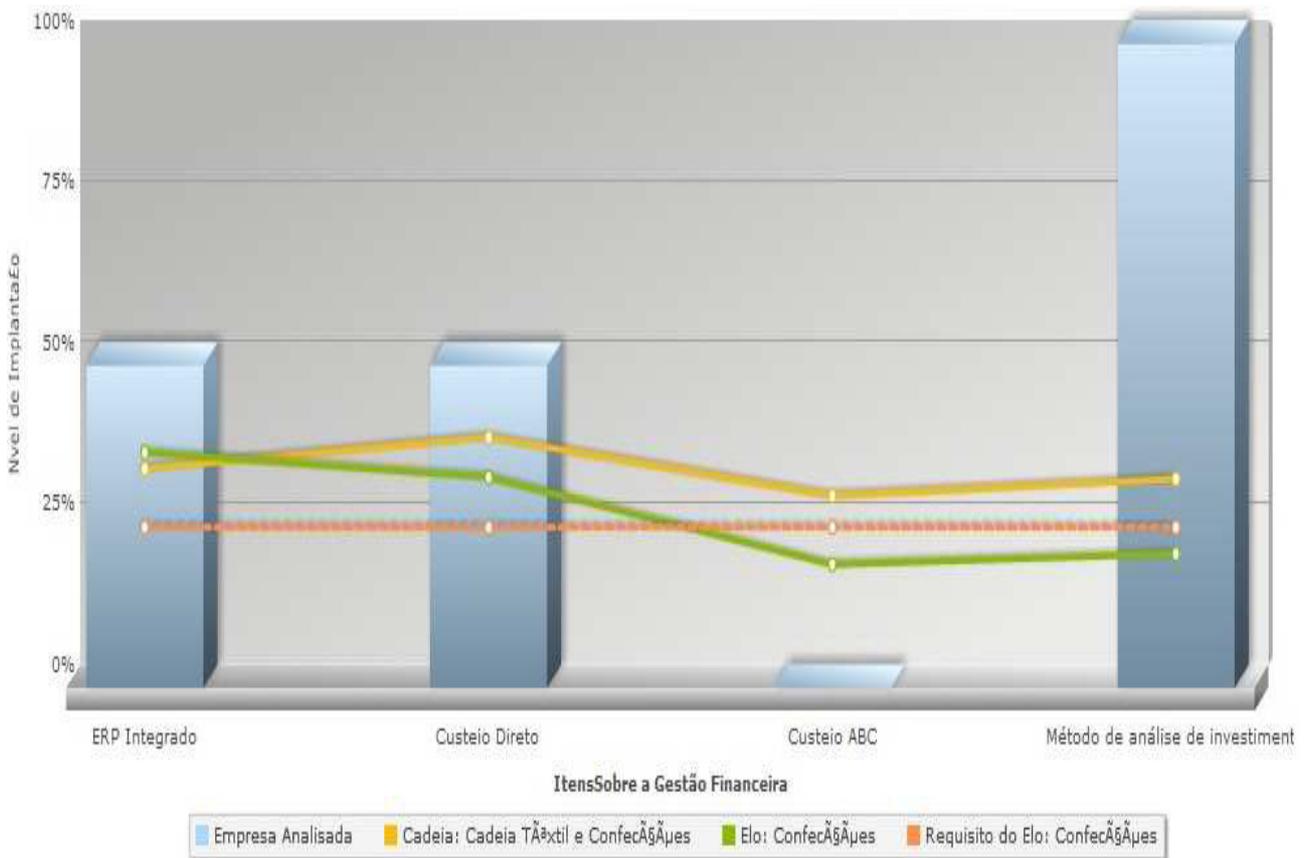


Fonte: SIMAP

De maneira geral o desempenho da empresa analisada com relação à Gestão de Recursos Humanos teve um desempenho de 66,67 %, enquanto a cadeia produtiva tem um desempenho médio de apenas 39,12%. Este resultado pode ser considerado bastante positivo para uma empresa que possui aproximadamente 3500 funcionários somente na unidade analisada neste estudo. Fato este que dificulta bastante a gestão de recursos

humanos, principalmente pela mão de obra ser em sua maioria de baixa instrução. Como ponto negativo podemos citar o baixo desempenho de 25% no critério programas participativos, desempenho que está diretamente relacionado a aspectos culturais da empresa que estão sendo aos poucos trabalhados. Em seguida tem-se a figura 17 representando os dados de desempenho da empresa analisada com respeito a gestão financeira.

Figura 17 - Desempenho das ferramentas do subsistema gestão financeira



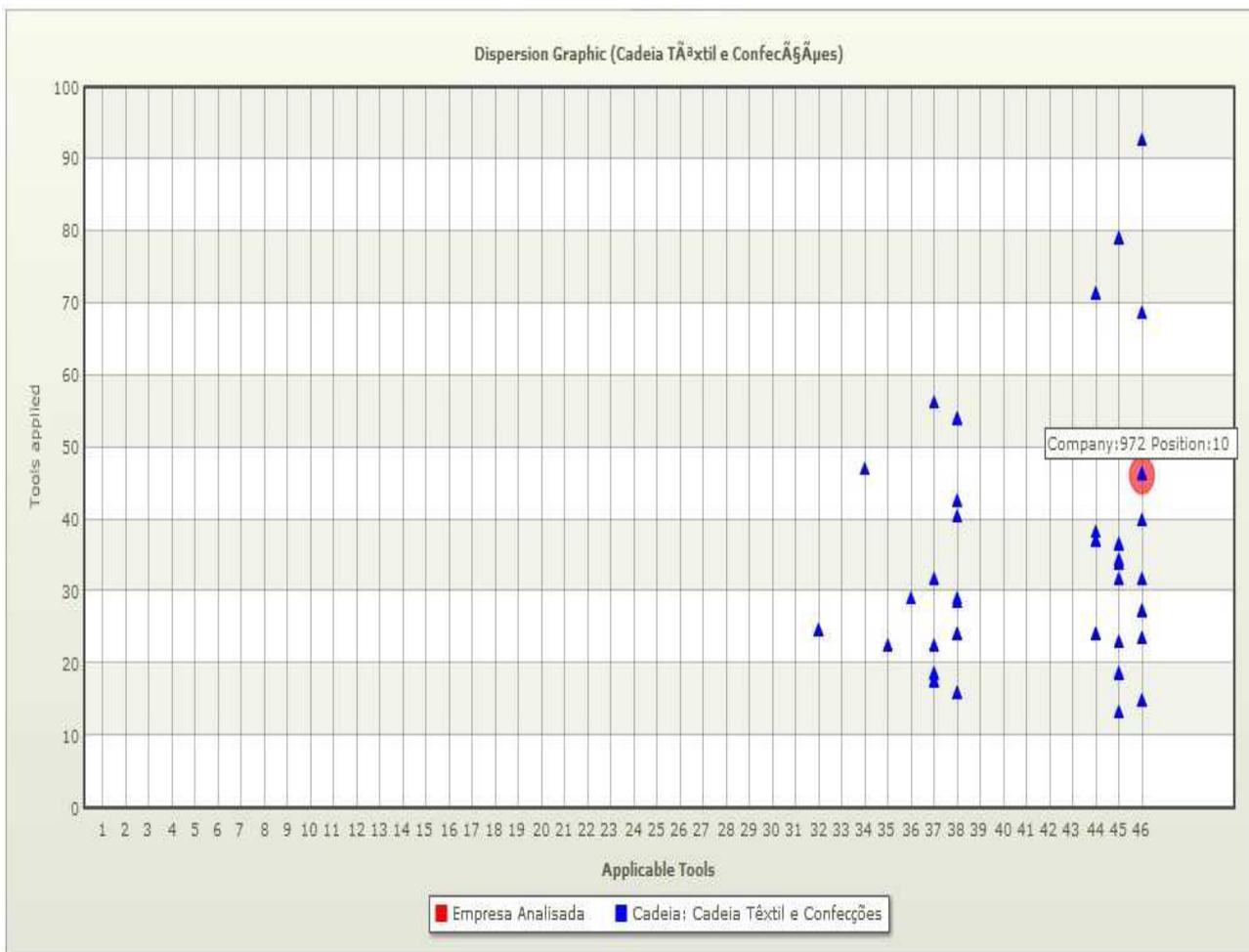
Fonte: SIMAP

Com relação à Gestão Financeira o desempenho geral da empresa analisada foi de 50% ,enquanto o desempenho médio de sua cadeia foi de apenas 33,82%. Destacamos o excelente desempenho de 100% de nível de implementação no critério método de análise de investimento conseguido pela empresa através da utilização de um conjunto de técnicas que buscam determinar a viabilidade econômica e financeira de investimentos. Como exemplo podem ser citados cálculos e análises de VPL,TIR e Payback, técnicas que possuem grande importância no auxílio para a tomada de decisões sobre a viabilidade econômico e financeiras de investimentos diversos. Na sequência será

analisada a figura 18 que representa a posição da empresa T na cadeia produtiva têxtil-confeccões com relação ao nível de implantação de suas ferramentas de gestão.

Posição da empresa T em sua cadeia produtiva com relação ao nível de implantação de suas ferramentas de gestão

Figura 18 - Posição da empresa analisada em sua cadeia produtiva com relação ao nível de implementação de suas ferramentas de gestão

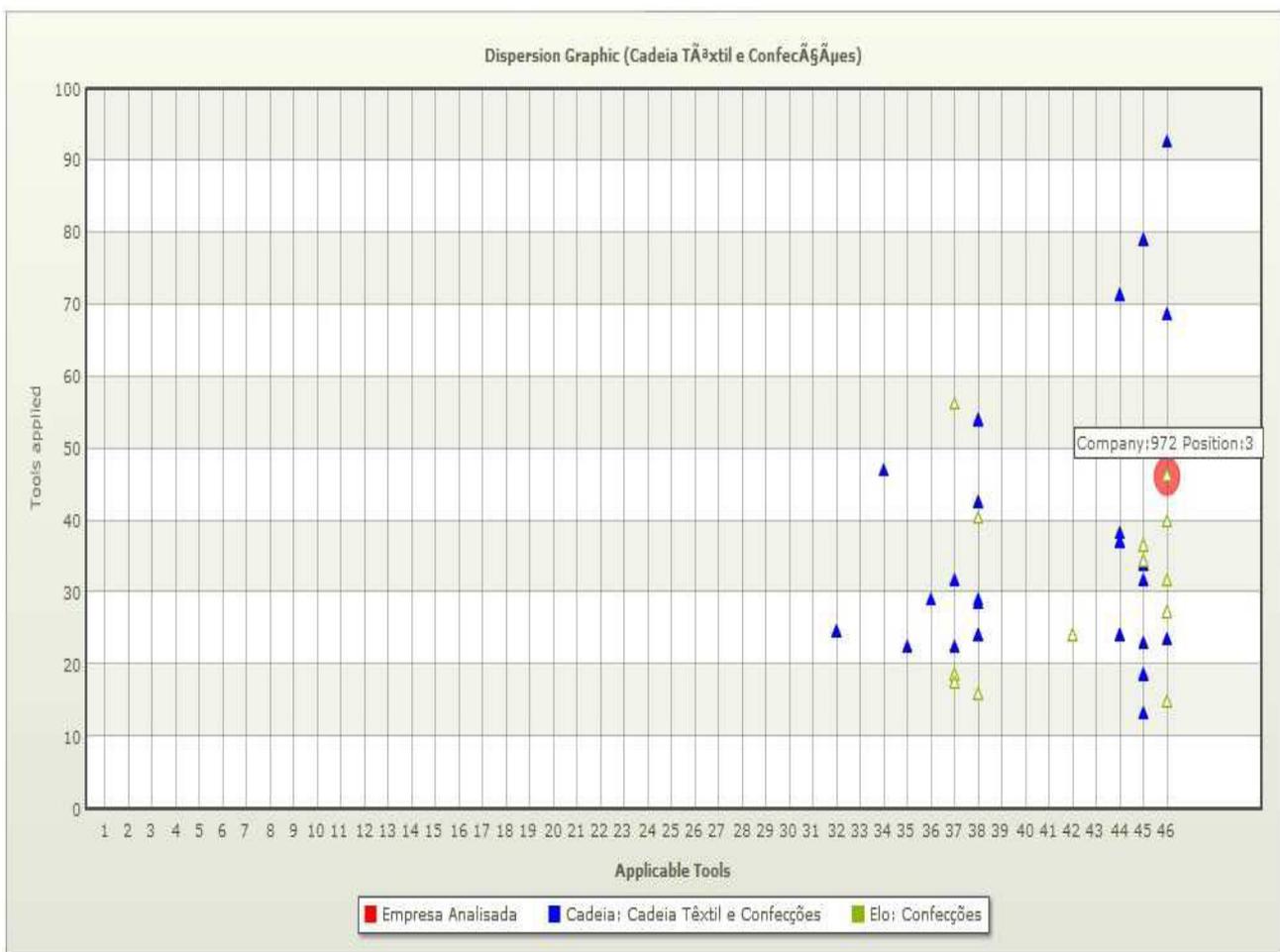


Nesse ranking gerado pelo sistema a empresa T conseguiu a 10ª colocação entre as 34 empresas cadastradas no SIMAP na cadeia têxtil-confeccões. Resultado este verificado na ilustração que representa um gráfico de dispersão com as 34 empresas cadastradas no sistema.. O resultado não é considerado bom quando levamos em consideração o porte da empresa T e sua representatividade dentro de sua cadeia. Porém alguns fatores como a disputa desigual entre as empresas do setor têxtil brasileiro contra as empresas têxteis asiáticas e o fato da empresa analisada possuir um cliente exclusivo

ameniza esse resultado. Em seguida será analisada a figura 19 que representa a posição da empresa T no elo confecções com relação ao nível de implantação de suas ferramentas de gestão.

Posição da empresa T em sua cadeia produtiva com relação ao nível de implantação de suas ferramentas de gestão

Figura 19 - Posição da empresa analisada no elo confecções em relação ao nível de implementação de suas ferramentas de gestão



Fonte: SIMAP

Nesse ranking gerado pelo sistema a empresa T conseguiu a 3ª colocação entre as 13 empresas cadastradas no SIMAP no elo confecções. Resultado este que pode ser verificado na ilustração que representa um gráfico de dispersão com as 13 empresas cadastradas no elo confecções.

O resultado também não é considerado bom, quando levamos em consideração a representatividade da empresa T em seu elo. Para amenizar esse resultado reiteramos o fato da empresa possuir um cliente exclusivo que faz parte de seu mesmo grupo empresarial e, portanto sofre baixo nível de pressão com respeito a concorrência.

Interessante perceber que quando as empresas do setor têxtil ficaram de fora do cálculo para o ranking, a empresa analisada ganha várias posições. O que fortalece a teoria que a luta das indústrias têxteis brasileiras para conseguirem sobreviver no mercado contra as asiáticas motivam essas empresas a desenvolverem melhores níveis de implementação em sua ferramentas de gestão.

4.7 – IDENTIFICAÇÃO DE FERRAMENTAS “IMPULSIONADORAS” DAS ESTRATÉGIAS DA EMPRESA E NÍVEIS DE IMPLEMENTAÇÃO.

Segue abaixo uma seleção de ferramentas consideradas “impulsionadoras” das estratégias da empresa por subsistema do SIMAP com seus respectivos níveis de desempenho e comentários acerca dos resultados. Inicia-se com a análise de existência dessas ferramentas nos sistemas integrados de gestão.

Sistemas Integrados de Gestão

Com relação aos sistemas integrados de gestão não foi selecionada nenhuma ferramenta foi considerada como chave no apoio as estratégias da empresa. Podemos sugerir neste caso um plano formal de implantação de um programa 5S com o objetivo de proporcionar uma maior eficiência ao ambiente de trabalho. Em seguida será analisada a existência dessas ferramentas no subsistema gestão da produção.

Subsistema Gestão da Produção

Segue abaixo a tabela 1 indicando as ferramentas chaves para esse subsistema com seus níveis atuais de desempenho e níveis mínimos sugeridos:

Tabela 1 - Ferramentas chaves no subsistema gestão da produção

Subsistema Gestão da Produção		
Ferramentas Chaves	Nível de Implantação Atual	Nível Mínimo de Implantação Sugerido
Tempo de setup	25%	75%
Manutenção Corretiva-Prev.-TPM	25%	100%
PCP	ACEITÁVEL	-
Filosofia e Uso de Normas JIT	ACEITÁVEL	-
Desenvolvimento de Fornecedores	ACEITÁVEL	-

Fonte: Elaborado pelo próprio autor.

No subsistema gestão da produção selecionaram-se seis ferramentas como chaves no apoio as estratégias da empresa. Duas dessas ferramentas precisam de melhorias urgentes em seus níveis de implementação, na situação atual em que se encontram prejudicam o processo produtivo da empresa. Em seguida temos os resultados quanto ao subsistema gestão de produtos.

Subsistema Gestão de Produtos

Segue abaixo a tabela 2 indicando as ferramentas chaves para esse subsistema com seus níveis atuais de desempenho e níveis mínimos sugeridos:

Tabela 2 - Ferramentas chave no subsistema gestão de produtos

Subsistema Gestão de Produtos		
Ferramentas Chaves	Nível de Implantação Atual	Nível de Implantação Sugerido
CAD - CAE - CIM	ACEITÁVEL	-
Uso de Eng. Simultânea e Equipes Multifuncionais	50%	100%
Lead Time de Desenvolvimento de Produtos	ACEITÁVEL	-
Uso de metodologia para desenvolvimento de novos produtos	ACEITÁVEL	-
Parceria com fornecedores e clientes	50%	100%

Fonte: Elaborado pelo próprio autor.

No tocante a Gestão de Produtos todas as ferramentas presentes no SIMAP podem ser consideradas chaves no apoio as estratégia da empresa com exceção do domínio e uso de normas técnicas. Posteriormente será avaliado o subsistema gestão estratégica.

Segue abaixo a tabela 3 indicando as ferramentas chaves para esse subsistema com seus níveis atuais de desempenho e níveis mínimos sugeridos:

Tabela 3 - Ferramentas chave no subsistema gestão estratégica

Subsistema Gestão Estratégica		
Ferramentas Chaves	Nível de Implantação Atual	Nível de Implantação Sugerido
Realização de Planejamento Estratégico	50%	100%
Estratégia de Produção	50%	100%
Uso do Benchmarking	ACEITÁVEL	-
Orientação ao Cliente	25%	100%

Fonte: Elaborado pelo próprio autor.

No subsistema de Gestão estratégica selecionaram-se 4 ferramentas consideradas chaves no apoio as estratégias da empresa. Três destas ferramentas necessitam de melhorias em seus níveis de implementação. Na situação atual em que se encontram não apoiam a empresa o quanto deveriam. Em seguida avalia-se o subsistema gestão logística.

Subsistema de Gestão Logística

Segue abaixo a tabela 4 indicando as ferramentas chaves para esse subsistema com seus níveis atuais de desempenho e níveis mínimos sugeridos:

Tabela 4 - Ferramentas chave no subsistema gestão logística

Subsistema de Gestão Logística		
Ferramentas Chaves	Nível de Implantação Atual	Nível de Implantação Sugerido
Sistemas de Transporte	ACEITÁVEL	-
Transações comerciais	25%	100%

Fonte: Elaborado pelo autor.

No subsistema de Gestão Logística selecionou-se 2 ferramentas consideradas chaves no apoio as estratégias da empresa. Uma das ferramentas selecionadas necessita de melhoria em seus nível de implementação. Continuando analisa-se o subsistema gestão de recursos humanos.

Subsistema de Gestão de Recursos Humanos

Com relação ao subsistema de gestão de recursos humanos nenhuma ferramenta foi considerada como chave no apoio as estratégias da empresa. Podemos sugerir neste caso um plano formal de implantação de programas participativos e quem sabe até mesmo um programa de participação nos resultados da empresa com o objetivo de motivar os funcionários. Finalizando analisa-se o subsistema gestão financeira.

Subsistema de Gestão Financeira

Com relação ao subsistema de gestão financeira também não foi selecionada nenhuma ferramenta como chave no apoio as estratégias da empresa. Porém sugere-se que a empresa utilize com frequência o método de custeio direto para auxiliar nos processos de tomada de decisões.

4.8 – Considerações Finais

Neste capítulo foi apresentada uma aplicação prática do estudo proposto com a explicação detalhada de como cada etapa foi realizada. Para uma melhor compreensão acerca do estudo realizado e uma supressão em relação a dúvidas geradas em relação à origem dos dados utilizados no estudo segue abaixo a figura 20:

Figura 20- Resumo com a procedência das informações utilizadas no estudo

Tabela 1 - Ferramentas chaves no subsistema gestão da produção	PROCEDÊNCIA DA INFORMAÇÃO
VOLUME DE EXPORTAÇÕES DO STC NO BRASIL (Período 2005-2011)	ABIT / BNDES
VOLUME DE IMPORTAÇÕES DO STC NO BRASIL (Período 2005-2011)	ABIT / BNDES
BALANÇA COMERCIAL DO STC NO BRASIL (Período 2005-2011)	ABIT / BNDES
PRODUÇÃO DE VESTUÁRIO NO BRASIL (Período 2005-2011)	ABIT / BNDES
VALOR DA PRODUÇÃO DO STC NO BRASIL (Período 2005-2011)	ABIT / BNDES
PREÇO MÉDIO POR PEÇA NA PRODUÇÃO DO STC (Período 2005-2008)	ABIT / BNDES
POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO ADOTADO PELA EMPRESA T	PESQUISA BIBLIOGRÁFICA / ENTREVISTAS COM DIRETOR
PONTOS FORTES,FRACOS,OPORTUNIDADES E AMEAÇAS DO AMBIENTE COMPETITIVO QUE AFETAM O NEGÓCIO DA EMPRESA T	PESQUISA BIBLIOGRÁFICA / ENTREVISTAS COM DIRETOR
ESTRATÉGIA GENÉRICA ADOTADA PELA EMPRESA	PESQUISA BIBLIOGRÁFICA / ENTREVISTAS COM DIRETOR E GERENTE DE MARCA
ESTRATÉGIAS DE PRODUÇÃO ADOTADAS PELA EMPRESA	ENTREVISTAS COM GERENTE ,SUPERVISORES / DOCUMENTOS INTERNOS DA EMPRESA
PERFORMANCE DA FUNÇÃO PRODUÇÃO PARA O SUCESSO DA ESTRÁTEGIA COMPETITIVA DENTRO DA PERSPECTIVA DOS QUATRO ESTÁGIOS PROPOSTA POR HAYES	PESQUISA BIBLIOGRÁFICA / ENTREVISTAS COM DIRETOR
FERRAMENTAS DE GESTÃO PRESENTES NA EMPRESA T E SEUS NÍVEIS DE IMPLANTAÇÃO	ENTREVISTA COM GERENTE E SUPERVISORES
DESEMPENHO DA EMPRESA T NA CADEIA TÊXTIL-CONFECÇÕES	SIMAP
FERRAMENTAS IMPULSIONADORAS DAS ESTRATÉGIAS DA EMPRESA T	PESQUISA BIBLIOGRÁFICA/ENTREVISTAS COM DIRETORE E GERENTE

A finalidade desta aplicação foi tornar mais clara à utilização do estudo da análise de alinhamento estratégico de uma empresa considerando as estratégias de produção e ferramentas que a apoiam. Apesar da coleta e análise de dados exigirem grande esforço, as informações e os resultados obtidos fornecem importantes subsídios para a tomada de decisão por parte da empresa. No próximo capítulo, são discutidos os resultados obtidos e feitas as considerações finais do trabalho.

CAPÍTULO 5 - CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

5.1 Conclusões

O ambiente corporativo atual de negócios exige cada vez mais das empresas um desempenho superior em relação as suas operações para o atendimento dos clientes. Este fato é verificado principalmente em mercados com alto grau de competição como se configura o STC. A utilização de ferramentas de gestão adequada às estratégias da empresa surge então como uma boa opção para se conseguir vantagens competitivas dentro deste ambiente empresarial. Baseado nisso, este trabalho estuda como analisar o alinhamento estratégico de uma empresa, considerando as estratégias de produção e ferramentas de gestão que a apoiam.

Através da análise do ambiente competitivo realizada no período de 2005 a 2011 obteve-se um panorama nacional do STC neste período. Setor de grande relevância possui um parque industrial de R\$ 80 bilhões, possui atualmente 30 mil empresas em atividade, emprega cerca de 8 milhões de trabalhadores direta e indiretamente e faturou em 2011 um montante de R\$ 90 bilhões o que representa 3,5 % do PIB brasileiro.

Segundo o BNDES, nenhum setor da indústria de transformação tem maior potencial de gerar empregos do que o STC. A ABIT projeta para o ano de 2012 um crescimento de 1,5% para o STC e um crescimento de 3% para o crescimento físico do varejo de vestuário. O grande vilão da cadeia produtiva do STC é a importação de vestuário que segundo o IBGE aumentou 17 vezes em menos de uma década. A tarifa da energia elétrica para a indústria no Brasil é uma das mais caras do mundo, fator que prejudica não só o STC mais todo o setor industrial do país.

As empresas brasileiras possuem plenas condições para aproveitar as oportunidades que este mercado proporciona, porém para tanto, serão necessárias ações estratégicas coerentes para que os resultados positivos esperados sejam alcançados.

Além disso, devem ser estudados pelo governo medidas de redução da tributação, custos da infraestrutura e medidas a favor da defesa comercial. A principal motivação para o estudo dessas medidas é o grande valor negativo acumulado pela balança comercial nacional nesse setor. As indústrias deste setor têm que começar a pensar

diferente para saírem na frente e aproveitarem estas oportunidades, a inovação é o caminho.

Sobre as estratégias de produção verificadas na empresa, percebeu-se que na área estrutural a empresa está aumentando sua capacidade produtiva através de um aumento na área de seu setor de produção em 30%. Isso para conseguir dar suporte a demanda de seu cliente que pretende além da abertura de novas lojas, ampliar as já existentes.

A empresa investe atualmente em um projeto que busca fortalecer de forma efetiva a integração indústria-varejo através de mudanças profundas nas características da indústria para atender de maneira mais eficiente os desejos de seu cliente o varejo. Essas mudanças na indústria são tanto de natureza estrutural como infra-estruturais, pois um software será implementado e integrará as informações para que a indústria atenda a rede de lojas exatamente com produtos e nos tamanhos que as lojas realmente precisam. Mudanças culturais também estão fortemente ligadas a este projeto que é baseado na Teoria das Restrições.

Neste momento afirma-se que o fator que mais atrapalha as estratégias de produção adotadas pela empresa atualmente é o atraso na chegada do índigo, matéria-prima principal do produto e que é 95% importada da China. O atraso de fornecedores locais com aviamentos como zíperes, botões e cintos diferenciados também causam grandes prejuízos para as estratégias de produção. Esses dois fatores causam prejuízos enormes e devem ser estudados pela diretoria da empresa formas para eliminar esses problemas.

Com relação ao posicionamento estratégico a empresa analisada produz moda. Oferece atributos *fashion* a preços competitivos e de qualidade aceitável, desenvolvidos por estilistas antenados com as mais novas tendências do mercado de moda internacional.

Esta moda produzida não é direcionada para a classe A que possui amplas condições de comprar em lojas de grifes nacionais e internacionais, mas sim para os consumidores com menor poder aquisitivo que despertaram para o mercado de moda e desejam se expressar através da moda.

Das 42 ferramentas de gestão presentes na empresa identificou-se 16 ferramentas consideradas “chave” no seu negócio. Ou seja, 16 ferramentas que possuem potencial para impulsionarem as estratégias da empresa analisada proporcionando com isso melhores resultados econômicos para a mesma.

Com relação aos sistemas de gestão integrada não foi identificada nenhuma ferramenta chave, isso se deve ao fato da empresa possuir apenas um cliente exclusivo e esse cliente não fazer nenhum tipo de pressão nem sentir necessidade que a empresa T ofereça altos níveis de implementação nessas ferramentas. Já com relação ao subsistema gestão da produção foram selecionadas cinco ferramentas consideradas com potencial para impulsionar as estratégias da empresa analisada. Dentre as cinco destacamos tempo de setup e utilização de manutenção TPM como as que precisam ser urgentemente trabalhadas pela empresa, pois o seu atual baixo nível de implementação acarreta grandes prejuízos financeiros.

Quanto ao subsistema gestão de produtos foram identificadas 5 ferramentas chave, duas necessitam melhorar seus níveis de implementação: uso de engenharia simultânea e equipes multifuncionais e parcerias com fornecedores e clientes, as outras três encontram-se em um nível aceitável. Destaca-se nesse momento a importância de se trabalhar a ferramenta parcerias com fornecedores e clientes, pois os atrasos de alguns fornecedores acarretam também grandes prejuízos para a empresa analisada.

No subsistema de gestão estratégica foram selecionadas 4 ferramentas como chaves: realização de planejamento estratégico, estratégias de produção, uso do benchmarking e orientação ao cliente. Destaca-se aqui a importância de melhorar o nível de implementação das ferramentas orientação ao cliente e estratégias de produção que possuem grande potencial para apoiar as estratégias da empresa.

No subsistema gestão Logística foram identificadas duas estratégias, grifa-se a importância de melhorar o nível de implementação da ferramenta transações comerciais neste subsistema. No subsistema de gestão de recursos humanos nenhuma ferramenta impulsionadora foi identificada, assim como no subsistema gestão financeira.

Portanto, percebe-se pelas análises realizadas neste estudo que a empresa T possui um bom nível de alinhamento estratégico. Vários fatores motivam esse afirmação como o fato de 8 das 16 ferramentas identificadas como “chaves” para o negócio da empresa apresentar-se com níveis de implementação aceitáveis. O projeto baseado na TOC é outro forte indício desse alinhamento estratégico, pois estão sendo alteradas configurações específicas de projeto do sistema de produção da empresa com o objetivo de apoiar o seu posicionamento competitivo no mercado. Outro fato que apoia esse posicionamento é o projeto costureira (o) polivalente que pretende fazer com que os operadores deixem de fazer apenas quatro ou cinco operações e tenham capacidade para fazer 10 até 15 operações dentro do setor. O que mostra a busca da empresa pela

tão almejada flexibilidade, que hoje a empresa não possui no nível que seu cliente demanda.

Logicamente sabe-se que a empresa T ainda tem um longo caminho a trilhar no sentido de fortalecer esse alinhamento. Até mesmo porque alterações no mercado podem influenciar as decisões estratégicas de seu cliente o que conseqüentemente modificará sua maneira de operar e definir suas estratégias de produção. Porém a empresa nos últimos 3 anos vem passando por constantes mudanças no sentido de melhorar o atendimento ao seu cliente, trabalhando até mesmo fatores delicados como sua cultura organizacional.

Finalmente, após conseguir-se atingir os objetivos do trabalho, idealiza-se que este estudo contribua como referencial teórico para a análise de alinhamento estratégico de outras organizações, considerando as estratégias de produção e ferramentas de gestão que a apoiam.

5.2 Recomendações para Trabalhos Futuros

Como o estudo realizado aborda um tema bastante abrangente, pode servir de base para o desdobramento de outros trabalhos, entre os quais são recomendáveis:

- Aplicar o estudo em uma empresa do setor de serviços, verificando a viabilidade de aplicação e eventuais necessidades de adequação;
- Realizar uma análise econômico-financeira sobre a opção da empresa de importar o índigo da china em comparação com comprar esta matéria-prima de fornecedores locais;
- Realizar uma comparação do desempenho da empresa em sua cadeia produtiva em instantes de tempo distintos, como por exemplo jan/2010 e jan/2011. O objetivo seria verificar como a empresa está evoluindo em sua cadeia e elo e em que subsistemas evolui com uma maior intensidade. Essa análise ajudaria a identificar se a empresa está caminhando no caminho correto quanto as suas ferramentas de gestão.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. **ENSSLIN,L.; MONTIBELLER, G.N.; NORONHA, S.M.** *Apoio à decisão – Metodologia para Estruturação de Problemas e Avaliação Multicritério de Alternativas*. Florianópolis: Insular: 2001.
2. **OLIVEIRA, DJALMA PINHO REBOUÇAS DE.** *Planejamento Estratégico: Conceitos, Metodologia e Práticas*. 23. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
3. **GIL, ANTONIO CARLOS.** *Como Elaborar Projetos de Pesquisa*. São Paulo: Atlas,1991.
4. **YIN, ROBERT K.** *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
5. **DIAS, E. de P.** *Conceitos de gestão e administração: uma revisão crítica*. Revista Eletrônica de Administração, FACEF, v. 1, jul.-dez. 2002. Disponível em: <http://www.facef.br/rea/edicao01/ed01_art01.pdf>. Acessado em 15 fev. 2012.
6. **MOREIRA, D.A.** *Administração da produção e operações*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.
7. **ABIT – Associação Brasileira da Indústria Têxtil e de Confecção – Disponível em:** <<http://www.abit.org.br>>. Acessado em 10 mar. 2012.
8. **BNDES – Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social – Disponível em:** <<http://www.abit.org.br>>. Acessado em 10 mar. 2012.
9. **PAIVA E. L.; CARVALHO Jr J. M de.; FENSTERSEIFER J. E.** *Estratégia de Produção e de Operações Conceitos, Melhores Práticas, Visão de Futuro*. Porto Alegre. Bookman.2009.

10. **CORDEIRO, J.** *Componentes da gestão estratégica nas empresas do sector automóvel*. Rev. Portuguesa e Brasileira de Gestão, Jul. 2009.
11. **WRIGHT, Peter L.; KROLL, Mark J.; PARNELL, J.** *Administração estratégica: conceitos*. São Paulo: Atlas, 2000.
12. **MINTZBERG, H.** *Ascensão e queda do planeamento estratégico*. Porto Alegre, RS: Bookman, 2008.
13. **TAVARES, R. da S . C . R . ; KAMIMURA, Q. P. ; ARAÚJO, E. A. S de.** *Análise da produção científica de artigos sobre gestão estratégica: um estudo bibliométrico*. SEGET, 2011.
14. **PORTER, Michael E.** *Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. 2.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
15. **NOGUEIRA, E.; ALVES, A.G.F.; TORKOMIAN, A.L.V.** *Empresas de revestimento cerâmico e suas estratégias competitivas e de produção*. Rev. Gestão & Produção. São Carlos: Apr. 2001.
16. **ECONOMIA EMPRESARIAL** / Fae Business School. Curitiba: Associação Franciscana de Ensino Bom Jesus, 2002 (Coleção gestão empresarial, 2).
17. **SILVA, E. M. da e SANTOS, F. C. A.** *Análise do alinhamento da estratégia de produção com a estratégia competitiva na indústria moveleira*. Prod. [online]. 2005, vol.15, n.2, pp. 286-299.
18. **KLIPPEL, M. ; ANTUNES, J. A. V. Jr; PAIVA, E.L.** *Estratégia de produção em empresas com linhas de produtos diferenciadas: um estudo de caso em uma empresa rodoferroviária*. Rev. Gestão & Produção. São Carlos: Sept /Dec.2005.
19. **MACEDO-SOARES, T. Diana L. v. A. and FIGUEIRA, Luiz Augusto P. A..** *Gestão estratégica da energia nucleoeletrica no Brasil: recursos e competências críticos para seu sucesso*. Rev. adm. contemp. [online]. 2007, vol.11, n.spe1, p,55

20. **GONCALVES, Carlos Alberto; DIAS, Alexandre Teixeira; MUNIZ, Reynaldo Maia.** *Análise discriminante das relações entre fatores estratégicos, indústria e desempenho em organizações brasileiras atuantes na indústria manufatureira.* Rev. Adm. Contemp., Curitiba, v.12, n.2, Jun. 2008.
21. **SLACK, N. ; CHAMBERS, S. ; JOHNSTON, R.** *Administração da produção* tradução Maria Teresa Corrêa de Oliveira, Fábio Alher ; 2. ed. --São Paulo: Atlas, 2002.

ANEXOS

ANEXO A: EXPLICAÇÃO SOBRE OS NÍVEIS DE DESEMPENHO DAS FERRAMENTAS PRESENTES NO QUESTIONÁRIO APLICADO NAS EMPRESAS CADASTRADAS NO SIMAP.

NA: o critério não se aplica na empresa.

Princípio: para ser 100% precisa atender 75%, para ser 75% precisar atender o 50% e assim por diante.

Sistema Integrado de Gestão

SIG:	0	25	50	75	100
ISO 9001 - ISO 14001 - 5S - SA 8000 - OSHAS 18000	Procedimentos informais	Procedimentos documentados	Programa formal de implantação	Realiza auditorias internas	Certificação

Gestão da Produção

	0	25	50	75	100
Tempo de setup (médio da fábrica)	Informal	Procedimento documentado	Tempo < 60 min	Tempo < 40 min	< 10 (SMED)
PCP	Informal	Planilhas eletrônicas (Excel, Calc, etc.)	Software	MRP e MRP II	ERP
Estudos de capacidade	Informal	Processos instáveis	Processos estáveis	CEP	Cpk > 2
Custos da (má) Qualidade	Desconhecidos	Monitora	1-10% faturamento	< 1 % faturamento	< 0,5 faturamento
Controle de processos	Parâmetros Informais	Parâmetros formais	Parâmetros controlados	Instrumentos calibrados	Estudos de capacidade
Defeitos - PPM	Desconhecidos	Conhecidos	1-10 %	< 1000 ppm	< 500 ppm
Manutenção	Corretiva	Plano de manutenção informal	Preventiva	Preditiva	TPM
Filosofia e Ferramentas JIT	Não utiliza ferramentas	Uma ferramenta	Duas ferramentas	Três ferramentas	Muitas ferramentas
Desenvolvimento de Fornecedores	Informal	Formal	Monitora desempenho	Programas de capacitação	Estabelece parcerias

Idade média dos equipamentos	Desconhecida	Maior 20 anos	10 a 20 anos	5 a 10 anos	< 5 anos
------------------------------	--------------	---------------	--------------	-------------	----------

Gestão de Produtos

	0	25	50	75	100
Domínio e uso de normas técnicas	Desconhece	Conhece e utiliza parcialmente	Utiliza as principais	Utiliza sempre	Utiliza 100% e atualiza
CAD – CAE – CIM	Desconhece	Conhece	Utiliza CAD	CAD e CAE	CAD-CAE-CIM
Uso de Eng. Simultânea e Equipes Multifuncionais	Não utiliza	Utiliza informalmente	Procedimento documentado	Implementando	Utiliza sempre
Lead Time de desenvolvimento	Não controla	Controle informal	Monitora	Competitivo	É benchmark
Metodologia para desenvolvimento	Desconhece	Informal	Documentado	Melhora continuamente	Usa conceito lessons learn
Parcerias com Fornecedores / Clientes	Não realiza	Informal	Formal	Fornecedores	Fornecedores e clientes

Gestão Estratégica

	0	25	50	75	100
Planejamento estratégico	Informal	Formal	Monitora periodicamente	Informa a todos	Desdobra missão, visão e indicadores (ex. BSC)
Estratégia de produção	Informal	Definida	Monitora	Informa	Plano de ação
Estilo de liderança e envolvimento dos empregados	Controlador	Centralizado	Descentralizado	Participativo	Ambiente para melhoria
Uso do <i>benchmarking</i>	Não utiliza	<i>Benchmarking</i> local	<i>Benchmarking</i> regional	<i>Benchmarking</i> nacional	<i>Benchmarking</i> internacional
Orientação ao cliente	Informal	Monitora insatisfação	Pesquisa de satisfação	Monitora a satisfação	Clientes muito satisfeito > 80%
Indicadores	Informal	Financeiros	Qualidade	Processos	PDCA - Metas definidas

Gestão da Logística

	0	25	50	75	100
Controle de estoques	Baixo controle, SEM uso de sistemas específicos ou de planilhas	Controle documentado, apenas, do produto acabado, COM emprego de planilhas	Controle documentado do produto acabado e de estoques intermediários	Uso de sistemas interdependentes de controle de estoques	Sistema integrado de gerenciamento de estoque (integrado aos fornecedores)
Rotatividade de estoques	Baixo giro, sem monitoramento	Monitoramento parcial	Giro de estoques de 1 a 12 vezes ao ano	Giro de estoques entre 12 a 24 ao ano	Giro maior do que 24 vezes ao ano
Prestadores e operadores logísticos	Não considera importante e tem frota própria	Utiliza apenas transportador terceirizado	Utiliza transporte terceirizado e outro serviço	Usa operador logístico com, pelo menos, três funções	Usa operador com vistas ao Integrador Logístico (todo o canal)
Manuseio	Não usa máquinas	Usa poucas máquinas, do tipo padrão, com muita interferência humana (manual)	Usa máquinas padrão e poucas máquinas específicas, com muita interferência humana (manual)	Sistema semi-automatizado, com pouca interferência humana; ferramentas customizadas de manuseio	Maquinário específico; uso de sistemas completamente automatizados e de robótica
Unitização	Não usa nenhum tipo	Usa paletes de qualquer tipo	Usa paletes específicos, estantes e outros	Usa paletes específicos; usa também contenedores maiores	Uso de vários tipos de contenedores, com padronização voltada ao transporte final
Fluxo de materiais	Manual, Controle Visual	Planilha eletrônica ou softwares	Uso de código de barras	RFID GPS	Container Inteligente
Fluxo de Informação	Consulta por telefone celular	Consulta por internet e email	EDI	Rastreamento por satélite ou GPRS	Bases de dados integradas na cadeia de suprimento
Fluxo Financeiro	Informal	Individual	Parcialmente Integrado	Compartilhamento de bancos de dados	Integração total
Transações comerciais	Manual	Pedidos através do computador	RC ou VMI	ECR e CRM	Marketplace
Controle de armazém	Manual ou controle visual	Planilha eletrônica ou software	Uso de código de barras	Acoplamento pelo telefone celular ou	Sistema de Gerenciamento de Armazém (WMS)

Sistema de Transportes	Informal	Planilha eletrônica ou software	Milk-run	Voz de seleção or RFID GPS, Software de roteamento	Sistema de Gerenciamento dos Transportes (TMS)
Relacionamento na cadeia de suprimento	Relações puramente comerciais	Parcerias	Parcerias por longos períodos	Gerenciamento do relacionamento com fornecedores	Parcerias estratégicas

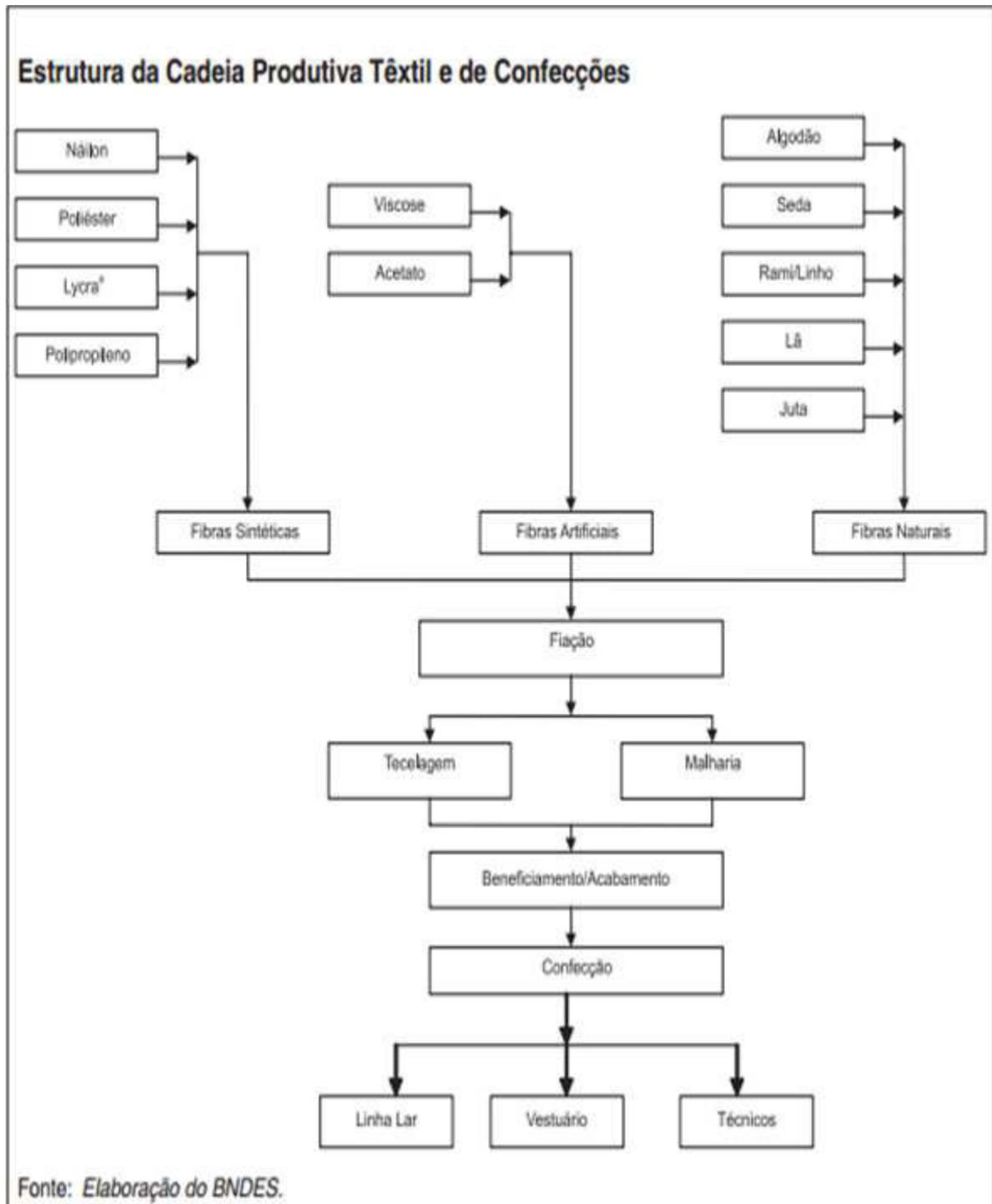
Gestão de Recursos Humanos

	0	25	50	75	100
Plano de Treinamento	Informal	Procedimento Documentado	Monitora horas treinamento ano/funcionário	< 20 horas	> 20 horas
Descrição de cargos e competências	Informal	Descrição de responsabilidade/ autoridade	Descrição de Competências	Programa de multifuncionalidade	Avaliação de competências
Programas participativos	Informal	Formal	Mais de um programa	Vários programas	Participação em resultados

Gestão Financeira

	0	25	50	75	100
ERP; Custeio Direto; Custeio ABC; Método de análise de investimento	Não realiza formalmente	Implementando	Realiza parcialmente	Fase final de implementação	Utiliza para tomada de decisões

ANEXO B: ESTRUTURA DA CADEIA PRODUTIVA TÊXTIL E DE CONFECÇÃO NO BRASIL



APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO I

Questionário a ser aplicado com o diretor industrial da empresa T com o objetivo de identificar o posicionamento estratégico da empresa, estratégia genérica e análise competitiva da empresa no mercado.

1. O que a empresa T vende?

2. Qual o cliente alvo dos produtos fabricados pela empresa T?

3. Como a empresa T pretende superar a concorrência?

4. Qual o tipo de consumidor que a empresa T não se esforça para vender?

5. Em sua opinião quais os pontos fortes da empresa T? E os fracos ?

6. Quais as oportunidades que o mercado está oferecendo atualmente? E as ameaças?

APÊNDICE B - QUESTIONÁRIO II

Questionário a ser aplicado com o gerente e supervisores da empresa T com o objetivo de identificar as estratégias de produção da empresa analisada.

1. Que produtos tem prioridade de fabricação? Por quê?

2. Quais os objetivos do plano de produção?

3. A Estrutura da fábrica encontra-se adequada para atender a demanda atual de produtos? Se não, por quê?

4. Os sistemas de informação atendem as necessidades do setor de produção? Se não, por quê?

5. Quais as principais dificuldades enfrentadas pelo setor de produção?

APÊNDICE C - QUESTIONÁRIOS DO SIMAP

Questionário a ser aplicado com o gerente e supervisor da empresa T com o objetivo de identificar as ferramentas de gestão presentes na empresa e seus níveis de implementação.

Nome	-----		
Endereço	-----		Estado: Ceará
Telefones	-----		
Site	-----		
E-mail			
Contato	Nome	-----	
	Tel.com:	Celular: -----	E-mail: -----
Diretor	-----		

1. Mercado: Regional
 Nacional
 Internacional

2. Colaboradores:

- Pequeno (até 100) Médio (de 100 a 400) Grande (mais que 400)

3. Capital:

- Nacional Internacional

4. Cadeia produtiva da qual faz parte:

- Asfalto Biodiesel Gás Lubrificantes Metal-mecânico Outros

5. Elos a que pertence: Têxtil e Confecções

6. Qual a classificação estratégica da empresa?

- Fornecedor de commodities (produto standard)
 Fornecedor estratégico (parceria em pesquisa e investimento)
 Fornecedor de peças especiais (pequenos lotes)

Fornecedor de black box (tecnologia própria/especial)

7. Quais os requisitos que a empresa deve atender?

Requisitos da empresa líder: Qualidade e Flexibilidade

Requisitos do setor: Qualidade e Flexibilidade

Requisitos de competitividade (global): Qualidade, Custo e Flexibilidade

8. Quais os Sistemas de Gestão que a empresa possui?

SIG	NA	0	25	50	75	100
ISO 9001			X			
ISO 14001			X			
5S			X			
SA 8000			X			
OSHAS 18000 ou similar			X			
G. DA PRODUÇÃO	NA	0	25	50	75	100
Tempo de setup			X			
PCP					X	
Estudos de capacidade			X			
Custos da Qualidade		X				
Controle de processos		X				
Defeitos - PPM		X				
Manutenção Corretiva-Preventiva-TPM			X			
Filosofia e Ferramentas JIT					X	
Desenvolvimento de Fornecedores					X	
Idade média dos equipamentos					X	
G. DE PRODUTOS	NA	0	25	50	75	100
Domínio e uso de normas técnicas			X			
CAD - CAE				X		

Uso de Eng. Simultânea e Equipes Multifuncionais				X		
Lead Time do desenvolvimento de produtos e serviços					X	
Usa metodologia para desenvolvimento de novos produtos					X	
Parcerias com Fornecedores/Clientes				X		
G. ESTRATÉGICA	NA	0	25	50	75	100
Realiza planejamento estratégico				X		
Estratégia de produção				X		
Estilo de liderança e envolvimento dos empregados				X		
Uso do benchmarking						X
Orientação ao cliente			X			
Uso de Indicadores					X	
G. DE LOGÍSTICA	NA	0	25	50	75	100
Controle de estoques				X		
Controle de Armazém				X		
Sistema de Transporte					X	
Prestadores e operadores logísticos		X				
Relacionamentos na cadeia de suprimentos		X				
Rotatividade de estoques				X		
Fluxo de materiais				X		
Fluxo de informação			X			
Fluxo financeiro				X		
Transações comerciais				X		
Manuseio				X		
Unitização					X	

G. DE RH	NA	0	25	50	75	100
Plano de Treinamento					X	
Descrição de cargos e competências						X
Programas participativos			X			
G. FINANCEIRA	NA	0	25	50	75	100
ERP Integrado				X		
Custeio Direto				X		
Custeio ABC		X				
Método de análise de investimento						X

