

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

MODELO PARA O PLANEJAMENTO DA COMPETITIVIDADE DE PEQUENAS  
EMPRESAS

Dissertação submetida à Universidade Federal de Santa Catarina  
para a obtenção do grau de Mestre em Engenharia

LÚCIA REGINA DE MOURA PINTO



0.215.893-6

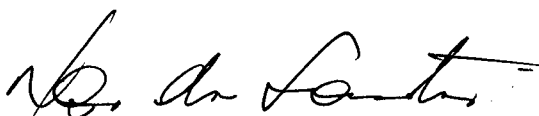
UFSC-BU

FLORIANÓPOLIS, SETEMBRO DE 1993

MODELO PARA O PLANEJAMENTO DA COMPETITIVIDADE DE PEQUENAS EMPRESAS

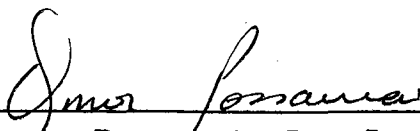
AUTOR: LÚCIA REGINA DE MOURA PINTO

Esta dissertação foi julgada adequada para a obtenção do título de Mestre em Engenharia, especialidade em Engenharia de Produção e aprovada em sua forma final pelo curso de Pós-graduação em Engenharia de Produção.

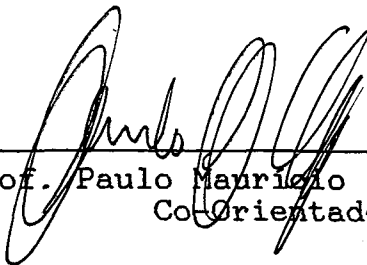


Prof. Neri dos Santos, Dr. Ing.  
Coordenador do Curso

Banca Examinadora :



Prof. Osmar Possamai, Dr. Ing.  
Orientador



Prof. Paulo Mauricio Selig, M. Sc.  
Co-Orientador



Prof. Cristiano J.C. Cunha, Dr Ing.

## AGRADECIMENTOS

Agradeço ao programa de pós-graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina, nas pessoas de seus professores, pela dedicação e competência demonstradas durante todo o curso; e nas pessoas de seus funcionários, pelo apoio e amizade transmitidos ao longo do tempo; aos professores Osmar Possamai e Paulo Selig, pela orientação segura, constância e amizade que ofereceram no decorrer deste trabalho; e às empresas de confecções de Florianópolis, pela sua prestimosa colaboração e contribuição ao trabalho.

## SUMÁRIO

CAPÍTULO 1 - INTRODUÇÃO	1
CAPÍTULO 2 - AS PEQUENAS EMPRESAS - CONSIDERAÇÕES SOBRE SUA PARTICIPAÇÃO E IMPORTANCIA NO CONTEXTO SÓCIO-ECONÔMICO NACIONAL.	8
2.1 - A Necessidade de Técnicas para Planejar a Competitividade de Pequenas Empresas	8
2.2 - A Importância Sócio-Econômica das Pequenas Empresas	10
2.3 - Os Pólos de Pequenas Empresas de Santa Catarina	14
CAPÍTULO 3 - ANÁLISE DA ESTRUTURA DA INDÚSTRIA - MODELO DE PORTER	16
3.1 - O Poder de Negociação dos Compradores.	19
3.2 - O Poder de Negociação dos Fornecedores.	21
3.3 - A Ameaça de Novos Entrantes.	24
3.4 - Ameaça Provocada por Produtos Substitutos.	25
3.5 - A Intensidade da Rivalidade entre os Concorrentes Existentes.	25
CAPÍTULO 4 - A CADEIA DE VALORES	27
4.1 A Utilização da Cadeia de Valores para a Determinação das Atividades das Empresas e Consumidores.	27
4.1.1. - Determinação da Cadeia de Valores da Empresa	28
4.1.2. - Determinação da Cadeia de Valores do Consumidor	33
CAPÍTULO 5 - BENCHMARKING	36
5.1 - Os Passos e as Fases no Processo de Benchmarking	41

<b>CAPÍTULO 6 - MODELO PARA O PLANEJAMENTO DA COMPETITIVIDADE DE PEQUENAS EMPRESAS</b>	<b>46</b>
6.1 - Descrição Geral do Modelo	46
6.2 - Descrição das Etapas do Modelo	51
6.2.1 - Etapa 1 - Coleta de Informações	51
6.2.2 - Etapa 2 - Definição da Cadeia de Valores da Empresa	71
6.2.3 - Etapa 3 - Definição da Cadeia de Valores do Consumidor	74
6.2.4 - Etapa 4 - Confrontar a Cadeia de Valores da Empresa com a Cadeia de Valores do Consumidor	76
6.2.5 - Etapa 5 - Identificar Atividades que não Estejam Atendendo às Necessidades do Consumidor (Segundo seus Critérios de Compra)	89
6.2.6 - Etapa 6 - Determinar o Desempenho Atual das Atividades Agregadoras de Valor ao Consumidor	92
6.2.7 - Etapa 7 - Identificar Empresas Líderes nas Atividades ou Práticas que Agregam ao Produto um Valor Percebido pelo Consumidor - Utilização de Benchmarking	95
6.2.8 - Etapa 8 - Comunicar as Descobertas do Benchmarking e Ganhar Aceitação	96
6.2.9 - Etapa 9 - Estabelecer Novas Metas para as Atividades Agregadoras de Valor	97
6.2.10 - Etapa 10 - Desenvolver Planos de Ação à Implantação das Descobertas do Benchmarking a Partir das Novas Metas	100
6.2.11 - Etapa 11 - Implantar Ações e Monitorar	102
6.2.12 - Etapa 12 - Promover o Melhoramento Contínuo	104
<b>CAPÍTULO 7 - CONCLUSÕES</b>	<b>107</b>
7.1 - Trabalhos Futuros	111
<b>REFERENCIA BIBLIOGRAFICA</b>	<b>112</b>
<b>BIBLIOGRAFIA</b>	<b>113</b>

## RESUMO

Este trabalho apresenta um modelo para planejamento da competitividade de pequenas empresas do tipo industrial com aplicação no ramo de confecções de Florianópolis. Destina-se a administradores que desejem aumentar a competitividade de seus produtos no mercado em que atuam.

O modelo fundamenta-se em técnicas como o Benchmarking e a Cadeia de Valores de Porter. Analisou-se inicialmente a estrutura da indústria de confecções de Florianópolis, composta de pequenas empresas, com o objetivo de detectar as forças competitivas da indústria como um todo, além de fornecer maior esclarecimento do setor.

Nas diversas etapas propostas pelo modelo, abrange-se a busca e análise de informações, estabelecimento de metas, desenvolvimento de planos de ação e, a implantação das ações que levarão a empresa a uma posição de superioridade.

As etapas de coleta e análise de informações foram aplicadas a uma pequena empresa de confecções do tipo industrial localizada em Florianópolis.

## ABSTRACT

This work presents a model to plain the performance of small companies in the Florianópolis' making industry.

It's based in Benchmarking' technics and Porter's Methodolgy to establish competitive advantage, denominated Chain of Value.

The Florianópolis' making industry was analysed to search its competitive forces and to get more information of the global industry.

The different stages of the proposed model, includes the search and analysis of information, the establishment of goals, development and implantation actions that will get superiority position to the company.

The collect and analysis of informations' stages were exemplify using dates of one company in the industry and its consumers.

## CAPÍTULO 1 - INTRODUÇÃO

O desempenho de uma empresa em mercados competitivos está cada vez mais relacionado com a vantagem competitiva que ela possa ter em relação aos seus concorrentes. Contudo, após várias décadas de prosperidade, muitas empresas, na luta pelo crescimento, perderam de vista a vantagem competitiva.

A vantagem competitiva surge fundamentalmente do valor que uma empresa cria para seus consumidores [1].

O desenvolvimento da vantagem competitiva, sob o ponto de vista estratégico, é uma área básica de interesse para administradores. Para este fim, algumas técnicas analíticas têm sido oferecidas, porém com o campo de atuação destinado a grandes empresas.

A história mostra que a retomada do crescimento de vários países da Europa, no pós-guerra, deu-se pelo estímulo à criação de pequenos negócios. Cada cidadão representava um potencial capaz de ajudar a erguer a economia destruída pela guerra.

O Brasil, com a sua economia abalada há muitos anos, necessita, com urgência, contar com a criatividade e o desempenho de pequenos empreendedores, incentivando-os para que cada um transforme seu negócio numa empresa atuante, competitiva, trazendo assim, maiores benefícios à economia e à sociedade.



Santa Catarina desenvolveu um parque industrial diversificado a partir do crescimento de pequenas empresas. Este crescimento teve origem no esforço de empresários locais, baseados numa estrutura tipicamente familiar [2].

Muitas dessas pequenas empresas têm condições de melhorar seu desempenho tanto quantitativamente quanto qualitativamente. Para isso, porém, não basta apenas o esforço dos empresários e o seu senso de oportunidade mercadológica. É importante que tenham a seu dispor, um conjunto básico de técnicas que permitam uma gestão empresarial ágil e eficiente, e também condizente com suas disponibilidades financeiras e de pessoal.

Este trabalho propõe a adaptação de metodologias e procedimentos existentes, em geral destinadas às grandes empresas, sob a forma de um modelo de planejamento, para utilização em pequenas empresas. O objetivo principal é fornecer a estas empresas uma ferramenta eficiente para que possam planejar a sua competitividade e eliminar a defasagem gerada pelo atraso ocorrido ao iniciar a corrida pela competitividade. Corrida esta, com aceleração contínua, alimentada pelo avanço tecnológico.

A figura 1 mostra o desenvolvimento dessa corrida e sua expectativa futura, bem como a defasagem crescente de uma empresa que tenha se atrasado alguns anos para iniciá-la, mesmo mantendo o ritmo de aceleração.

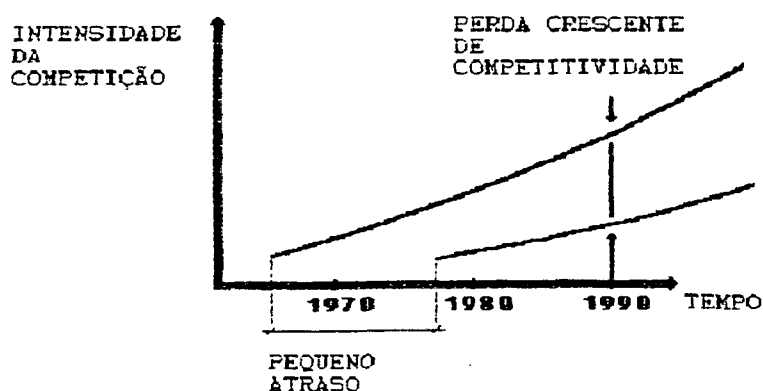


FIG. 1 - A CORRIDA PELA COMPETITIVIDADE [ 3 ]

As metodologias escolhidas para o desenvolvimento do trabalho são: o Benchmarking, a Cadeia de Valores e o Modelo de Porter para Análise da Indústria. A escolha de Benchmarking deve-se ao fato desta técnica ser um dos principais instrumentos para eliminar a defasagem das empresas que estejam atrasadas na corrida da competitividade ou que, por um motivo qualquer, não consigam acompanhar o ritmo de aceleração [4].

O significado da palavra Benchmarking contém a idéia de "marco de referência", onde, o ponto de partida da corrida, é o ponto de encontro com as empresas líderes, cujas práticas as tornam mais competitivas. É preciso que as práticas dessas empresas sejam conhecidas, analisadas e se possível incorporadas.

Isto, porém, não significa dizer que as empresas devam ficar estagnadas, sem desenvolver pesquisas, apenas copiando e adaptando o que foi descoberto por outras empresas. A idéia básica é de "não reinventar a roda", mas a partir do que já existe de melhor, desenvolver pesquisas com a finalidade de atualizar, aperfeiçoar ou mesmo modificar, pois as tendências mudam com o passar do tempo.

Os procedimentos de Benchmarking serão tratados mais profundamente no capítulo 5, porém pode-se destacar como idéias básicas de Benchmarking, as seguintes:

- buscar dentro da empresa as práticas (atividades, procedimentos, atitudes, etc.), que não estão colaborando satisfatoriamente para atender às necessidades dos consumidores de seus produtos [4];

- descobrir as práticas utilizadas pelas empresas que, por estarem atendendo às necessidades de seus consumidores, são chamadas de líderes [4].

A escolha da Cadeia de Valores para o desenvolvimento do trabalho, deve-se ao fato desta ser uma ferramenta excelente para detectar as práticas problemáticas dentro da empresa (idéia básica de Benchmarking) e conseguir o que Porter chama de vantagem competitiva [1]. Esta metodologia, que também será explicada com mais detalhes no capítulo 4, baseia-se no desdobramento da empresa em suas atividades ou práticas, relacionando-as com as atividades e as necessidades do consumidor. A Cadeia de Valores evidencia aquelas atividades que necessitam de maior atenção por parte da empresa por não estarem promovendo, direta ou indiretamente, a satisfação do consumidor.

Observa-se que tanto no Benchmarking como na Cadeia de Valores, o valor do produto aparece como elemento integrante da competitividade de uma empresa.

Esta visão de qualidade, associada ao valor do produto, muito utilizada nas técnicas e metodologias modernas, provém da

metodologia de Análise de Valor, desenvolvida em 1947 por Lawrence D. Miles (engenheiro da General Eletrics Purchasing Department em N.Y.) [5].

A escolha da técnica de Análise da Indústria - Modelo de Porter, também como elemento básico para o desenvolvimento do trabalho, visa sua contribuição no sentido de proporcionar às empresas uma melhor compreensão do meio ambiente em que se inserem.

Esse modelo de análise examina a estrutura da competição em uma indústria a partir de cinco forças competitivas [6]: o poder de negociação dos clientes ou compradores, o poder de negociação dos fornecedores, a ameaça de novos concorrentes ou entrantes, a ameaça de produtos substitutos e a competição entre as empresas da indústria.

A compreensão das forças competitivas poderá auxiliar as empresas:

- a encontrar uma posição tal, que possam melhor defender-se das forças competitivas ou influenciá-las a seu favor;
- na detecção dos pontos fortes e fracos das empresas pertencentes à indústria;
- a esclarecer áreas em que as tendências da indústria são mais importantes.

No capítulo 3 será feita uma explanação deste modelo de análise.

Este trabalho tem seu enfoque voltado às empresas industriais, mais especificamente, do ramo de confecções, representado pelas pequenas empresas de Florianópolis.

O seu resultado (modelo), visa auxiliar os profissionais responsáveis pela administração de pequenas empresas a planejar a vantagem competitiva em relação aos seus concorrentes.

A estrutura deste trabalho foi dividida em sete capítulos, como descrito a seguir.

O capítulo 2 relata sobre a necessidade de uma metodologia para planejar o aumento da competitividade das pequenas empresas, pois a bibliografia existente está voltada, na sua maioria, para grandes empresas. São comentadas a importância e os problemas das pequenas e médias empresas no contexto social e econômico. A indústria de confecções de Florianópolis, através de algumas empresas, é enfocada como exemplo para o desenvolvimento de parte do trabalho.

O capítulo 3 apresenta a metodologia de Porter para Análise de Indústrias (considera-se indústria, um conjunto de empresas que atuam no mesmo setor [6]), com a finalidade de proporcionar melhor entendimento à análise realizada na indústria de confecções em estudo utilizada no modelo. O principal objetivo é conhecer as forças competitivas da indústria e a sua estrutura como um todo.

Os capítulos 4 e 5 descrevem a Cadeia de Valores, utilizando o modelo de Porter, e os procedimentos de Benchmarking respectivamente; ambos nortearão o modelo proposto neste trabalho. Busca-se neste capítulo um maior entendimento dos conceitos e idéias a serem utilizadas no modelo.

O capítulo 6 desenvolve o modelo de gerenciamento proposto para aplicação em pequenas empresas através de suas várias etapas.

O trabalho é concluído no capítulo 7 com algumas recomendações, e sugestões para trabalhos futuros.

## CAPÍTULO 2 - AS PEQUENAS EMPRESAS - CONSIDERAÇÕES SOBRE SUA PARTICIPAÇÃO E IMPORTANCIA NO CONTEXTO SÓCIO-ECONÔMICO NACIONAL.

### 2.1 - A NECESSIDADE DE TÉCNICAS PARA PLANEJAR A COMPETITIVIDADE DE PEQUENAS EMPRESAS

Segundo o modelo de Porter, a vantagem competitiva tem origem nas inúmeras atividades que uma empresa executa [1]. Cada uma dessas atividades pode contribuir para uma posição de superioridade da empresa, além de ser uma base para a diferenciação.

O campo de estudos relativo à análise e avaliação de atividades da empresa é amplo e tende a crescer de importância. Os autores das áreas de Administração e Engenharia de Produção têm elaborado vasta bibliografia a respeito [3].

A empresa deve identificar as necessidades do consumidor final e traduzi-las em funções que serão atendidas pelo produto (ou serviço oferecido). Funções estas, resultantes das atividades desempenhadas pela empresa dentro de seu processo, seja ele produtivo ou empresarial (de vendas, distribuição ou outros).

Porém, quando se necessita desenvolver um trabalho de análise numa pequena empresa, ou num grupo de pequenas empresas, visando um aumento de competitividade num contexto mercadológico definido, encontra-se alguma dificuldade em aplicar as recomen-

dações disponíveis na bibliografia existente, pois esta pressupõe o apoio de uma infra-estrutura representada pelos departamentos de uma empresa organizada, de onde se obtém dados precisos num curto espaço de tempo, geralmente inexistentes nas empresas de pequeno porte.

Devido a isso, é importante que técnicas sejam criadas ou adaptadas, para planejar a competitividade das pequenas empresas, utilizando recursos condizentes com suas disponibilidades.

No Brasil, o segmento das micro e pequenas empresas é representado por 3 milhões e 500 mil empresas, que são responsáveis por 98,3 % dos registros nas juntas comerciais (informações do SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas). Tais empresas representam um potencial significativo à economia do país.

A não utilização de recursos, técnicas ou ferramentas específicas, que auxiliem o planejamento empresarial, tem conduzido as pequenas empresas à improvisação e conseqüente mortalidade.

Uma pesquisa desenvolvida pelo SEBRAE entre outubro de 1992 e julho de 1993, mostra que a origem dos insucessos das pequenas empresas está na administração. Segundo a pesquisa, 75% dos empresários não programam investimentos, 77% não fazem planejamento financeiro, 61% não treinam funcionários e 77% não mantêm a qualidade de seus produtos. A média de rejeição de seus produtos é de 5,6%, contra 2,6% da média nacional, 0,02% da média mundial e 0,001% das empresas japonesas.



Para enfrentar e superar estes problemas, o pequeno empresário precisará lançar mão de inovações na área de tecnologia, de frequentes e renovados diagnósticos de mercado, de modernas técnicas de gestão empresarial e outras.

## 2.2 - A IMPORTANCIA SÓCIO-ECONÔMICA DAS PEQUENAS EMPRESAS

Sabe-se que para ter uma economia de mercado forte, saudável, ágil e renovada, é importante a presença das pequenas empresas. Exercitando criatividade, elas são ecléticas, atuando em todos os setores, descobrindo e preenchendo novos segmentos de mercado. São desconcentradoras, levando a atividade econômica aos mais distantes recantos do país, evitando os fluxos migratórios, prendendo o homem à sua região e levando-o a participar e ajudar no seu desenvolvimento.

As pequenas empresas são flexíveis e predispostas a inovações. Isso faz com que sejam agentes de mudanças, ocasionando o aparecimento de novos serviços e produtos. Respondem mais rapidamente às flutuações de mercado, adaptando-se de maneira mais ágil e eficiente.

Além disso, pelo fato de estarem dispersas pelas várias regiões do país, adaptam-se de maneira adequada às características da demanda regional.

Para a economia brasileira, é importante que as pequenas empresas se fortaleçam, pois elas são responsáveis por 43,8% da receita nacional (da produção industrial), 20,6% do produto

interno bruto, 59,4% da mão de obra ocupada no país e 42,0% da massa salarial (informações do SEBRAE).

Mário O. Batalha e Flávio Demori [2] sintetizam algumas vantagens do fortalecimento e da instalação de pequenas e médias empresas (PMEs) nos seguintes itens:

- as PMEs absorvem mais mão de obra por capital investido;
- a produção por capital investido é maior nas PMEs;
- as pequenas empresas possuem importante ação complementar aos grandes empreendimentos;
- através das PMEs pode-se promover a descentralização das atividades industriais do país, fazendo com que este se desenvolva por inteiro;
- as PMEs reduzem o fluxo migratório, já que permitem a criação de novos empregos em regiões específicas;
- a criação de novos pequenos empresários resulta no desenvolvimento de um empresariado nacional com técnicas e soluções melhor adaptadas às necessidades brasileiras;
- ocorre, com a expansão das PMEs, uma democratização do capital;
- há a criação de empresas de tecnologia de ponta, onde se associam o pequeno investidor e o técnico responsável pela geração da tecnologia;
- a capacidade das PMEs adaptarem-se a novas condições de mercado é muito grande;

- a característica informal das relações de trabalho, em que o contato entre o patrão e o empregado é facilitado, promove um ambiente de trabalho mais agradável dentro das PMEs;
- as PMEs ocupam nichos de mercado que normalmente não são atrativos às grandes empresas;
- as PMEs podem garantir uma pauta de exportações mais diversificada ao país;
- estas empresas funcionam como postos de treinamento de mão-de-obra, já que, como os empregados são mais solicitados, têm estas maior oportunidade de se desenvolver profissionalmente e de maneira mais eclética;
- em termos macroeconômicos, há a divisão e conseqüente redução do risco empresarial.

Por tudo isso, essas empresas devem merecer uma atenção especial dos estudiosos de Administração e Engenharia de Produção, no sentido de auxiliá-las na adaptação ou modificação das técnicas modernas e inovadoras geralmente destinadas às grandes empresas.

Somente o aumento da competitividade de seus produtos no mercado poderá garantir a sobrevivência dessas empresas; onde a competitividade está estreitamente relacionada com a qualidade requerida pelo consumidor.

Pode-se dizer que a necessidade de oferecer uma ferramenta que possibilite às pequenas empresas aumentar a competi-

vidade, deve-se tanto às vantagens do seu fortalecimento e instalação, como também aos problemas afetos a elas, os quais denotam as barreiras que devem ser transpostas para o seu melhor desenvolvimento. Alguns destes problemas característicos das PMEs foram mencionados por Batalha e Demori como diagnóstico inicial da PMEs, sem considerar o aprofundamento necessário nas especificidades do estado de Santa Catarina [2]. São eles:

- mercado restrito à comunidade em que se insere;
- ausência de posição dominante no mercado de um produto importante;
- administração da empresa realizada por uma só pessoa, geralmente o próprio empresário;
- dificuldades de acesso ao capital de agentes financeiros;
- máquinas e equipamentos existentes nos parques fabris geralmente obsoletos (provocando atrasos em relação à absorção de novas tecnologias);
- leiautes inadequados às necessidades da empresa;
- despreparo do corpo técnico;
- incapacidade de gerar capital excedente para investir em P&D;
- carência de capital de giro (normalmente decorrente de má administração dos negócios);
- falta de informações por parte do empresário no que concerne a evolução do mercado;
- falta de política racional de vendas;

- excesso de centralização no processo de tomada de decisão;
- despreparo administrativo dos empresários.

Com esta explanação, busca-se demonstrar que, além das diferenças de recursos e infra-estrutura, as pequenas empresas diferem das grandes empresas em muitos outros aspectos, como os principais problemas (ou características) aqui citados o demonstram. A aplicação das mesmas técnicas e ferramentas, sem que alterações sejam feitas, poderá ser difícil. Não se pretende afirmar que as técnicas existentes não se adequem às pequenas empresas, mas que, talvez pela necessidade de recursos financeiros, observa-se um grande número de casos de utilização das técnicas em grandes empresas, com pouca ou nenhuma referência de sua aplicação nas pequenas empresas.

### 2.3 - OS PÓLOS DE PEQUENAS EMPRESAS DE SANTA CATARINA

O estado de Santa Catarina tem se destacado no que se refere à concentração de pequenas empresas; é o que se chama de pólo de pequenas empresas. Tem-se exemplos como na cidade de Criciúma e Brusque, com pólos de vestuário e matérias-primas para a indústria de confecções; São Bento do Sul e região com o pólo moveleiro e muitos outros.

Florianópolis tem incentivado a criação de pólos de pequenas empresas. Criou-se o pólo de informática a partir da consolidação da Incubadora Industrial, de onde já "nasceram"

várias empresas. Criou-se também o pólo do confecções, com a finalidade de absorver a mão-de-obra disponível no ramo.

O pólo de confecções de Florianópolis iniciou suas atividades em maio de 1986, na tentativa de aliviar a pressão de empregos sobre o setor público, gerando emprego nas empresas e aumentando a arrecadação de tributos no município e região [7].

Fazem parte do pólo de confecções de Florianópolis cerca de cinco mil empresas de pequeno porte (segundo levantamento da Junta Comercial de Florianópolis em set/92), que disputam os mercados de Santa Catarina, Paraná e Rio Grande do Sul. São gerados aproximadamente trinta mil empregos diretos e indiretos [7].

O pólo de confecção de Florianópolis será enfocado durante o trabalho, com o objetivo de auxiliar a compreensão de algumas etapas do modelo a ser estudado. Para obtê-lo, utilizar-se-à a metodologia de análise que será descrita a seguir no capítulo 3.

### CAPÍTULO 3 - ANÁLISE DA ESTRUTURA DA INDÚSTRIA - MODELO DE PORTER

O estudo de algumas metodologias de análise constitui uma importante etapa deste trabalho. Como a indústria de confecções de Florianópolis é formada por um grande número de empresas (também conhecida como pólo de confecções), há necessidade que se forneçam alguns dados e características comuns a estas empresas antes da utilização das metodologias específicas que planejam o aumento de competitividade do setor, para que se possa ter uma melhor compreensão destas no desenvolvimento do trabalho.

O modelo de Porter para análise da estrutura da indústria [6], foi utilizado neste trabalho com o objetivo principal de conhecer as forças competitivas desta, para que as empresas possam utilizá-las a seu favor. Busca-se também, proporcionar um melhor entendimento da indústria através de uma análise abrangente.

A base deste modelo é a análise das cinco forças competitivas que atuam sobre toda a indústria e de suas implicações estratégicas.

Pode-se salientar que todas as análises, conclusões e propostas deste trabalho têm como essência a formulação estratégica. Devido a isso, é importante relacionar as empresas em estudo com o seu meio ambiente. Embora este seja muito amplo, considera-se como principal, o meio ambiente da indústria em que elas competem. Segundo Porter, "a estrutura da indústria tem uma forte influência na determinação das regras competitivas do jogo, assim como das estratégias potencialmente disponíveis para a empresa" [6].

O principal objetivo desta análise é auxiliar as empresas a encontrar uma posição, que lhes permitam melhor defender-se das forças competitivas ou então, influenciá-las a seu favor. Além disso, o conhecimento dessas forças de pressão externas auxiliam na detecção dos pontos fortes e fracos das empresas, esclarece as áreas em que mudanças estratégicas podem ter um bom resultado e destaca as áreas em que as tendências da indústria são mais importantes.

Para se fazer uma análise da estrutura da indústria, é importante considerar os diversos fatores ou forças externas que afetam todas as empresas da indústria.

Segundo Porter, a concorrência em uma indústria vem a partir de sua estrutura econômica básica e vai além do comportamento dos atuais concorrentes [6].

O grau de concorrência em uma indústria depende de cinco forças competitivas básicas (ver figura 2):

- Poder de negociação dos compradores;



- Poder de negociação dos fornecedores;
- Ameaça de novos entrantes;
- Pressão dos produtos substitutos;
- Intensidade da rivalidade entre concorrentes existentes.

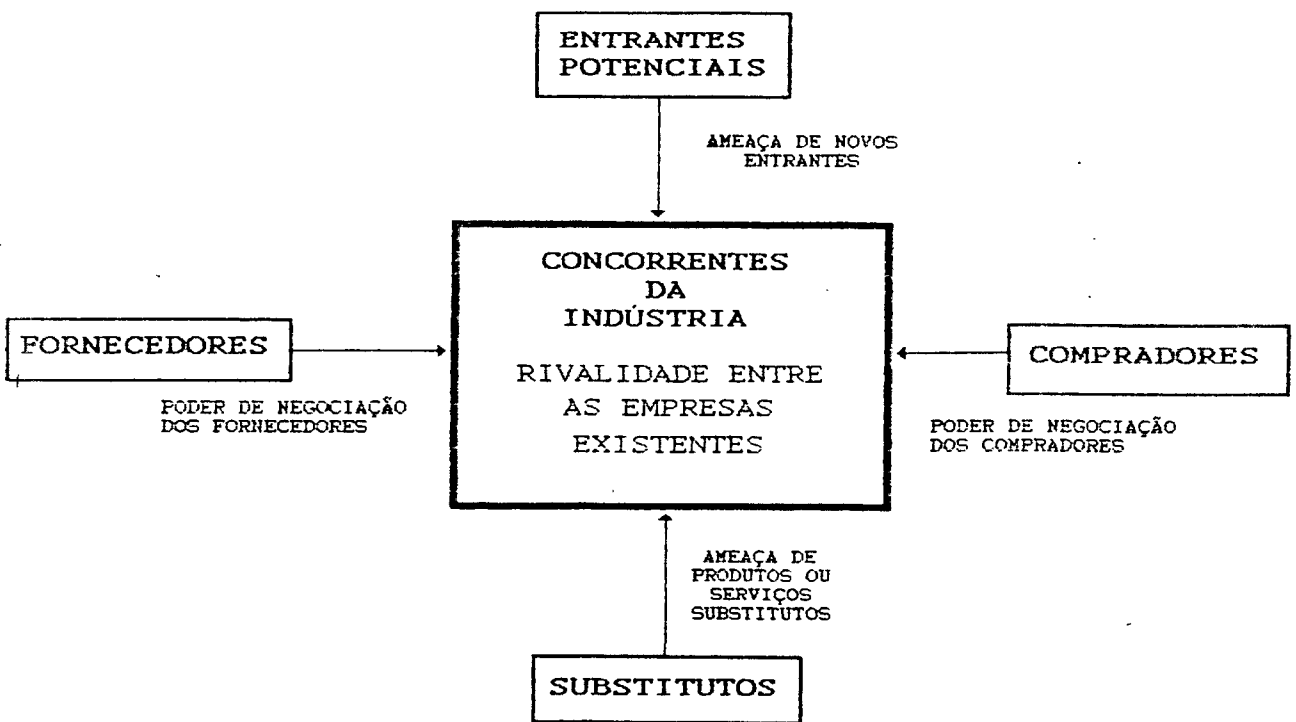


FIG. 2 - FORÇAS COMPETITIVAS - MODELO DE PORTER [ 6 ]

A análise estrutural é a base fundamental para a formulação da estratégia competitiva de uma empresa.

Segundo Porter, o vigor coletivo destas cinco forças competitivas, determina a habilidade das empresas em uma indústria para obter, em média, a taxa de retorno sobre investimentos superiores ao custo de capital [6].

As cinco forças determinam a rentabilidade da indústria porque influenciam os preços, os custos, os investimentos necessários das empresas e os elementos do retorno sobre o investimento.

O poder do comprador influencia os preços que as empresas podem praticar. Este poder, é exercido pelos compradores poderosos que exigem serviços dispendiosos.

O poder de negociação dos fornecedores determina o custo das matérias-primas e de outros insumos.

A intensidade da rivalidade influencia os preços, assim como os custos da concorrência em áreas como fabricação, desenvolvimento de produto, publicidade e força de vendas.

A ameaça de entrada coloca um limite nos preços e modula o investimento exigido para deter entrantes.

A seguir será descrito com mais detalhes as cinco forças competitivas que podem atuar sobre uma empresa:

### 3.1 - O PODER DE NEGOCIAÇÃO DOS COMPRADORES.

Pode ocorrer quando os compradores forçam os preços para baixo. Barganhando por melhor qualidade ou mais serviço, prejudicando a rentabilidade da indústria. Um grupo comprador é considerado poderoso quando [6]:

- está concentrado ou adquire grandes volumes em relação às vendas do vendedor;

- os produtos que ele adquire da indústria representam uma fração significativa de seus próprios custos ou compras;
- os produtos que ele compra da indústria são padronizados ou não diferenciados;
- ele enfrenta poucos custos de mudanças;
- ele consegue lucros baixos, nas suas vendas que utilizam os produtos da indústria;
- quando são uma ameaça concreta de integração para trás, isto é, podem vir a se tornar fabricantes dos produtos oferecidos pela indústria;
- o produto da indústria não é importante para a qualidade dos produtos e serviços do comprador;
- o comprador tem total informação sobre demanda, preços reais de mercado ou custos dos fornecedores.

As diferentes necessidades de aquisição dos consumidores trazem implicações estratégicas se a empresa tem capacidades de atendimento diferenciadas para atender a estas necessidades em relação a seus concorrentes. Isto aumentará a vantagem competitiva da empresa [1].

Com relação ao potencial de crescimento dos consumidores, pode-se afirmar que quanto maior for o potencial de crescimento, maior a probabilidade de sua demanda crescer em relação ao produto da empresa. O potencial de crescimento de um consumidor doméstico pode ser determinado pelos fatores: demografia e volume de compras.

O primeiro fator, determina o tamanho futuro de um determinado segmento de consumidores, enquanto que o segundo, será determinado por fatores como a existência de produtos substitutos, tendências sociais que alteram as necessidades, etc.

O princípio estratégico básico na seleção de consumidores é procurar e tentar vender aos consumidores mais favoráveis segundo quatro critérios descritos por Porter:

- necessidades de compras;
- potencial de crescimento;
- posição estrutural:
  - poder de crescimento intrínseco;
  - propensão para exercer o poder de negociação ao pedir preços baixos;
- custo de atendimento.

A escolha do melhor consumidor deve equilibrar todos os quatro critérios em relação às capacidades da empresa comparadas às de seus concorrentes.

### 3.2 - O PODER DE NEGOCIAÇÃO DOS FORNECEDORES.

Pode ser verificado, por exemplo, quando estes ameaçam elevar preços ou reduzir a qualidade dos bens e serviços fornecidos. Um grupo fornecedor é poderoso quando:

- dominado por poucas empresas e é mais concentrado do que a indústria para a qual vende;
- não é obrigado a lutar com outros produtos substitutos na venda para a indústria;

- a indústria não é um cliente importante para o grupo fornecedor;
- o produto dos fornecedores é um insumo importante para o negócio da indústria;
- o grupo fornecedor é uma ameaça de integração para frente, isto é, podem vir a ocupar o lugar da indústria compradora, fabricando produtos como os oferecidos pela indústria a partir da matéria-prima que fornece.

Porter, em seu livro *Estratégia Competitiva* [6], enumera algumas estratégias que podem reduzir o poder dos fornecedores em relação à indústria:

- compras dispersas, isto é, as compras de um item podem ser dispersadas entre fornecedores alternados de modo a melhorar a posição de negociação da empresa. O montante comprado de cada fornecedor individual tem que ser suficiente para fazer com que o fornecedor se preocupe com a sua perda. Contudo, comprar tudo de um só fornecedor pode dar a este uma oportunidade muito grande de exercer poder ou implantar custos de mudança. As empresas devem procurar criar a maior dependência possível do fornecedor em relação ao seu negócio e obter o máximo de desconto sem se expor a um risco muito grande de não conseguir fugir aos custos de mudança;
- evitar custos de mudança, o que significa resistir à tentação de tornar-se demasiado dependente de um for-

necedor, seja pela assistência técnica ou outra. Evitar os esforços do fornecedor no sentido de criar uma variedade personalizada ou uma aplicação técnica específica;

- promover fontes alternativas qualificadas, financiando contratos de desenvolvimento e contratos para uma pequena parte das compras. Podem ser também aconselhável ajudar novos fornecedores a minimizarem seus custos para que se tornem novas fontes qualificadas;
- promover padronização. Todas as empresas em uma indústria podem ser bem atendidas promovendo a padronização de especificações nas indústrias das quais adquirem seus insumos. Esta política ajuda a reduzir a diferenciação entre os produtos dos fornecedores e impede a implantação de custos de mudança;
- criar uma ameaça de integração para trás. Quer as empresas desejem ou não, sua posição de negociação é ajudada pela presença de uma ameaça real. Esta ameaça pode ser criada através de declarações, vazamentos de estudos internos quanto à viabilidade de integração. Criação de planos de contingência para integração com firmas de consultoria ou de engenharia;
- uso de integração parcial, isto é, a empresa continua adquirindo o restante de suas necessidades no mercado aberto. Quando o volume de compras assim o permite, pode-se obter um grande poder de negociação.

### 3.3 - A AMEAÇA DE NOVOS ENTRANTES.

Se constitui numa ameaça de conquista de parcela do mercado por parte de novas empresas na indústria ou de aquisição de uma empresa já existente na indústria por parte de outras. A entrada de empresas em uma indústria depende das barreiras de entrada existentes, as quais provém de seis fontes principais:

- economia de escala: isto é, diminuição do custo do produto devido ao volume de fabricação. Elas forçam a empresa entrante a ingressar com produção em larga escala. Economias de escala podem estar em quase toda função de um negócio, incluindo fabricação, compras, pesquisa e desenvolvimento, marketing, rede de serviços, utilização da força de vendas e distribuição;
- diferenciação do produto: ocorre quando as empresa têm marca identificada e lealdade de seus clientes. Neste caso os entrantes são forçados a efetuar gastos pesados para superar os vínculos já estabelecidos com os clientes;
- necessidades de capital: ocorre quando há necessidade de muito investimento em atividades irrecuperáveis como publicidade inicial, pesquisa e desenvolvimento, crédito ao consumidor, estoques e outros;
- custos de mudanças: são os custos que tem o comprador quando muda de fornecedor, tais como: novo treinamen-

to dos empregados, novo equipamento auxiliar, novo projeto de produtos e outros.

- acesso à canais de distribuição: quando há necessidade de fornecer descontos especiais para persuadir os distribuidores, publicidades cooperativadas, etc;
- desvantagens de custo independentes de escala, devido à tecnologia patenteada, acesso favorável à matérias-primas, localizações favoráveis, subsídios oficiais e outros.

### 3.4 - AMEAÇA PROVOCADA POR PRODUTOS SUBSTITUTOS.

Esta ameaça representa a competição com indústrias que fabricam produtos substitutos. Quanto mais atrativa a alternativa de preço/desempenho oferecida pelos produtos substitutos, maior será a pressão sobre os lucros da indústria. Os produtos substitutos que exigem maior atenção são aqueles que estão melhorando o seu equilíbrio de preço/desempenho com o produto da indústria, ou os que são produzidos pelas indústrias com lucros altos.

### 3.5 - A INTENSIDADE DA RIVALIDADE ENTRE OS CONCORRENTES EXISTENTES.

A rivalidade em algumas indústrias pode ser considerada como "belicosa" ou "impiedosa", enquanto que em outras "polida"



ou "cavalheiresca". A rivalidade é consequência da interação de vários fatores industriais, tais como:

- concorrentes numerosos ou bem equipados;
- crescimento lento da indústria;
- altos custos fixos de armazenamento;
- ausência de diferenciação ou de custos de mudanças;
- capacidade aumentada em grandes incrementos;
- concorrentes divergentes;
- grandes interesses estratégicos;
- barreiras de saída elevadas.

Esta breve explanação do modelo de Porter tem como finalidade demonstrar a metodologia que será utilizada na análise da indústria de confecções de Florianópolis. Esta análise (descrita na etapa 1 do modelo proposto) obteve resultados que correspondem às respostas fornecidas por participantes da indústria a partir do roteiro indicado pela metodologia de Porter.

Porém, para obter a vantagem competitiva, é necessário um detalhamento maior das empresas, baseado nas diferentes atividades executadas por elas. Existem algumas técnicas que auxiliam o desdobramento das empresas em atividades para que se possa analisá-las mais detalhadamente, como a Cadeia de Valores, que será assunto do próximo capítulo.

## CAPÍTULO 4 - A CADEIA DE VALORES

O modelo de análise demonstrado anteriormente, é abrangente, pois visualiza a indústria como um todo. A vantagem competitiva, no entanto, tem origem nas inúmeras atividades distintas que uma empresa executa e não pode ser compreendida apenas ao observar-se a indústria na sua totalidade [1]. Buscando atingir este objetivo, utilizar-se-á a Cadeia de Valores para desagregar consumidores e empresas, nas suas atividades distintas, porém inter-relacionadas.

### 4.1 A UTILIZAÇÃO DA CADEIA DE VALORES PARA A DETERMINAÇÃO DAS ATIVIDADES DAS EMPRESAS E CONSUMIDORES.

A Cadeia de Valores desdobra a empresa em suas atividades, com a finalidade de compreender, entre outras coisas, as fontes existentes e potenciais de diferenciação. Uma empresa passa a obter vantagem competitiva quando executa estas atividades consideradas importantes de uma forma melhor ou com custos menores do que a concorrência [1].

A Cadeia de Valores, embora mais voltada para empresas, pode também ser utilizada para desagregar as atividades de consumidores. Sua determinação, neste caso, se dá para consumidores representativos, devido à impossibilidade de definir-se Cadeias para cada consumidor individualmente.

#### 4.1.1. - DETERMINAÇÃO DA CADEIA DE VALORES DA EMPRESA

Para a determinação da Cadeia de Valores de uma empresa, são relevantes as atividades que a empresa executa. A Cadeia de Valores a nível da indústria é demasiadamente ampla, podendo encobrir importantes fontes de vantagem competitiva. Para resolver este problema, a Cadeia de Valores de uma empresa pode ser localizada em uma corrente maior de atividades, que Porter denomina de "Sistema de Valores", demonstrado na figura 3.



FIG.3 - EMPRESA DE UMA ÚNICA INDÚSTRIA [ 1 ]

Através da figura 3, pode-se observar os elementos e relações que compõem o Sistema de Valores, onde os fornecedores entregam insumos utilizados na Cadeia da empresa. Os produtos resultantes, passam pela Cadeia de Valores dos canais a caminho do consumidor, que no caso também pode ser denominado de comprador (devido ao fato do trabalho focar os consumidores domésticos que, em geral, são os próprios compradores dos produtos que utilizam).

A diferenciação se dá quando a empresa e o seu produto são importantes na Cadeia de Valores do consumidor [1].

Valor, em termos competitivos, representa o que os consumidores estão dispostos a pagar por aquilo que a empresa lhes oferece. Criar valor para os consumidores, que supere os custos envolvidos na criação do produto, é a meta de qualquer estratégia genérica.

A figura 4, apresenta a Cadeia de Valores genérica de uma empresa com a definição das atividades desta.

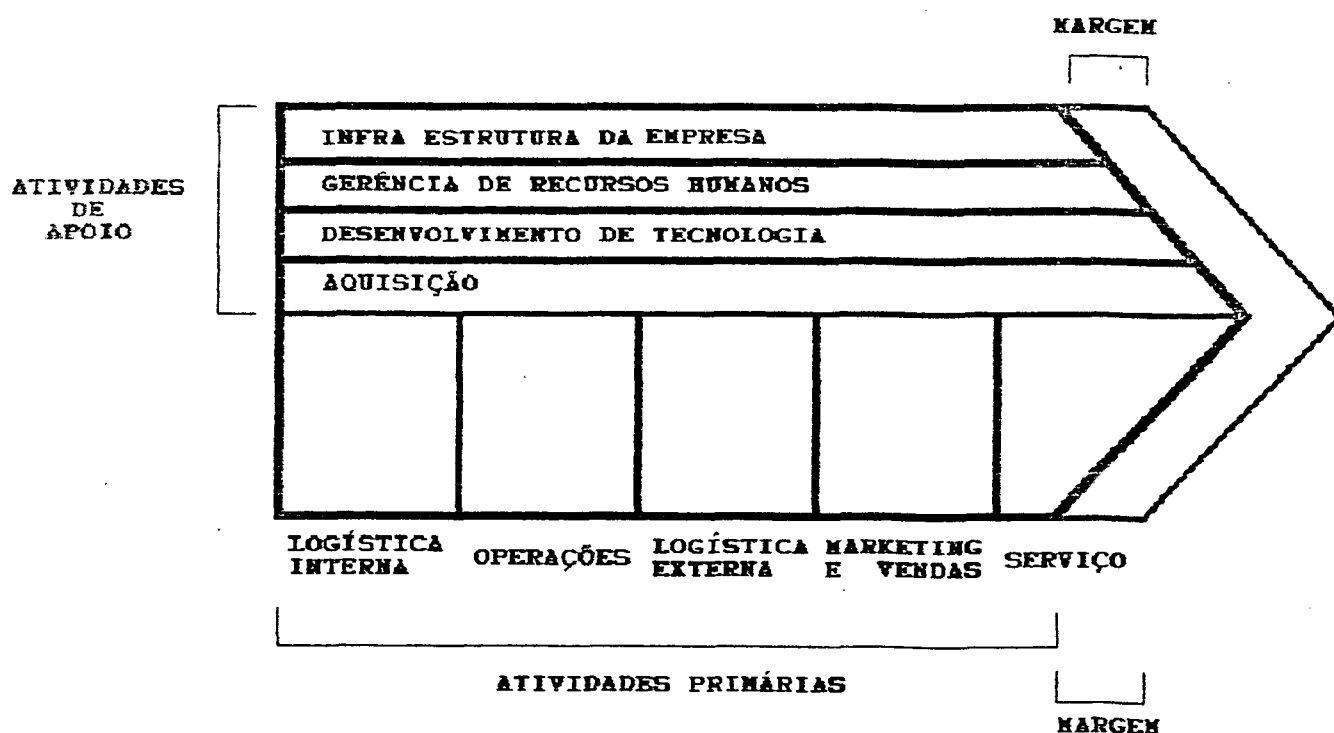


Fig. 4 - CADEIA DE VALORES GENÉRICA [1]

As atividades de valor podem ser divididas em dois tipos gerais [1]:

## 1. Atividades primárias.

São as atividades envolvidas na criação física do produto, na sua venda e transferência para o comprador e também na assistência após venda. Em qualquer empresa, as atividades primárias podem ser divididas em cinco categorias genéricas:

- Logística interna: são as atividades associadas ao recebimento, armazenamento e distribuição de insumos;
- Operações: corresponde ao grupo de atividades associadas à transformação dos insumos em produto final;
- Logística externa: engloba as atividades associadas à coleta, armazenamento e distribuição do produto para consumidores;
- Marketing e vendas: corresponde às atividades associadas à oferecer um meio pelo qual consumidores possam comprar o produto ou induzi-los a fazer isto;
- Serviço: neste grupo estão as atividades associadas ao fornecimento de serviços para intensificar ou manter o valor do produto como instalação, conserto, treinamento.

## 2. Atividades de apoio.

As atividades de apoio sustentam as atividades primárias e a si mesmas, fornecendo insumos adquiridos, tecnologia, recursos humanos e várias funções ao âmbito da empresa.

Cada categoria de atividades de apoio pode ser subdividida em uma série de atividades de valor distintas, específicas a uma determinada indústria. São elas:

- Aquisição: refere-se á função de compra de insumos empregados na Cadeia de Valores da empresa, e não aos próprios insumos adquiridos. A aquisição tende a espalhar-se pela empresa inteira. Matérias-primas são adquiridas pelo departamento de compras tradicional, já outros itens são adquiridos por gerentes de fábrica, gerentes de escritório, vendedores e diretores executivos;
- Desenvolvimento de tecnologia: a variedade de tecnologias empregadas na maioria das empresas é muito ampla, variando desde tecnologias empregadas na preparação de documentos e no transporte de mercadorias até aquelas tecnologias envolvidas no próprio produto. A maioria das atividades de valor empregam uma tecnologia que combina uma série de subtecnologias diferentes envolvendo diferentes disciplinas científicas;
- Gerência de recursos humanos: consiste em atividades envolvidas no recrutamento, na contratação, no treinamento, no desenvolvimento e na compensação de todos os tipos de pessoal. As atividades de gerência de recursos humanos ocorrem em diferentes partes de uma empresa, conforme outras atividades de apoio. Esta atividade afeta a vantagem competitiva em qualquer empresa, através de seu papel importante na determinação das qualificações e da motivação dos empregados, do custo da contratação e do treinamento;

- Infra-estrutura da empresa: consiste em uma série de atividades, incluindo gerência geral, planejamento, finanças, contabilidade, problemas jurídicos, questões governamentais e gerência de qualidade. A infra-estrutura, ao contrário de outras atividades de apoio, geralmente apóia a Cadeia inteira, e não as atividades individuais.

Porter classifica mais detalhadamente as atividades primárias e de apoio devido ao "papel" diferente que desempenham [1]:

- diretas: são as atividades diretamente envolvidas na criação de valor para o consumidor;
- indiretas: são as atividades que tornam possível a execução de atividades diretas;
- garantia de qualidade: são as atividades que garantem a qualidade de outras atividades.

Estas três modalidades estão presentes tanto nas atividades primárias quanto nas de apoio. A distribuição entre elas é importante para o diagnóstico da vantagem competitiva, pois é comum que uma delas (as atividades indiretas, por exemplo) represente uma grande fração do custo. Isto pode significar uma diferenciação através de seu efeito sobre as atividades diretas. A busca por uma maior competitividade da empresa passa pelo aumento da eficiência das atividades diretas ou agregadoras de valor e pela redução no número e nos custos gerados das atividades não agregadoras de valor.

O aumento da eficiência das atividades agregadoras de

valor pode ser conseguido através da busca das melhores práticas (atitudes, processos, etc.) existentes, por exemplo, em outras empresas consideradas líderes no mercado. É justamente nesse ponto que os procedimentos de Benchmarking se inserem.

#### 4.1.2. - DETERMINAÇÃO DA CADEIA DE VALORES DO CONSUMIDOR

Definida a Cadeia de Valores da empresa, define-se a do consumidor. Procede-se então da seguinte forma:

a) **Isolar atividades distintas:** a definição da Cadeia de Valores do consumidor, deve representar as atividades executadas pelas famílias. Embora o produto de uma empresa não se enquadre em todas as atividades desenvolvidas pelas famílias, é importante que a Cadeia de Valores desta, identifique as atividades em que o produto está direta ou indiretamente envolvido. Isto é importante para o consumidor, pois o produto que ele adquire, depende de como ele e a empresa que o fornece afetam a sua própria Cadeia de Valores. Este relacionamento, segundo Porter é a origem da diferenciação [1].

b) **Selecionar a categoria apropriada onde colocar cada atividade:** algumas alterações com relação às atividades primárias fazem-se necessárias, devido à grande diferença existente entre empresas e famílias. São elas:

- **Atividades internas, em substituição à Logística interna:** referem-se às atividades associadas ao recebimento, armazenamento e manuseio dos diversos elementos necessários às operações básicas da família;



- Operações básicas familiares, em substituição às Operações: são as atividades normais desenvolvidas em todos os lares como alimentação, higiene, vestuário, etc;

- Atividades externas, em substituição à Logística externa: são as atividades desempenhadas pelas famílias fora de seus lares, em contato com o ambiente externo;

- Imagem, em substituição a Marketing e Vendas: são as atividades através das quais a família se posiciona socialmente segundo valores relativos às diferentes classes sociais;

- Serviços, mantém a mesma denominação, porém, o conceito aqui segue a teoria econômica, onde no ciclo econômico as famílias são fornecedoras, através de suas atividades, de mão-de-obra e serviços às empresas e à sociedade de modo geral [8].

As atividades de apoio, que sustentam as atividades primárias, permanecem com o mesmo conceito, utilizado para as empresas.

A figura 5 representa a Cadeia de Valores genérica de consumidores.

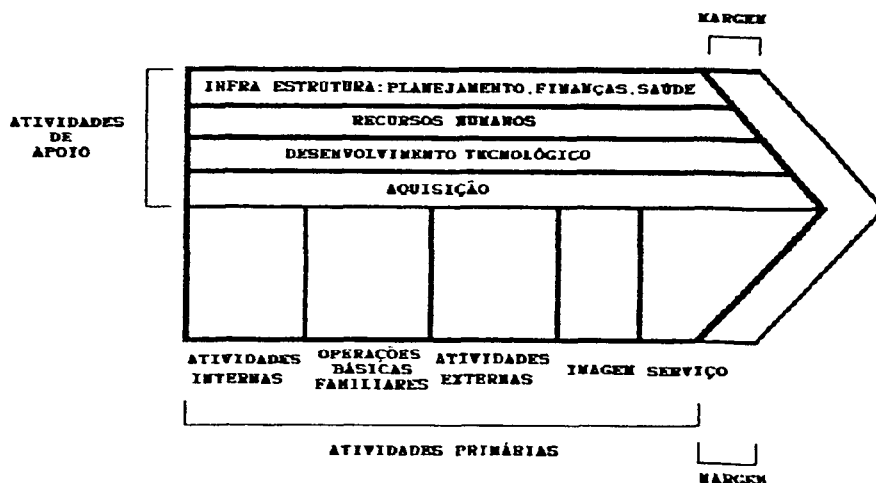


Fig. 5 - CADEIA DE VALORES GENÉRICA DE CONSUMIDORES

A seleção da categoria apropriada na Cadeia de Valores onde colocar cada atividade, assim como para a indústria, é de certa forma subjetiva. Subjetiva no sentido do julgamento depender de quem está analisando a Cadeia, porém não é aleatória, pois tal julgamento está baseado nos dados obtidos na pesquisa de mercado.

## CAPÍTULO 5 - BENCHMARKING

Benchmarking está mais voltado para a empresa do que para consumidores, pois busca nas empresas líderes (líderes em certas atividades), as melhores práticas, as quais poderão conduzir a empresa a um melhor desempenho. Portanto, é um instrumento importante para o sucesso dos negócios, pois estabelece metas operacionais baseadas nas melhores práticas encontradas.

Segundo Robert Camp [4], existem dois provérbios antigos que podem esclarecer bem o significado de Benchmarking. Um deles data do ano 500 A.C. e é atribuído ao general chinês chamado Sun Tzu que escreveu: "Se você conhece seu inimigo e conhece a si próprio, então não precisa temer o resultado das batalhas".

O outro provérbio, de idade desconhecida, é de origem japonesa, que significa lutar para ser "o melhor dos melhores".

Através do Benchmarking, as empresas revitalizar-se-ão, pois poderão unir a visão e o entendimento do seu interior e exterior, com a busca constante dos melhores métodos e práticas inovadoras de negócios [4].

A primeira manifestação formal de Benchmarking surgiu nos Estados Unidos por volta de 1979, com a Xerox [4].

Interpretou-se, na época, como sendo uma reação norte americana em relação aos japoneses, devido à crescente perda de mercado por parte dos primeiros, tanto interna como externamente.

Benchmarking é uma ferramenta que busca descobrir quem é o melhor. É uma nova alternativa para estabelecer metas e objetivos a partir das descobertas.

Embora possa parecer um elemento de reação, pode-se dizer que Benchmarking, sob o aspecto estratégico, é um caminho próativo, onde as metas são estabelecidas a partir das melhores práticas existentes. O que já existe de melhor deverá servir apenas como marco ou ponto de partida para novas descobertas. Além disso, é um processo de melhoramento contínuo, onde as informações do meio ambiente externo e interno da empresa devem ser reavaliadas e atualizadas constantemente.

A empresa deverá conhecer seus pontos fortes e fracos, bem como conhecer as práticas utilizadas por outras empresas, concorrentes ou não, desde que sejam consideradas líderes na atividade que se deseja melhorar dentro da empresa.

Ilustrando melhor o que foi dito, pode-se citar como exemplo, o caso da IBM americana, que deparou-se com inúmeras reclamações de seus clientes quanto à dificuldade de entender os manuais de informações de seus produtos no que se referia à operacionalidade dos mesmos. Após uma análise dos manuais, constatou-se que o problema devia-se a erros de tradução. A solução foi utilizar Benchmarking. Na procura de empresas líderes na atividade de tradução, a IBM chegou à editora McGraw-Hill, uma das maiores editoras dos Estados Unidos e famosa pelo lançamento simultâneo de livros em diversos países do mundo. Uma equipe da empresa foi à editora, conheceu detalhes e reformulou suas atividades de tradução.

Este exemplo demonstra que muitas vezes as empresas líderes em algumas atividades não se encontram necessariamente no mesmo setor de atuação da empresa.

Ocorre, porém, que nem sempre as empresas líderes se dispõem a fornecer as informações necessárias sobre suas práticas. No caso de pequenas empresas, as dificuldades são ainda maiores, pois além de possuírem poucos empregados possuem poucos recursos financeiros, para praticar o Benchmarking.

Robert Camp cita alguns passos que considera básicos para a melhor aplicação da técnica de Benchmarking:[4]

- "Conheça suas operações". É preciso que as empresas conheçam seus pontos fortes e fracos com relação à concorrência. Com isso poderão defender-se de ameaças;
- "Conheça os líderes da indústria". É preciso conhecer os pontos fortes e fracos da competição para poder diferenciar-se;
- "Incorpore o melhor". Após descobrir porque algumas empresas são mais fortes e como conseguiram sê-lo, não hesitar em incorporar a melhor das melhores práticas que estão sendo utilizadas;
- "Ganhe superioridade". Após saber dos pontos fortes e fracos do mercado e incorporar a melhor das melhores práticas utilizadas pelas empresas líderes ter-se-á claramente uma posição de superioridade.

Para uma melhor compreensão do processo de Benchmarking, Camp apresenta primeiramente uma forma genérica do processo que divide-se em duas partes: Benchmarking-práticas e Benchmarking-métrico [4]. O processo genérico de Benchmarking está demonstrado na figura 6.

Benchmarking-práticas pode ser definido como sendo as práticas que são usadas na empresa. Benchmarking-métrico é a quantificação dos efeitos das práticas instaladas. Cada um deles pode ser estudado no processo.

É importante, em primeiro lugar, abordar o Benchmarking através da investigação das práticas da empresa para depois então obter-se as medidas que quantificam os efeitos destas práticas.

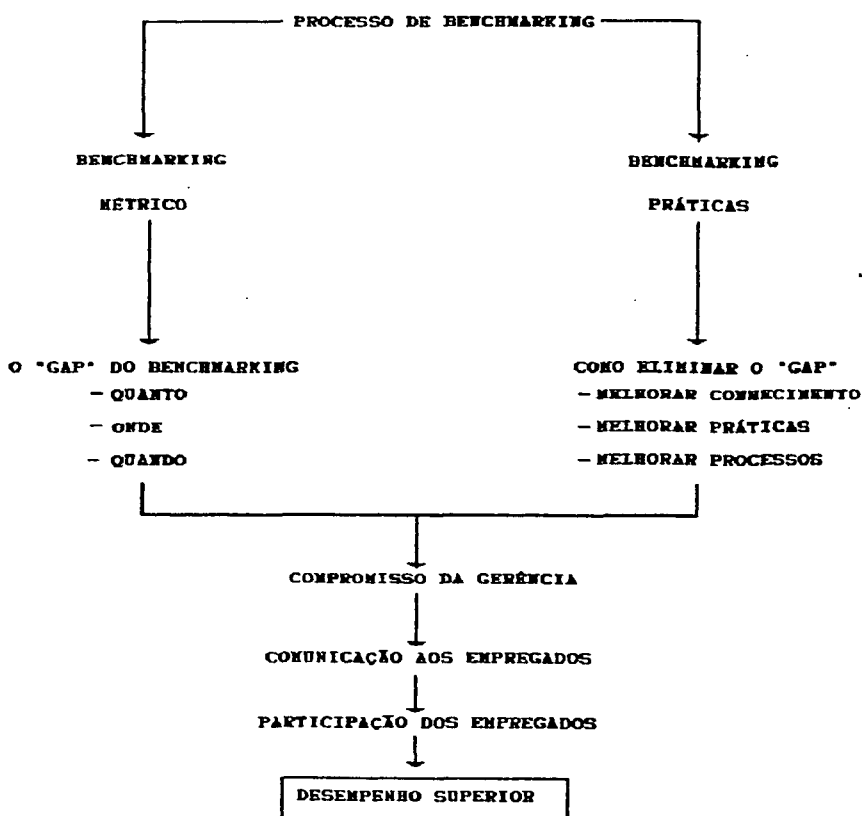


Fig. 6 - PROCESSO GENÉRICO DE BENCHMARKING [ 4 ]

O gráfico do processo de Benchmarking (figura 6) mostra que o objetivo principal do Benchmarking está em encontrar e eliminar a lacuna existente entre as necessidades do consumidor e o desempenho do processo, denominada por Camp de "Gap" [4].

A teoria do Dr. Deming sob o ponto de vista de Sherkenback [9] explica muito bem esta lacuna observada entre as necessidades do consumidor (expressas através do feedback deste) e o desempenho do processo (expresso através do feedback do processo).

A figura 7 mostra esta lacuna gerada que, segundo Deming, pode ser vista como sendo o que denomina-se de "oportunidade de melhoria". Através da análise desta lacuna deve-se tentar atender às necessidades dos consumidores por meio de uma melhoria no processo. A percepção de uma oportunidade deverá ser seguida de uma definição operacional.

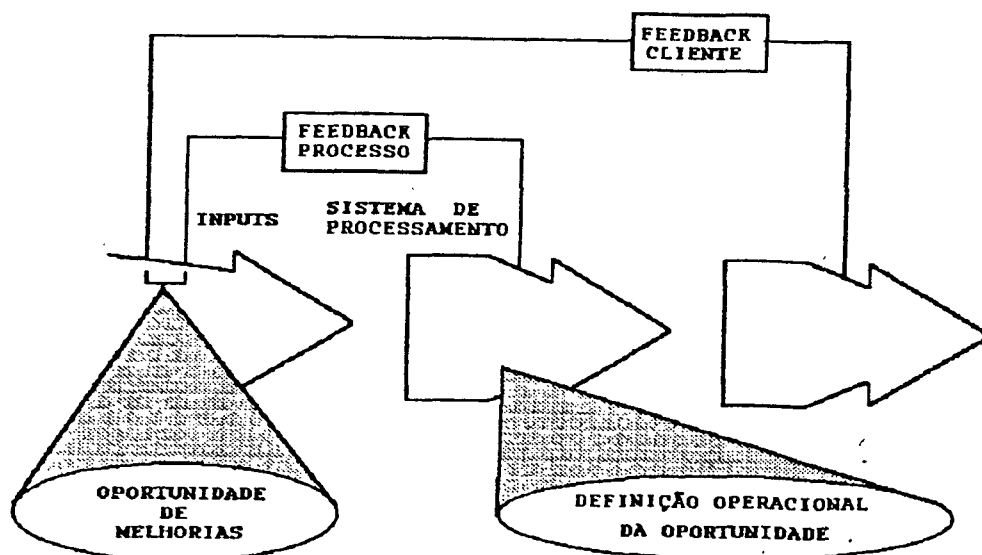


Fig. 7 - IDENTIFICAÇÃO DA OPORTUNIDADE E DEFINIÇÃO OPERACIONAL DA OPORTUNIDADE [ 9 ]

No processo de Benchmarking, o "Gap" pode ser identificado pela análise das necessidades do consumidor, onde são necessárias técnicas de pesquisa de opinião e mercado, e pela análise interna da empresa.

A definição operacional porém, dar-se-á somente após serem analisados alguns aspectos externos que influenciam a empresa, além de práticas utilizadas pela concorrência ou não, desde que possam trazer para a empresa algum benefício, seja tecnológico ou outro, para o aumento de sua competitividade.

O processo e as descobertas do Benchmarking devem ser compreendidos pela empresa para que se obtenha um compromisso, necessário à troca de ações.

Para o processo de Benchmarking é essencial um planejamento cuidadoso de comunicação à empresa e o apoio das gerências e diretorias. As descobertas precisam ser implantadas. Os empregados envolvidos diretamente no processo, precisam participar, pois eles são as pessoas mais indicadas a sugerir, adotar e implantar as descobertas de forma direta ou então adaptá-las às condições locais de trabalho. A soma destas ações principais é o que conduz a um desempenho superior.

## 5.1 - OS PASSOS E AS FASES NO PROCESSO DE BENCHMARKING

São dez os passos enumerados por Camp [4] no processo de Benchmarking, distribuídos nas diferentes fases:

a) Fase de planejamento.



- 1-Identificar o que está sendo analisado: produtos, serviços, etc. O Benchmarking é apropriado para todos os "out puts" das empresas;
- 2-Identificar, comparar empresas: é preciso apoiar o Benchmarking em empresas líderes, independentemente de onde estejam, sejam concorrentes ou não;
- 3-Determinar métodos de coleta de dados e coletá-los: além da escolha e utilização de algum método eficiente um certo nível de curiosidade e habilidade é necessário. Pode-se dizer que as fontes de informações são limitadas apenas pela imaginação. É preciso buscá-las. Além de investigar, é importante documentar as melhores práticas encontradas (o que está sendo feito), para que possam ser analisados e definidos os objetivos e as metas;

**b) Fase de análise.**

- 4-Determinar o desempenho atual - "Gap": esta fase de análise deve envolver uma compreensão cuidadosa das práticas e processos atuais, bem como aqueles utilizadas pelos concorrentes. O processo de Benchmarking é sobretudo, uma análise comparativa. O objeto é uma compreensão do desempenho interno para assim determinar os pontos fortes e fracos. Isto pode ser obtido através de perguntas do tipo: Porque algumas empresas são melhores?, Quanto são melhores?, Quais as melhores práticas que estão sendo utilizadas?,

Como estas práticas podem ser incorporadas ou adaptadas para implantação?. Pelas respostas obtidas poderá ser possível dimensionar o desempenho atual. O "Gap" é a projeção de desempenho;

5-Projetar níveis de desempenhos futuros: é necessário não somente uma compreensão das práticas atuais, mas poder-se projetar o desempenho no futuro. Por isso, Benchmarking é um processo de melhoramento contínuo, devendo ser constantemente revisto para garantir superioridade;

c) Fase de integração.

6-Comunicar as descobertas e ganhar aceitação: a integração é o processo de utilizar as descobertas do Benchmarking para adaptar os objetivos para a mudança. Isso envolve um planejamento cuidadoso para incorporar novas práticas nas operações e garantir que as descobertas sejam incorporadas através de um processo planejado formalmente. É preciso ganhar a aceitação das descobertas a nível operacional e gerencial para obter apoio, compromisso e ser de domínio da empresa. Além disso, é preciso que sejam claras, convenientes e baseadas em dados sólidos;

7-Estabelecer metas funcionais: o essencial para o processo será a conversão das descobertas do Benchmarking em metas funcionais que deverão estar conti-

das nos principais relatórios operacionais, através dos quais a empresa possa transformá-las em ações de mudanças;

**d) Fase de ação.**

8-Desenvolver planos de ação;

9-Implantar ações específicas e monitorar;

10-Reavaliar Benchmarking;

As descobertas do Benchmarking devem ser convertidas em implantação de ações específicas e deve ser feita uma periódica medição e avaliação do desempenho. As pessoas que executam estas atividades são as mais capacitadas para determinar como as descobertas podem ser incorporadas no seu processo de trabalho. Sua criatividade deve ser utilizada para executar esses passos iniciais.

Além disso, qualquer plano de mudança deve conter um "marco", como referência, para atualização e reavaliação já que as práticas externas estão constantemente mudando. Assim, um mecanismo contínuo de informações torna-se necessário.

Os progressos em relação às descobertas do Benchmarking devem ser divulgados para todos os envolvidos. Este "feedback" é importante para que eles sintam-se motivados e auxiliem na implantação.

**e) Fase da maturidade**

• Posição de liderança atingida;

• Práticas integradas ao processo.

A maturidade será atingida quando as melhores práticas da indústria estiverem incorporadas em todo processo da empresa,

garantindo assim, superioridade ou quando o processo de Benchmarking torna-se contínuo, reiniciado por vontade própria do processo gerencial, isto é, quando torna-se institucionalizado.

Após esta explanação sobre os principais aspectos da Cadeia de Valores de Porter e do Benchmarking, percebe-se que alguns aspectos são comuns às duas técnicas, tais como:

- determinação das necessidades do consumidor;
- identificação das práticas na empresa que se relacionem com essas necessidades;
- identificação das práticas da empresa que necessitam de novas metas para melhor atender às necessidades do consumidor.

O emprego destas duas técnicas para a construção do modelo proposto neste trabalho, visa principalmente a complementação de idéias e conceitos importantes contidos nas duas técnicas.

## CAPÍTULO 6 - MODELO PARA O PLANEJAMENTO DA COMPETITIVIDADE DE PEQUENAS EMPRESAS

### 6.1 - DESCRIÇÃO GERAL DO MODELO

O modelo proposto a seguir, constitui-se num roteiro, cuja finalidade é orientar as pequenas empresas no sentido de melhorar o valor de seus produtos frente ao consumidor, e com isso planejar o aumento de sua competitividade.

O aumento da competitividade das empresas é obtido pelo conhecimento e utilização das forças competitivas da indústria, e pela obtenção da vantagem competitiva através da adoção das melhores práticas.

Devido a isso, o modelo parte do conhecimento da indústria em que a empresa se insere, donde obtem-se informações das forças competitivas desta. Este conhecimento proporciona à empresa uma visão ampla da indústria, no que se refere às possibilidades e limitações, para a definição de uma estratégia geral [6].

Em seguida, o modelo busca nas duas técnicas descritas (Cadeia de Valores e Benchmarking), a complementação necessária para a obtenção da vantagem competitiva. Pois além do aspecto genérico proporcionado pelo conhecimento da indústria, é necessário um conhecimento mais específico, tanto da empresa como do consumidor dos produtos oferecidos por esta.

Assim sendo, o modelo proposto sugere algumas etapas a serem seguidas, que representam uma sequência das ações necessárias a serem realizadas. Na realidade, algumas ações indicadas como consecutivas podem se dar simultaneamente. As etapas que compõe o modelo são as seguintes:

- a) ETAPA 1 - COLETA DE INFORMAÇÕES
  - das forças competitivas da indústria;
  - das atividades da empresa;
  - das atividades do consumidor.
- b) ETAPA 2 - DEFINIÇÃO DA CADEIA DE VALORES DA EMPRESA
  - isolar atividades;
  - localizar cada atividade na categoria genérica apropriada.
- c) ETAPA 3 - DEFINIÇÃO DA CADEIA DE VALORES DO CONSUMIDOR
  - isolar atividades;
  - localizar cada atividade na categoria genérica apropriada.
- d) ETAPA 4 - CONFRONTAR A CADEIA DE VALORES DA EMPRESA COM A CADEIA DE VALORES DO CONSUMIDOR
  - identificar atividades da Cadeia de Valores da empresa que se relacionam com as atividades da Cadeia de Valores do consumidor;
  - identificar critérios utilizados pelo consumidor na hora da compra;

- definir operacionalmente na empresa os critérios utilizados pelo consumidor.
- e) ETAPA 5 - IDENTIFICAR ATIVIDADES QUE NÃO ESTEJAM ATENDENDO AS NECESSIDADES DO CONSUMIDOR (segundo seus critérios de compra)
- f) ETAPA 6 - DETERMINAR O DESEMPENHO ATUAL DAS ATIVIDADES AGREGADORAS DE VALOR
- g) ETAPA 7 - IDENTIFICAR EMPRESAS LÍDERES NAS ATIVIDADES OU PRÁTICAS QUE AGREGAM AO PRODUTO UM VALOR PERCEBIDO PELO CONSUMIDOR - UTILIZAÇÃO DE BENCHMARKING.
- h) ETAPA 8 - COMUNICAR AS DESCOBERTAS DO BENCHMARKING NA EMPRESA E GANHAR ACEITAÇÃO
- i) ETAPA 9 - ESTABELECEM NOVAS METAS PARA AS ATIVIDADES AGREGADORAS DE VALOR
- J) ETAPA 10- DESENVOLVER PLANOS DE AÇÃO A IMPLANTAÇÃO DAS DESCOBERTAS DO BENCHMARKING A PARTIR DE NOVAS METAS
- L) ETAPA 11- IMPLANTAR AÇÕES E MONITORAR
- m) ETAPA 12- PROMOVER O PROCESSO DE MELHORAMENTO CONTÍNUO

A figura 8 representa graficamente as diferentes etapas a serem seguidas.

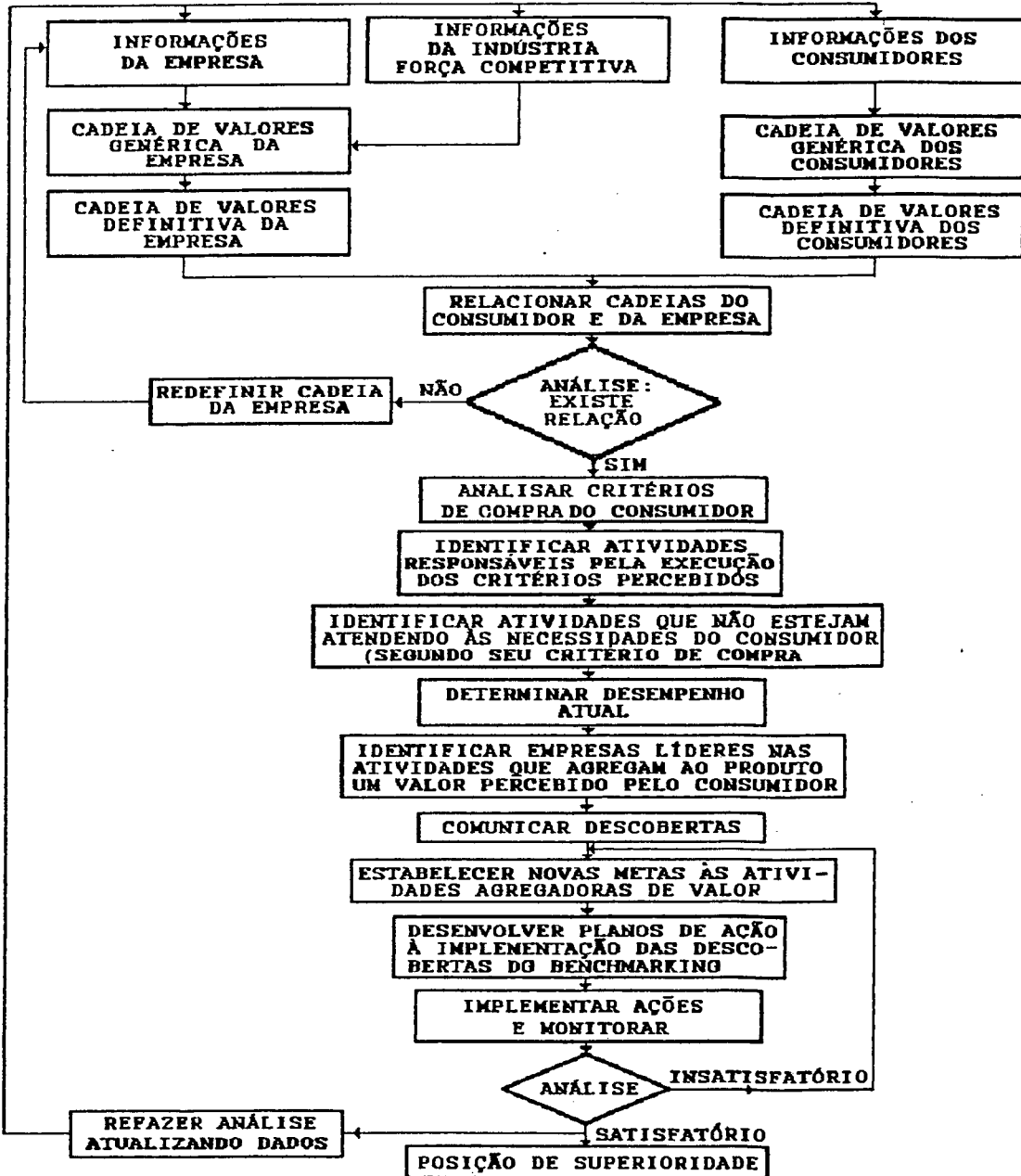


Fig. 8 - SEQUÊNCIA DE AÇÕES NECESSÁRIAS PARA O DESENVOLVIMENTO DO MODELO

Para uma melhor compreensão da metodologia proposta, serão utilizados dados obtidos a partir da análise de entrevistas feitas em empresas sobre a indústria em estudo e consumidores.

No que se refere às empresas, foram realizadas observações nas instalações de cerca de vinte delas bem como entrevistas foram feitas com seus proprietários para a coleta das informações contidas neste trabalho.



Os critérios utilizados para a escolha das empresas foram:

- empresas com no máximo 100 empregados (segundo classificação utilizada pelo SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio à Pequena e Micro Empresa que é o seguinte: micro empresa, até 19 empregados; pequena empresa, entre 20 e 100 empregados);
- empresas participantes da ASSINVEST (Associação das Indústrias do Vestuário de Florianópolis), que conta com 470 empresas associadas, pelo fato das empresas participantes estarem unidas e organizadas para um fim comum e por isso formarem uma amostra representativa do pólo da região;
- empresas com pontos de vendas localizadas junto a outras empresas do setor;
- empresas com participação ativa no mercado local (segundo informações fornecidas pela ASSINVEST).

Quanto aos consumidores, foram realizadas entrevistas com aproximadamente 200 pessoas durante eventos como feiras para vendas diretas ao consumidor, realizadas em Florianópolis.

Optou-se pela escolha destes eventos para a realização da pesquisa para facilitar o trabalho de entrevista, pois além de estarem concentrados, os consumidores nessas ocasiões mostram-se mais predispostos a despende parte de seu tempo e atenção aos entrevistadores. Além disso, as pessoas que prestigiam tais eventos são consumidores reais ou potenciais. Cabe res-

saltar, que para facilitar a compreensão do modelo proposto, o resultado das pesquisas feitas junto às empresas e consumidores serão mostradas gradativamente, conforme a necessidade, juntamente com a aplicação das principais etapas do modelo.

## 6.2 - DESCRIÇÃO DAS ETAPAS DO MODELO

Apresenta-se a seguir, a descrição detalhada das etapas do modelo, aplicadas em uma pequena empresa, do tipo industrial e pertencente ao pólo de confecções de Florianópolis.

### 6.2.1 - ETAPA 1 - COLETA DE INFORMAÇÕES

Quase todas as metodologias têm como etapa inicial a coleta de informações. A própria "filosofia" que norteia o Benchmarking ressalta a importância da busca de informações para garantir o sucesso na implantação desta técnica. Para as empresas, tais informações devem ser obtidas tanto no ambiente externo quanto interno. Como meio ambiente externo, considera-se todo e qualquer fator, externo à empresa, que possa afetá-la de algum modo. A concorrência, os consumidores, as tecnologias atuais, as tendências e outros, são todos fatores externos que interferem de algum modo na empresa. Caberá a quem orientar a coleta, uma definição clara do tipo de informação realmente necessária para a análise.

Sob este aspecto, as pequenas empresas levam alguma vantagem em relação às grandes, pois geralmente nas primeiras o

próprio empresário, além de ser o principal interessado, também é o coordenador deste trabalho. As decisões sobre a relevância ou não de certos aspectos tornam-se mais rápidas. Além disso, pelo contato frequente com a empresa e com os aspectos que a envolvem, o pequeno empresário normalmente já possui muitas informações úteis ao trabalho.

A aplicação desta etapa inicia com a análise da indústria de confecções de Florianópolis (utilizando o modelo de Porter), cujo objetivo principal é identificar as forças competitivas de toda indústria, além de destacar as tendências desta. O conhecimento destas forças auxilia as empresas a definirem sua estratégia geral, pois fornece dados sobre os pontos fortes e fracos da indústria, os quais nortearão as ações das empresas no sentido de defenderem-se das forças competitivas ou usa-las a seu favor [6].

#### **1) Coleta de Informações das Forças Competitivas da Indústria**

A estrutura competitiva da indústria de confecções pode ser descrita a partir de 1986, quando a mesma apresentou importantes modificações, pois as empresas uniram-se e passaram a formar núcleos para o atendimento direto ao consumidor (informação fornecida pela ASSINVEST). As modificações ocorridas tornaram este setor industrial mais competitivo.

Examinou-se a estrutura competitiva da indústria de confecções de Florianópolis de acordo com o modelo de Porter. Foram analisadas vinte empresas da indústria donde pôde-se obter informações sobre os seguintes aspectos:

a) O poder de negociação dos compradores.

Neste caso, como trata-se de consumidores domésticos, os compradores são os próprios consumidores.

Constatou-se que a maior parte das empresas vende seus produtos ou serviços para uma gama de diferentes consumidores. O poder de negociação desse grupo de consumidores é uma das forças competitivas básicas que determina a rentabilidade potencial da indústria.

A indústria em estudo caracteriza-se por vender em média 80% de seus produtos para consumidores domésticos (informação fornecida pela ASSINVEST). Devido a esta característica, pode-se dizer que estes têm seu poder de negociação aumentado devido aos seguintes aspectos:

- o consumidor não enfrenta custos de mudanças, ou seja, troca facilmente o produto de uma empresa pelo de uma concorrente se assim lhe convier, sem que para isso tenha qualquer ônus;
- o produto da indústria não é importante para a qualidade dos serviços do consumidor;
- o consumidor tem total informação sobre os preços de mercado devido ao grande número de empresas participantes da indústria.
- o custo do produto é uma parcela significativa do orçamento de compra. Para consumidores de bens de consumo, um item de alto custo justifica os custos como conveniência e tempo de sair pesquisando e comparando produtos.

Por outro lado, os consumidores têm seu poder de negociação reduzido devido aos seguintes aspectos:

- os compradores não estão concentrados ou adquirem grandes volumes em relação às vendas do vendedor;
- os produtos que ele adquire da indústria são diferenciados e isto geralmente acompanha a disposição em pagar um preço prêmio por ele;
- eles não constituem uma ameaça real de integração para trás, por isso perdem um importante apoio para a negociação.

Segundo Porter, a escolha de consumidores-alvo é uma variável estratégica importante. De uma maneira geral, a empresa deve vender aos consumidores que mais a favoreçam. A seleção de consumidores pode influenciar fortemente o índice de crescimento da empresa [1].

#### **b) O poder de negociação dos fornecedores.**

Na indústria em estudo, pode-se dizer que os fornecedores exercem poder de negociação sobre os participantes devido às seguintes características:

- o grupo fornecedor é dominado por poucas empresas e é mais concentrado do que a indústria. Os compradores (no caso, as empresas) são mais fragmentados, sofrendo influência em preços, qualidade e condições;
- os fornecedores não são obrigados a lutar com outros produtos substitutos na venda para a indústria;

- o produto dos fornecedores é um insumo importante para o negócio da indústria. Este fator se aplica à matéria-prima principal, a qual é importante para o sucesso do processo de fabricação das empresas pertencentes a indústria e para a qualidade do produto;
- os produtos do grupo de fornecedores são diferenciados. Este fator descarta a opção de jogar um fornecedor contra o outro;
- o grupo de fornecedores de matéria-prima representa uma ameaça de integração para a frente.

Verificou-se que, embora o poder de negociação dos fornecedores seja maior do que o da indústria, esta conta com dois fatores a seu favor, fatores estes que podem ser considerados como vantagem competitiva que são:

- a indústria como um todo é um cliente importante para o fornecedor, pois devido ao grande número de empresas participantes, o volume conjunto de compras passa a ser significativo. Ocorre porém que as compras não estão concentradas e isso faz com que as empresas não tirem proveito dessa vantagem;
- o grupo fornecedor não desenvolveu custos de mudanças, o que significa que as empresas da indústria em estudo podem trocar de fornecedor sem que isso lhes traga algum ônus tanto com relação a processo produtivo ou outro.

Com relação à mão-de-obra, Porter diz que deve ser reconhecida como um fornecedor, pois exerce grande poder em muitas indústrias [1].

Na indústria em questão, o grau de organização de mão-de-obra é deficiente, não sindicalizada, não exercendo portanto, pressões sobre as empresas, como ocorre em outros pólos industriais como por exemplo, o da cidade de Criciúma. Outra constatação com relação à mão-de-obra é que esta não representa uma ameaça concreta de integração para frente. A escassez de mão-de-obra que seria um fator importante de poder, também não se verifica no setor.

As condições que determinam o poder dos fornecedores estão sujeitas a mudanças e estão fora do controle das empresas. Em muitos casos, porém ele pode ser amenizado pela estratégia adotada pelas empresas.

### **c) A ameaça de novos entrantes.**

A indústria de confecções de Florianópolis tem se desenvolvido e conquistado sua parcela do mercado local e nos estados vizinhos. Isto tem atraído algumas empresas de fora, como é o caso das empresas do pólo de confecções de Criciúma. Algumas dessas empresas instalam-se na região para disputar uma fatia do mercado.

Novas empresas que entram para uma indústria trazem nova capacidade, o desejo de ganhar parcelas de mercado e frequentemente recursos substanciais. Como resultado, os preços

podem cair ou os custos dos participantes podem ser inflacionados, reduzindo assim, a rentabilidade.

Segundo Porter, a ameaça de entrada em uma indústria depende das barreiras de entrada existentes [6]. Assim, a análise demonstrou que as empresas participantes da indústria sofrem uma grande ameaça de entrada, pois as barreiras são baixas. Entre estas pode-se destacar:

- economia de escala: o volume de fabricação da maioria das empresas é pequeno. Não formam economias de escala em nenhuma das suas funções;
- diferenciação do produto: grande parte das empresas estabelecidas não tem sua marca identificada e não desenvolvem um sentimento de lealdade em seus clientes que fosse originado do esforço passado de publicidade, serviços ao consumidor ou diferenças dos produtos;
- necessidade de capital: a maioria das empresas na indústria é de pequeno porte, não há necessidade de investir grandes recursos financeiros de modo a competir;
- custos de mudança: o consumidor não enfrenta custos quando muda de um fornecedor de produto para outro. Os recém chegados não precisam oferecer um aperfeiçoamento substancial em custo ou desempenho para que o consumidor se decida a deixar um produto pelo outro;
- desvantagens de custo independentes de escala: as



empresas estabelecidas não têm vantagens de custos impossíveis de serem igualadas pelas entrantes e entrantes potenciais. Seriam consideradas como vantagens neste caso: a tecnologia patenteada do produto, o acesso favorável à matéria prima, localizações favoráveis, subsídios oficiais, curva de aprendizagem ou de experiência (isto é, tendência observada no sentido dos custos unitários declinarem à medida que a empresa acumula maior experiência na fabricação de um produto);

- política governamental: não há nenhuma limitação por parte do governo que impeça a entrada de novas empresas na indústria;

A única barreira detectada pela análise, segundo o modelo utilizado é com relação à distribuição dos produtos, pois as empresas participantes da indústria "pulverizaram" pontos de venda em diversos locais da cidade e imediações. Foi criado, então, para novas entrantes, uma barreira com relação à distribuição de seus produtos, pois exige um volume financeiro maior para instalar vários pontos de distribuição.

**d) A pressão dos produtos substitutos.**

No caso da indústria em estudo, não há indícios de produtos substitutos que possam representar uma ameaça para as empresas. O que existe é uma forte concorrência entre produtos similares.

**e) A intensidade da rivalidade entre os concorrentes.**

A rivalidade entre os concorrentes é a disputa por posição, com o uso de táticas como: concorrência de preços, batalhas de publicidade, introdução de novos produtos e aumento dos serviços ou das garantias dos consumidores [6].

Na indústria analisada, a concorrência é grande devido à similaridade dos produtos, mas de uma maneira geral, pode ser tida como "cavalheiresca".

Com relação aos fatores citados por Porter como responsáveis pela rivalidade tem-se:

- os concorrentes são numerosos e bem equilibrados. Quando as empresas são numerosas, a probabilidade de dissidências é grande, e algumas empresas podem chegar a acreditar que podem fazer movimentos sem serem notadas [6];
- o crescimento da indústria é lento, o que transforma a concorrência numa disputa por parcela de mercado para as empresas que procuram expansão. A concorrência por aumento da parcela de mercado é muito mais instável do que numa situação em que o crescimento da indústria é rápido, onde as empresas podem melhorar seus resultados apenas mantendo-se em dia com a indústria, e seus recursos financeiros e administrativos podem ser consumidos na expansão junto com a indústria [6];
- os concorrentes são divergentes quanto às estratégias, origens e personalidades. Elas têm dificuldades

des em decifrar com exatidão as intenções dos outros concorrentes e chegar a um acordo sobre as "regras do jogo" para a indústria.

A partir dos elementos expostos, pode-se observar que a indústria está pressionada principalmente pelo poder de negociação dos consumidores e fornecedores.

A concorrência no setor está aumentando pela entrada de novas empresas. Além disso, está havendo uma tendência de regionalização neste tipo de indústria, com a concentração de empresas em diversas cidades, o que reduz ou dificulta a possibilidade de conquista de novos mercados.

Outras características da indústria são:

- a indústria é constituída por muitas empresas com pouco poder individual;
- a venda direta ao consumidor final é uma das mais fortes características da indústria, embora as empresas realizem vendas também a outras empresas revendedoras, tanto diretamente como através de representantes;
- a oferta de matérias-primas básicas para a indústria é maior que a demanda desta, pois a indústria é apenas mais um cliente dos fornecedores que são, na sua grande maioria, de grande porte;
- a indústria está localizada nas proximidades de um pólo de fornecimento de matérias-primas, reduzindo assim, seus custos de transporte e estoque;

- na estrutura de custos das empresas da indústria, predominam os custos variáveis, sendo os ganhos, portanto, não muito sensíveis a alterações de volume.

De posse desses conhecimentos, obteve-se então, uma visão global da estrutura da indústria. Esta visão, além de possibilitar uma maior compreensão da indústria, poderá ter como finalidade a definição de uma estratégia geral.

Após esta análise global, é importante que se obtenha informações mais detalhadas das empresas da indústria, como será demonstrado a seguir.

## **2) Coleta de Informações das Atividades da Empresa**

Para obter as informações das atividades da empresa é preciso que se faça um levantamento detalhado de todas as atividades desenvolvidas por ela. Nenhum setor deverá ser esquecido. Utilizando a metodologia de P. B. Checkland [10] para análise de sistemas, fez-se um levantamento "in loco" nas vinte empresas analisadas, donde concluiu-se que a maioria das empresas da indústria de confecções de Florianópolis caracteriza-se por utilizar um processo de produção específico e que pode ser subdividido em três tipos principais:

**Tipo 1:** é aquele que tem a capacidade de realizar todas as operações do processo produtivo dentro da própria empresa;

**Tipo 2:** é aquele que realiza as operações do processo produtivo dentro da empresa até atingir o limite da capacidade instalada, sub-empregando o que ultrapassar o limite nas fases de fechamento e acabamento dos produtos;

Tipo 3: é aquele que não tem capacidade de realizar todas as etapas do processo produtivo dentro da empresa devido à pequena quantidade de máquinas instaladas. Neste caso, a empresa realiza somente algumas operações, sub-empregando as demais.

Através da metodologia de Checkland elaborou-se também o modelo genérico da estrutura interna das empresas de confecções participantes da indústria, demonstrado na figura 9.

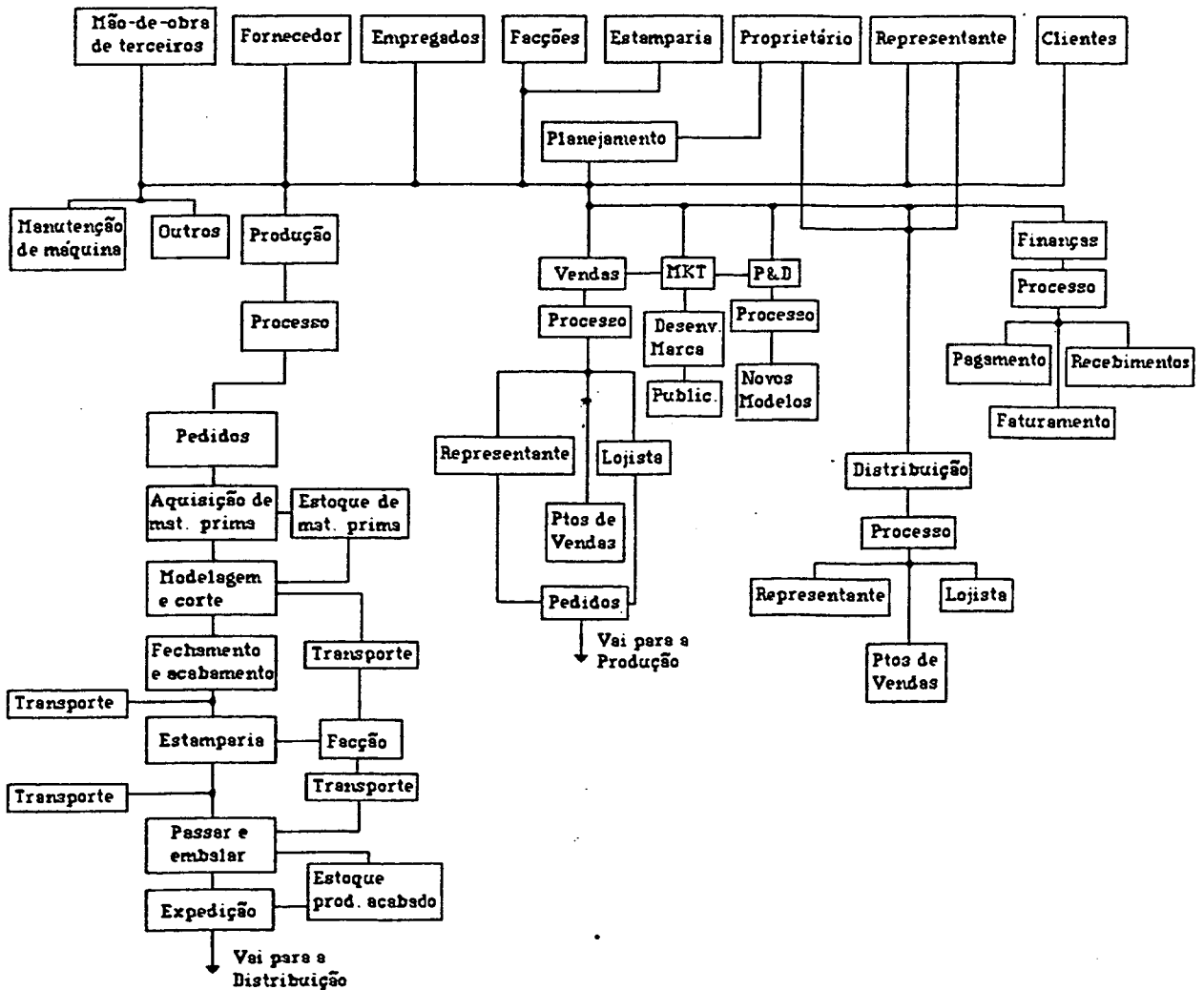


Fig. 9 - MODELO GENÉRICO DE UMA EMPRESA DE CONFECÇÕES DO PÓLO DE FLORIANÓPOLIS

Tomando-se como exemplo o modelo genérico da empresa, apresentado na figura 9, pode-se relacionar as principais atividades desenvolvidas:

- planejamento da diretoria: planejamento da coleção (modelos), planejamento da produção mensal e anual, planejamento de marketing e vendas, planejamento financeiro, etc..;
- aquisição de matérias-primas: conforme os pedidos de produção;
- aquisição de materiais de consumo para cada setor da empresa;
- modelagem e/ou confecção de moldes nas diferentes medidas desejadas (denominadas "grade") para posterior corte;
- corte dos tecidos nos diversos modelos, numerações, cores e quantidades desejadas;
- fabricação: fechamento (costura) das peças, montagem das partes e acabamentos (detalhes finais);
- embalagem : empacotamento básico para proteção e aparência do produto;
- armazenamento: guarda dos produtos após seleção por tipo e numeração do produto;
- expedição: classificação por pedido, solicitar documentos fiscais necessários para o envio do produto e contato com transportador;

- transporte: encaminhamento dos produtos para os clientes ou para reposição dos estoques das lojas;
- recrutamento: entrevista com candidatos e providências de admissão de empregados;
- treinamento: fornecimento de informações, testes práticos nas máquinas e equipamentos, observação e avaliação;
- manutenção de máquinas: contato com pessoal especializado, pois esta atividade normalmente não é realizada pelo pessoal próprio da indústria;
- elaboração e teste de protótipos (peça piloto): confecção de uma peça de cada modelo e numeração para ajustes e complementações;
- pedidos (atacado): receber anotar, conferir possibilidade de atendimento (com o que foi planejamento) definir prazos de entrega, encaminhar para produção;
- finanças: providenciar documentação fiscal para expedição de produtos, providenciar faturamento, efetuar cobranças, controlar e liberar verbas para compras em geral;
- publicidade: providenciar contatos com pessoal especializado. Normalmente são contratadas agências de publicidade para cuidar desta atividade, sendo apenas controlada pela diretoria;
- planejamento e desenvolvimento de novos produtos: atividade normalmente desenvolvida pelo dono da em

presa com auxílio de um estilista;

- desenvolvimento de marca: atividade normalmente planejada pelo dono da empresa auxiliado pela agência de publicidade contratada e pela equipe de vendas.

Estas atividades podem ser bem mais detalhadas, podendo-se chegar até aos postos de trabalho (para representar uma atividade distinta). Isto vai depender do grau de detalhamento que se deseja obter na Cadeia de Valores que será definida a partir destes dados.

### **3) Coleta De Informações das Atividades e Necessidades do Consumidor**

Neste caso faz-se necessário uma pesquisa junto ao consumidor. Como já foi dito, tal pesquisa realizou-se durante eventos (feiras) ocorridos em Florianópolis. Durante o planejamento da pesquisa, alguns aspectos importantes foram considerados, no sentido de orientá-la melhor. Aspectos estes comuns à diversas técnicas de pesquisa que serão descritos logo após à explanação dos resultados obtidos.

Para a realização da pesquisa utilizou-se um questionário estruturado com entrevistas pessoais. A partir dos dados obtidos destacou-se as características dos consumidores de uma empresa que fabrica produtos em malha (100% algodão) e "cotton" (algodão com elastano) que são as seguintes:

- consumidor: famílias de quatro a cinco pessoas;
- idade dos pais (compradores e consumidores): entre 25 e 45 anos;



- renda familiar: até dez salários mínimos;
- atividades fora de casa: trabalho, escola (filhos), lazer (passeios e esportes);.
- atividades dentro de casa: organização da casa, alimentação (incluindo preparo), descanso, repouso, higiene, vestir, manutenção da casa;
- meios de transporte: ambos, veículo particular e coletivo;
- critérios de compra do consumidor: adquirir produtos de boa aparência e marcas conhecidas; comprar em lojas com boa apresentação e reputação; crediário facilitado; facilidade de acesso à loja;
- características do produto percebidas pelo consumidor: cor firme, textura, aparência, conforto, elasticidade, estampas.

Estes dados serão úteis para a construção da Cadeia de Valores do consumidor, que será assunto da etapa 3 do modelo proposto.

Segundo Livingstone [11] um aspecto importante num projeto de pesquisa de mercado, é determinar o objetivo da pesquisa, para que no final se possa avaliar se houve ou não sucesso.

Contudo, o empresário de uma pequena empresa, preocupado em descobrir se a pesquisa de mercado pode realmente ajudar a resolver os problemas de sua empresa, não está inclinado a

utilizar uma massa de fórmulas estatísticas na esperança de testar sua importância para o problema. Presume-se que grande parte dos empresários que tenham que iniciar ou dirigir um projeto de pesquisa de mercado, não tenham tempo nem inclinação para adquirir conhecimentos sobre refinamentos e erros. Além disso, devido à indisponibilidade de pessoal para levar a cabo o projeto, convém utilizar métodos de pesquisa relativamente simples, pois será necessário empregar um pessoal muitas vezes inexperiente, temporariamente descolocado de suas funções normais, e isto poderá ser um fator importante para definir a natureza do problema e as técnicas adequadas à sua solução.

Com relação à pesquisa propriamente dita, é importante considerar a estratégia de ação, isto é, o planejamento da execução da pesquisa no tocante à coleta de dados. Têm-se dois fatores a considerar:

- os métodos pelos quais atingir-se-á a pessoa a ser entrevistada;
- a rotina a ser usada para garantir que as perguntas necessárias sejam formuladas.

Qualquer atividade de coleta de informações, exige precisão nas perguntas a serem propostas, para isso é preciso algum tipo de questionário que poderá ser:

- um questionário plenamente estruturado - onde cada pergunta aparece de maneira precisa, em forma lógica. Este é provavelmente o método mais simples para quem se inicia nas entrevistas;

- um questionário semi-estruturado - onde o entrevistador trabalha com uma série de títulos e não com perguntas específicas. Ele tentará canalizar a discussão para o assunto coberto por estes títulos até que tenha tratado de todos os problemas implícitos nos títulos gerais. Esse tipo de questionário exige provavelmente um entrevistador mais experiente, uma vez que ele terá de dirigir a conversa e enfrentar o perigo da fuga de questões específicas;
- uma entrevista não estruturada - onde o entrevistador parece deixar o respondente totalmente à vontade para discorrer sobre o assunto. Desde que a entrevista fique razoavelmente dentro da área relacionada ao assunto, este método pode ser o mais compensador se o que se procura é uma opinião qualitativa e não dados quantitativos. Este tipo de entrevista exige um entrevistador qualificado, que conheça o assunto em discussão e que saiba manter-se nele, garantindo que tudo que se deseja saber sobre o assunto seja tratado.

Após uma análise destas três formas de coleta de informações, o coordenador da pesquisa de mercado decidirá qual a forma que mais se adequa ao canal escolhido (entrevista pessoal, telefônica, postal ou outra) e ao final pretendido.

Ainda em relação aos questionários, aconselha-se desenvolver mais de um, que devem ser testados antes do início das

pesquisas, para que se colham opiniões sobre o preenchimento e o entendimento das questões suscitadas. Isto deve levar a uma nova depuração dos mesmos [11].

Além destes, outros dois aspectos não deverão ser esquecidos na elaboração da pesquisa, são: os métodos pelos quais as respostas serão registradas e a determinação do espaço amostral.

É provável que um levantamento de pesquisa de mercado exija não uma entrevista, mas dezenas, talvez centenas, de modo que as respostas terão que ser somadas, tabuladas, e receberem maior tratamento matemático. Estas exigências indicam que talvez seja necessário padronizar as respostas, de modo que possam ser tratadas quantitativamente. Se espera-se obter uma resposta do tipo "sim/não/não sei", as respostas poderão ser classificadas em três categorias apenas. Se no entanto, o tipo de pergunta for aberto, as respostas que surgirão na entrevista serão muito variáveis. Portanto, um planejamento no sentido de facilitar o registro das respostas para posterior análise é fundamental.

Com relação à determinação do espaço amostral, pode-se dizer que se refere aos problemas que surgem no trabalho de campo. Dificilmente será possível, numa pesquisa, atingir todos os consumidores efetivos e em potencial. Apenas uma proporção deles poderá ser entrevistada isto é, recorre-se a uma amostra.

Se uma amostra for bem selecionada, pode-se supor que a informação obtida da amostra vale para toda a população. A

questão, que deve ser considerada é a de que, se um levantamento envolver amostragem, é importante garantir que essa amostragem dê informações suficientemente precisas sobre o universo, caso contrário, o levantamento seria enganador.

Existem alguns tipos de amostras que podem ser considerados dependendo da natureza da população da qual ela será retirada. Por conveniências, as populações poderão ser consideradas como homogêneas ou heterogêneas [11]. Uma população ideal em termos de amostragem deverá ser numerosa, mas finita e homogênea. Em tal situação, pode ser possível a retirada de uma amostra aleatória, para garantir que cada unidade individual da população tenha igual probabilidade de ser incluída na amostra [11].

Pode-se dizer que a pesquisa de mercado voltada para o consumidor, aproxima-se mais do método de amostragem aleatória, e a pesquisa de mercado industrial aproxima-se mais de uma situação tendenciosa, onde as técnicas estatísticas convencionais terão que ser abandonadas e cada problema tratado separadamente [11].

O objetivo em comentar estes aspectos da pesquisa de mercado é mostrar que individualmente, os problemas são solúveis, mas, na maioria dos casos, todos estes aspectos devem ser relacionados entre-si, levando-se em conta um custo aceitável.

Por serem aspectos básicos de qualquer pesquisa de mercado, considerou-se importante o seu comentário, visando auxiliar a estruturação de projetos de pesquisa, que venham a ser

executados dentro da própria empresa, ou venham a ser entregues a uma instituição especializada. Tais informações, no entanto, não são suficientes para orientar a execução de pesquisas de mercado. O propósito é mostrar que a pesquisa de mercado não constitui um mistério impenetrável, podendo ser realizada pela própria empresa, desde que considere alguns aspectos importantes e realize um bom planejamento [11].

As informações obtidas das análises das atividades da indústria, da empresa e das atividades e necessidades do consumidor, servirão como elementos decisivos na formação das Cadeia de Valores da empresa e dos consumidores como será demonstrado na próxima etapa.

#### 6.2.2 - ETAPA 2 - DEFINIÇÃO DA CADEIA DE VALORES DA EMPRESA

A segunda etapa do modelo propõe a desagregação das diversas atividades desenvolvidas pela empresa, para que uma análise posterior possa ser feita quando na comparação, dessas atividades com as necessidades e atividades do consumidor. A Cadeia de Valores de Porter, será a ferramenta auxiliar nesta e noutras etapas do modelo.

Seguindo essa orientação, passa-se à definição da Cadeia de Valores da empresa.

Com base nas informações obtidas sobre a indústria e sobre as atividades desempenhadas pela empresas de confecções, obtidas na etapa anterior, isolou-se as atividades distintas (atividades individuais de valor) considerando-se principalmente o

aspecto potencial de diferenciação [1].

Para melhor esclarecer, a figura 10 mostra como cada categoria genérica (logística interna, operações, logística externa, etc.) foi dividida em atividades distintas, onde por exemplo, fabricação, testes e manutenção foram separadas das atividades de vendas, publicidade, desenvolvimento de marca e outras, com base no aspecto acima mencionado.

A Cadeia de Valores apresentada representa uma das possíveis desagregações das atividades de confecções de pequeno porte do pólo em estudo.

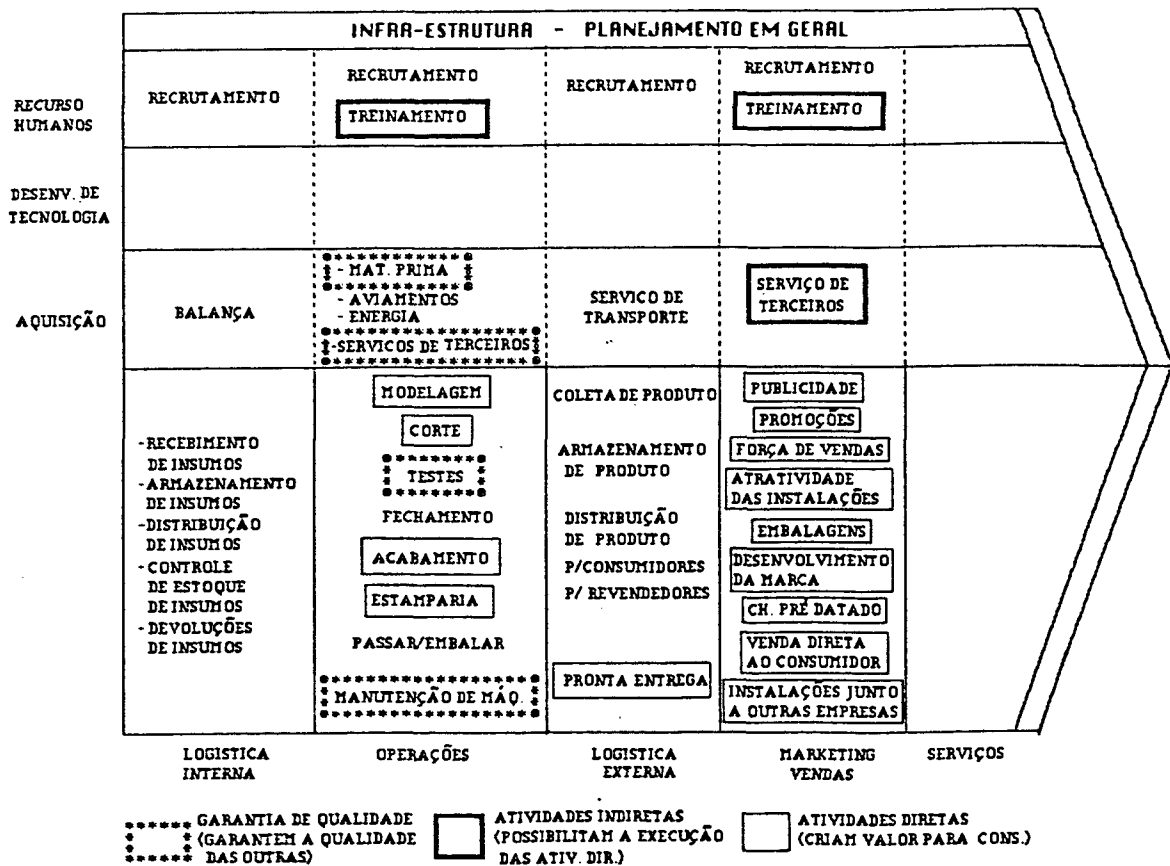


FIG.10 - CADEIA DE VALORES DE UMA EMPRESA DE CONFECÇÃO DO PÓLO DE FLORIANÓPOLIS

As linhas verticais tracejadas da Cadeia de Valores (ver figura 10) representam os elos entre as atividades de apoio e as atividades primárias. As atividades não são independentes e sim relacionadas entre si. Os elos representam essas relações.

Os elos também podem refletir a necessidade de coordenar atividades. A pronta entrega, por exemplo, pode exigir a coordenação de atividades em operações, ou logística externa.

Pode-se dizer que a seleção da categoria genérica apropriada onde colocar cada atividade é subjetiva, pois depende de um julgamento de quem está analisando a Cadeia. Porter recomenda que as atividades de valor sejam designadas a categorias que representem melhor sua contribuição para a vantagem competitiva da empresa [1].

Ainda na figura 10, observa-se que o "cheque pré-datado" foi colocado como instrumento de Marketing e Vendas, pois ele é muitas vezes fator de decisão na hora da compra e também fator de diferenciação. No processo inflacionário em que o país se encontra, as pessoas acostumaram-se a associar o prazo para pagamento com desconto obtido. Sendo assim, torna-se um forte argumento para incentivar as vendas.

Da mesma forma, a "embalagem" foi alocada em "marketing e vendas", pois acredita-se ter esta atividade um alto impacto de diferenciação auxiliar à venda.

Estão identificadas, também na figura 10, as atividades diretas (que criam valor para o consumidor), indiretas (que pos-



sibilitam a execução das atividades diretas) e as que garantem a qualidade das anteriores [1]. Note-se que esta definição também é um pouco subjetiva, dependendo do julgamento de quem está analisando a Cadeia, baseado-se no conhecimento e análise dos dados obtidos.

### 6.2.3 - ETAPA 3 - DEFINIÇÃO DA CADEIA DE VALORES DO CONSUMIDOR

Os dados obtidos com a pesquisa junto ao consumidor definiram algumas atividades por estes executadas, que de alguma forma se relacionam com o produto oferecido pela empresa. Este foi o principal critério utilizado para isolar as atividades desempenhadas pelo consumidor.

Observou-se que o produto está presente em diversas atividades do consumidor, tanto externas, internas como nas operações básicas desempenhadas. Devido a isso, isolou-se diversas atividades, algumas com maior, outras com menor relação com o produto (ver figura 11), cuja importância dada pelo consumidor será definida em etapas posteriores.

Durante a pesquisa, o consumidor demonstrou dar significativa importância à influência do produto na sua imagem pessoal. Devido a isso, na seleção das atividades por categorias, foram considerados os aspectos mais importantes observados pelo consumidor.

A figura 11 mostra como foi construída a Cadeia de Valores dos consumidores com base nas observações mencionadas no item 3 da etapa 1.

INFRA-ESTRUTURA - PLANEJAMENTO EM GERAL				
RECURSO HUMANOS	RECRUTAMENTO			
DESENV. DE TECNOLOGIA				
AQUISIÇÃO	-ELETRODOMESTICOS -ENERGIA -MATERIAIS -ALIMENTOS -VESTUÁRIO -MÓVEIS -ETC	-SERVIÇO DE TRANSPORTE COLETIVO -VEICULO PARTICULAR	- PRODUTOS - EDUCAÇÃO - INFORMAÇÃO	
RECEBIMENTO ARMAZENAMENTO MANUSEIO	-ORGANIZAÇÃO -ALIMENTAÇÃO -HIGIENE -VESTIR -ESTAR -REPOUSO -MANUTENÇÃO -CONCERTOS	-ESCOLA -LAZER -ESPORTE -LOCOMOÇÃO -RELACIONAMENTO SOCIAL -COMPRAS	-COMUNICAÇÃO -MANUTENÇÃO APARÊNCIA -COMPRAR EM LOCAIS CONFORTÁVEIS BOA APRESENTAÇÃO -CONSUMIR PRODUTOS DE MARCAS CONHECIDAS -ADQUIRIR PRODUTOS DE BOA APARÊNCIA QUALIDADE E CONFORTO	TRABALHO
ATIVIDADES INTERNAS	OPERAÇÕES BÁSICAS FAMILIARES	ATIVIDADES EXTERNAS	IMAGEM	SERVIÇOS

Fig. 11 - CADEIA DE VALORES DO CONSUMIDOR

Definidas as Cadeias da empresa e dos consumidores, parte-se para o confronto entre elas. Esta próxima etapa é de extrema importância, pois servirá para identificar as atividades da empresa que se relacionam com as atividades e necessidades do consumidor, isto é, o elo existente entre os dois que faz com que o produto de um seja comprado pelo outro.

#### 6.2.4 - ETAPA 4 - CONFRONTAR A CADEIA DE VALORES DA EMPRESA COM A CADEIA DE VALORES DO CONSUMIDOR

O confronto entre as Cadeias, é a relação existente entre os elementos que as compõem. Ele deve ser orientado no sentido de se chegar às necessidades do consumidor e relacioná-las com as atividades desempenhadas pela empresa (levadas ao consumidor através do produto), visando encontrar, atividades ou procedimentos que precisem ser melhorados, no sentido de atingir ao máximo possível tais necessidades.

No confronto entre as Cadeias foram considerados alguns elementos importantes, tais como:

- os critérios de compra do consumidor (obtidos através da pesquisa), através dos quais identificam-se as atividades da empresa, atividades estas agregadoras de valor ao produto;
- dentre os critérios de compra, identificou-se quais são os utilizados pelo consumidor na hora da compra do produto da empresa;
- definiram-se as atividades da empresa que se relacionam com os critérios utilizados;
- analisou-se as atividades da empresa para verificar se alguma delas atende a dois requisitos importantes na criação de valor para o consumidor que são a redução do custo ou elevação do desempenho do consumidor [1].

É importante lembrar, que o custo de um produto, para

consumidores familiares, inclui além dos custos financeiros, outros aspectos, como conveniência, tempo, frustração ou esforço. O valor para o consumidor aumenta com a redução de qualquer um destes custos. Qualquer atitude que uma empresa possa ter para reduzir o custo total do consumidor, representa uma base em potencial para a diferenciação.

Muitas empresas de confecções de Florianópolis estão reunidas em locais comuns (ponto forte da indústria como um todo, é uma das forças competitivas), reduzindo assim os custos do consumidor com relação a tempo gasto para efetuar suas compras. Sem percorrer grandes distâncias, o consumidor pode encontrar diversos produtos que lhe são necessários, bem como produtos complementares ou acessórios.

A venda direta ao consumidor é outro ponto forte das empresas de confecções pois reduz os custos deste, dispensando a intermediação do revendedor.

O status e o prestígio são necessidades importantes. Embora seja difícil avaliar a satisfação do consumidor, sua Cadeia de Valores sugerirá dimensões importantes de satisfação.

Constatou-se que o desenvolvimento de marca da empresa aumenta a satisfação dos consumidores, fazendo com que estes não se importem em pagar um preço prêmio em troca do status proporcionado pelo uso da marca.

Os cheques "pré-datados", tão utilizados pelas empresas de confecções em estudo, também foram identificados pelo consumidor como um aspecto importante, pois diminuem

as necessidades de dinheiro disponível, facilitando a compra e agilizando o crediário.

O atendimento e a aparência das instalações foram também destacados, pois são mecanismos que promovem a satisfação do consumidor.

Através do confronto das Cadeias de Valores da empresa e do consumidor obtem-se [1]:

- um maior valor do produto perante o consumidor;
- uma maior satisfação do consumidor, e
- uma oportunidade para diferenciação.

O confronto entre as Cadeias de Valores pode ser feito utilizando-se os seguintes critérios:

a) identificar atividades da Cadeia de Valores da empresa que se relacionam com as atividades da Cadeia de Valores do Consumidor.

A figura 12 apresenta esquematicamente a relação identificada entre as duas Cadeias de Valores desenvolvidas, onde o valor criado pela empresa para seu consumidor é determinado pelo conjunto total de elos entre ambas.

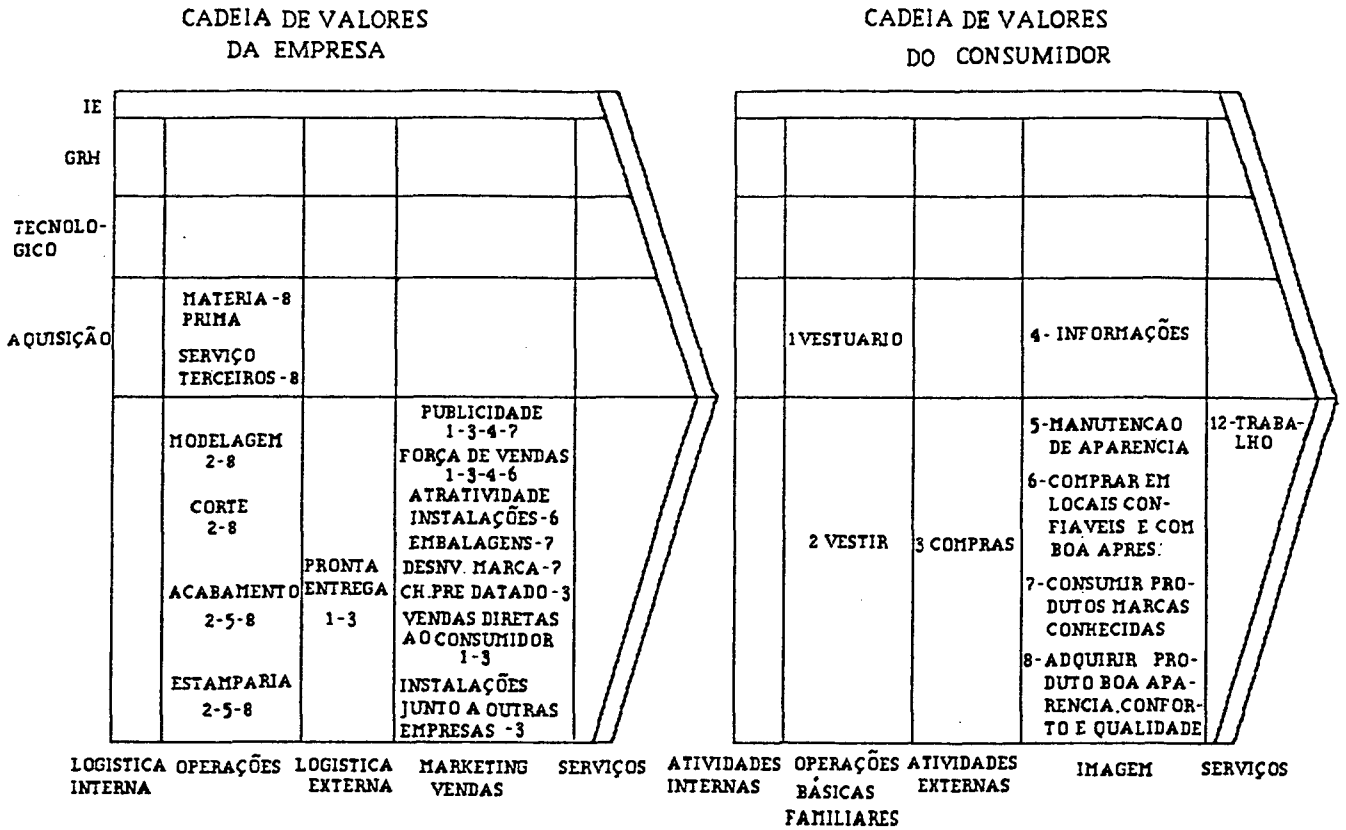


Fig. 12 - RELAÇÃO GENERICA ENTRE AS CADEIAS DE VALORES DO CONSUMIDOR E DA EMPRESA

O valor oferecido pela empresa, no entanto, é de difícil avaliação pelo consumidor. Este emprega alguns fatores que auxiliam a avaliação que são denominados por Porter de sinais de valor [1].

Alguns sinais de valor reconhecidos pelo consumidor são: a publicidade, reputação, embalagem, profissionalismo, atratividade das instalações entre outros.

Nas empresa de confecções, os sinais de valor são tão importantes quanto o valor real criado na diferenciação

realizada. Embora o impacto da empresa sobre o custo ou o desempenho do consumidor seja subjetivo, e portanto de difícil quantificação, estes pagarão pelo valor que perceberem, e não só pelo valor de fato apresentado.

Observando-se a figura 12, pode-se identificar algumas relações encontradas entre as atividades das duas Cadeias apresentadas. Como por exemplo, a atividade desenvolvida pela empresa: "atratividade das instalações", relacionada com a atividade (ou necessidade) de "comprar em locais com boa apresentação", desenvolvida pelo consumidor; ou "publicidade", relacionada com a necessidade de aquisição de "informações".

A determinação dessas atividades e necessidades que se relacionam entre si, representa o âmago desse trabalho. Estas atividades devem receber uma atenção especial da empresa, pois seu conhecimento, desenvolvimento e melhoramento resultarão na obtenção da satisfação das necessidades do consumidor.

**b) identificar atividades mais importantes para o consumidor segundo seus critérios de compra.**

O passo seguinte foi identificar as atividades mais importantes para o consumidor segundo seus critérios de compra. Após reconhecidas as atividades que se interrelacionam, foi preciso identificar as que representam maior valor para o consumidor. Observando-se a figura 12, percebe-se que muitas foram as atividades dos consumidores relacionadas com as atividades ou serviços desenvolvidos pela empresa. Neste caso torna-se muito difícil à empresa analisar, adaptar ou até mudar procedimentos (para atender às necessidades do consumidor) em todas

as atividades relacionadas. Portanto, é necessário que se dê uma ordem de prioridade baseada na maior ou menor valorização pelo consumidor.

Baseando-se na hipótese que, para produtos de consumo, o consumidor e o comprador se confundem na mesma pessoa [1], analisou-se alguns critérios utilizados pelo consumidor na hora da compra, que podem servir como referencial para um ordenamento das atividades mais valorizadas por este. São eles:

- Critérios de uso: são medidas específicas daquilo que cria valor para o consumidor na hora da compra. Incluem fatores como qualidade e características do produto. Podem também incluir fatores intangíveis como estilo, status percebido e conotação de marca.

- Critérios de sinalização: são aspectos através dos quais os consumidores percebem a presença de valor no produto. Podem incluir fatores como publicidade, reputação, aparência externa do produto, aparência das instalações, embalagem, etc.

Para identificar os critérios utilizados pelo consumidor na hora da compra, primeiramente foram identificados os critérios de uso, porque além de medirem as fontes de valor para o consumidor, também determinam critérios de sinalização.

Na elaboração da pesquisa junto ao consumidor, incluiu-se também alguns questionamentos sobre os critérios de compra do consumidor, de modo a auxiliar a análise neste ponto, evitando assim, novas pesquisas. Ganhou-se tempo e dispendeu-se menores recursos, tanto financeiro como pessoal.

Retomando-se a figura 12, identificou-se alguns cri-



térios de compra utilizados pelo consumidor de peças de confecção, que estão apresentados na tabela 1.

Tab. 1 - Critérios de Compra do Consumidor

CRITÉRIOS DE COMPRA IDENTIFICADOS	TIPOS DE CRITÉRIOS
Adquirir produtos de boa aparência, qualidade e conforto.	Critérios de uso: Características do produto
Adquirir produtos de marcas conhecidas	Critério de uso: Conotação de marca
Comprar em locais confiáveis e com boa apresentação	Critério de uso: Status percebido

O exame de cada critério de uso foi o bom ponto de partida para determinar possíveis sinais.

Para verificar-se como os critérios de uso são percebidos pelo consumidor, deve-se salientar que os produtos da empresa são confeccionados em malha (100% algodão) e "cotton" (algodão com elastano).

Os critérios de uso estabelecidos, bem como os aspectos a eles associados são:

Característica do produto.

- |                 |   |
|-----------------|---|
| - Elasticidade; | } Aspectos percebidos pelo consumidor na hora da compra |
| - Textura;      |   |
| - Cor firme;    |   |
| - Aparência;    |   |
| - Conforto;     |   |

## Conotação de marca.

- Desenvolvimento de marca (nas estampas);	} Aspectos percebidos pelo consumidor na compra de produtos de marcas conhecidas
- Informações sobre produto e a empresa;	
- Confiabilidade e garantia;	

## Status percebido.

- Instalações com boa apresentação;	} Aspectos percebidos pelo consumidor na hora da compra que lhe proporciona "Status"
- Confiabilidade no produto e na empresa;	

A partir dessas informações, obteve-se com mais clareza alguns critérios de sinalização utilizados pelo consumidor relacionados com os critérios de uso identificados, como demonstra a tabela 2.

Tab. 2 - Critérios de Compra do Consumidor Classificados para Peças de Vestuário em "Cotton" ou Malha

## CRITÉRIO DE USO

## CRITÉRIOS DE SINALIZAÇÃO

Característica do Produto:	Elasticidade Textura Cor firme Aparência ————— Apresentação Conforto	do Produto:	Embalagem Exposição
Conotações de Marca :	Pesquisa Serviço Especializado Desenvolvimento — Colocação de Marca no Produto:	Informação — Publicidade Confiabilidade — Reputação Garantia —	Estampa
Status Percebido	Instalações com boa apresentação Confiabilidade no produto e na empresa	Atratividade das instalações: Reputação	Exposição Decoração

A identificação destes critérios de sinalização é importante, pois auxilia a empresa na definição de seu orçamento quando destina maiores, ou menores verbas para investimentos nos critérios analisados. É portanto, um instrumento de grande importância sob o ponto de vista gerencial.

Alguns aspectos importantes, mas que segundo a pesquisa, não indicam critérios de sinalização, como conforto e cor firme, também deverão ser considerados pela empresa, pois fazem parte dos principais aspectos percebidos pelo consumidor na hora da compra do produto da empresa.

Chegou-se então, à última fase da comparação entre as Cadeias. A estes critérios utilizados pelo consumidor, relacionaram-se atividades da empresa.

**c) Relacionar atividades da empresa com critérios do consumidor**

Definiu-se operacionalmente, na empresa, os critérios utilizados pelo consumidor. Tanto os critérios de uso como os critérios de sinalização foram definidos operacionalmente para que a empresa pudesse identificar com mais clareza as possíveis atividades que devem merecer maior atenção. O quadro 1 mostra a relação existente entre os critérios utilizados pelo consumidor com as atividades desenvolvidas pela empresa.

As atividades da empresa destacadas no quadro 1 são as que influenciam os critérios de compra do consumidor.

As ligações entre a Cadeia de Valores da empresa e a Cadeia de Valores do consumidor, indicadas anteriormente na figura 12, fundamentam esta análise apresentada no quadro 1.

Através do quadro 1, pode-se observar como os aspectos percebidos pelo consumidor (critérios de uso e de sinalização) foram distribuídos nas diferentes atividades que a empresa executa. Porém, esta distribuição não é aleatória, foi feita uma

análise prévia para a determinação de cada atividade responsável pela execução dos aspectos percebidos.

Quadro 1 - RELAÇÃO DE ATIVIDADES DE VALOR COM CRITÉRIOS DE COMPRA DO CONSUMIDOR

		LOGÍSTICA INTERNA	OPERAÇÕES	LOGÍSTICA EXTERNA	MARKETING E VENDAS	DESENV. DE TECNOLOGIA	AQUISIÇÃO	INFRA-ESTRUTURA
CRITÉRIO DE USO	CARACT. DO PRODUTO		CONFORTO: - MODELAGEM - CORTE				MAT. PRIMA: - ELASTICIDADE - TEXTURA - COR FIRME	PLANEJAMENTO E RECURSOS FINANCEIROS
	CONOTAÇÃO DE MARCA						SERV. TERC. : - DESENV. DE MARCA	PLANEJAMENTO E RECURSOS FINANCEIROS
CRITÉRIOS DE SINALIZAÇÃO	ESTAMPAS		APLICAÇÃO DE MARCA		DESENV. DE MARCA		SERVICO TERC. - APLICAÇÃO DA MARCA	PLANEJAMENTO E RECURSOS FINANCEIROS
	EXPOSIÇÃO				APARÊNCIA		SERVICO TERC.	PLANEJAMENTO E RECURSOS FINANCEIROS
	EMBALAGEM				APARÊNCIA		SERVICO TERC.	PLANEJAMENTO E RECURSOS FINANCEIROS
	PUBLICIDADE				INFORMAÇÃO SOBRE PRODUTO E EMPRESA		SERVICO TERC.	PLANEJAMENTO E RECURSOS FINANCEIROS
	ATRATIVIDADES DAS INSTALAÇÕES				DECORAÇÃO DA LOJA		SERVICO TERC.	PLANEJAMENTO E RECURSOS FINANCEIROS
	REPUTAÇÃO	CONFIABILIDADE E GARANTIA	CONFIABILIDADE E GARANTIA	CONFIABILIDADE E GARANTIA	CONFIABILIDADE NO PRODUTO E NA EMPRESA GARANTIA		CONFIABILIDADE E GARANTIA	CONFIABILIDADE E GARANTIA

Destacou-se ainda no quadro 1 os critérios de uso que não apresentaram sinalização, com o objetivo de definir melhor as atividades responsáveis por seu atendimento. Por exemplo, no critério de uso utilizado pelo consumidor "característica do produto", têm-se os aspectos: aparência e conforto. O primeiro é percebido através de sinais, como, embalagem e exposição do

produto. Como esses sinais são distintos um do outro, deverão ser considerados separadamente quando forem definidas as atividades que responderão pela sua execução. O segundo aspecto, conforto, a pesquisa demonstrou não ser percebido pelo consumidor através de sinais, podendo as atividades responsáveis pelo seu atendimento, serem definidas diretamente. Isto foi feito para cada critério considerado, sendo que, para todos corresponderam atividades desempenhadas pela empresa.

Há porém, alguns aspectos percebidos pelo consumidor que não dependem exclusivamente das atividades da empresa.

Observando-se a tabela 2, nota-se que os aspectos "elasticidade, textura e cor firme", dependerão somente do fornecedor de matérias-primas. Isso, porém, não significa que a empresa não possa se posicionar sobre esses aspectos. Ela poderá procurar seu fornecedor para discutir sobre as necessidades identificadas ou, se isso não for possível (devido à pequena influência que ela exerce sobre seu fornecedor), poderá procurar outros fornecedores que melhor atendam a estas necessidades. Nesse caso, a atividade da empresa que corresponde a este aspecto poderá ser "aquisição de matérias primas", como foi determinado no quadro 1.

A correta definição dessas atividades é importante para o sucesso dos resultados esperados, pois serão estas as atividades que deverão receber, daqui para frente, maior atenção da empresa. Uma definição errônea, faria com que se tivesse de voltar atrás, perdendo-se tempo e recursos financeiros, que por ventura tenham sido gastos na tentativa de melhorar pro-

cessos ou procedimentos.

Esta quarta etapa, engloba idéias desenvolvidas pelas duas técnicas utilizadas como base metodológica (a Cadeia de Valores e Benchmarking). Porter enfatiza que a identificação das atividades agregadoras de valor é importante para a diferenciação, pois, segundo seus preceitos: "A diferenciação de uma empresa é o valor cumulativo criado por ela para os compradores ao satisfazer todos os critérios de compra" [1]. Já no Benchmarking, a identificação das atividades agregadoras de valor é importante, para que a empresa possa analisá-las, avaliá-las e melhorá-las no sentido de atingir o alvo de qualidade exigido e percebido pelo consumidor, atingindo assim, posição de liderança.

Tais procedimentos conduzem ao aumento da competitividade da empresa no que se refere ao atendimento das necessidades do consumidor.

Após a definição das atividades, que sabe-se agora serem agregadoras de valor, fez-se nova análise para determinar qual, ou quais delas não estão atendendo as expectativas do consumidor. Estas atividades precisarão ser melhoradas, definindo-se novas metas que resultem na satisfação dessas necessidades. Com a definição de novas metas, alguns procedimentos usuais na empresa poderão ficar inadequados, precisando de ajustes ou até de mudanças mais profundas.

Essas mudanças, certamente dependerão de grandes esforços da empresa no que se refere a tempo gasto com pesquisas e análises, envolvendo-se toda a empresa e recursos financeiros.

Qualquer mudança de procedimento numa empresa requer, geralmente, muito esforço. Portanto, os riscos devem ser reduzidos ao máximo.

Além disso, todo esforço despendido deverá ter como objetivo a melhor solução para o problema encontrado.

A utilização dos melhores procedimentos faz com que a empresa elimine de uma maneira mais rápida, a defasagem existente entre o seu desempenho atual e o das empresas que lideram o mercado com tais procedimentos no atendimento às necessidades do consumidor.

Para a empresa obter redução dos riscos, implementar os melhores procedimentos e eliminar a defasagem de desempenho da empresa em relação às empresas líderes, faz-se necessária a inclusão da técnica de Benchmarking a partir da etapa seguinte.

#### 6.2.5 - ETAPA 5 - IDENTIFICAR ATIVIDADES QUE NÃO ESTEJAM ATENDENDO AS NECESSIDADES DO CONSUMIDOR (SEGUNDO SEUS CRITÉRIOS DE COMPRA)

Distribuídas as necessidades dos consumidor (representadas pelos seus critérios de compra), nas diversas atividades correspondentes desempenhadas pela empresa, como demonstrado no quadro 1, conferiu-se os "out puts" oferecidos pela empresa para saber se correspondem ao que o consumidor espera. A finalidade é identificar quais das necessidades estão sendo atendidas pela empresa e se o nível é, satisfatório, insatisfatório, ou se simplesmente não estão sendo atendidas.



O Quadro 2 apresenta o resultado da análise feita, onde pode-se observar claramente as atividades que necessitam ser melhoradas com a finalidade de atender melhor ao consumidor.

Através do quadro 2 observa-se o critério utilizado pelo consumidor que não está sendo atendido satisfatoriamente pela empresa (o mais crítico), é o que se refere à marca. Ele envolve as atividades de marketing, aquisição, operações e infraestrutura.

Quanto aos demais critérios, determinou-se serem atendidos, satisfatoriamente, ou parcialmente pela empresa, conforme mostra o quadro 2.

Quadro 2 - GRAU DE ATENDIMENTO DAS NECESSIDADES DO CONSUMIDOR PELAS ATIVIDADES DA EMPRESA

		LOGÍSTICA INTERNA	OPERAÇÕES	LOGÍSTICA EXTERNA	MARKETING E VENDAS	DESENV. DE TECNOLOGIA	AQUISIÇÃO	INFRA-ESTRUTURA
CRITÉRIO DE USO	CARACT. DO PRODUTO		CONFORTO MODELAGEM CORTE				MAT. PRIMA: - ELASTIDADE - TEXTURA - COR FIRME	PLANEJAMENTO E RECURSOS FINANCEIROS
	CONOTAÇÃO DE MARCA						SERVIÇO TERC. - DESENV. DE MARCA	***** PLANEJAMENTO E RECURSOS FINANCEIROS
CRITÉRIOS DE SINIALIZAÇÃO	ESTAMPAS		APLICAÇÃO DE MARCA		DIVULGAÇÃO DE MARCA		SERVIÇO TERC. - APLICAÇÃO DA MARCA	***** PLANEJAMENTO E RECURSOS FINANCEIROS
	EXPOSIÇÃO				APARÊNCIA		SERVIÇO TERC.	***** PLANEJAMENTO E RECURSOS FINANCEIROS
	EMBALAGEM				APARÊNCIA		SERVIÇO TERC.	***** PLANEJAMENTO E RECURSOS FINANCEIROS
	PUBLICIDADE				INFORMAÇÃO SOBRE PRODUTO E EMPRESA		SERVIÇO TERC.	***** PLANEJAMENTO E RECURSOS FINANCEIROS
	ATRATIVIDADE DAS INSTALAÇÕES				DECORAÇÃO DA LOJA		SERVIÇO TERC.	***** PLANEJAMENTO E RECURSOS FINANCEIROS
	REPUTAÇÃO		***** CONFIABILIDADE E GARANTIA *****		***** CONFIABILIDADE E GARANTIA *****		***** CONFIABILIDADE E GARANTIA *****	***** CONFIABILIDADE E GARANTIA *****

NECESSIDADE SATISFAZORIAMENTE ATENDIDA     
  \*\*\*\*\* NECESSIDADE PARCIALMENTE ATENDIDA     
  NECESSIDADE INSATISFAZORIAMENTE ATENDIDA

A decisão sobre qual critério "atacar" primeiro, dependerá de uma série de fatores que deverão ser considerados pela empresa, como por exemplo, disponibilidade financeira, de tecnologia, etc. Algumas empresas poderiam preferir começar pelos critérios que estão mais próximos da satisfação do consumidor, isto é, os que são atendidos parcialmente, se isso correspondesse a um gasto menor. Outras, ao contrário, poderiam preferir começar pelos critérios cujo atendimento está mais crítico, se as mudanças de procedimentos forem de mais fácil execução ou mais urgentes. Enfim, a decisão de prioridades é da empresa, que poderá utilizar técnicas como por exemplo, a de Kepner e Tregoe para tomadas de decisão [12] ou outra.

A aparente subjetividade da decisão sobre qual critério atender primeiro, desfaz-se no momento em que se começa a analisar os procedimentos ou processos que envolvem o atendimento de cada necessidade.

Portanto, é de fundamental importância o entendimento dos processos, mapeá-los e determinar como eles são desempenhados atualmente para depois então, decidir por qual começar.

É importante que, independentemente por onde se comece, ao final, todas as necessidades sejam atendidas. Cabe porém, lembrar que este procedimento visa o melhoramento contínuo, onde, atendidas todas as necessidades dos consumidores, volta-se aos estágios anteriores, com a definição de novas necessidades, recomeçando o processo de análise (como foi demonstrado na figura 8)

#### 6.2.6 - ETAPA 6 - DETERMINAR O DESEMPENHO ATUAL DAS ATIVIDADES AGREGADORAS DE VALOR AO CONSUMIDOR

Esta etapa envolve uma compreensão cuidadosa dos procedimentos (ou práticas) e processos utilizados pela empresa, para que se possa determinar o desempenho atual.

A finalidade é auxiliar a empresa a definir as prioridades de ação, no sentido de melhor atender às necessidades do consumidor bem como determinar o desempenho atual da empresa.

Nesta etapa busca-se conhecer os processos utilizados pela empresa para que se possa compará-los com os processos das empresas líderes e também para facilitar a mudança ou adaptação desses, às melhores práticas encontradas. Por isso diz-se que Benchmarking é sobretudo, uma análise comparativa [4].

A compreensão do desempenho interno da empresa determinará os pontos fortes e fracos desta em relação às empresas líderes.

Como a análise dos processos que envolvem as atividades identificadas no quadro 2, foge do escopo deste trabalho, faz-se-á somente uma abordagem superficial, suficiente para validar o modelo que está sendo proposto.

Serão fornecidas apenas algumas informações básicas para o procedimento de análise de processos, a fim de que se possa entender o andamento do modelo nas próximas etapas.

Inicialmente, é importante que se conceitue "processo". Por processo entende-se "o conjunto de atividades de trabalho inter-relacionadas que são caracterizadas pela existência de

entradas específicas e tarefas que produzem resultados também específicos" [13]. Estas tarefas podem ser repetidas e medidas (ver figura 13).

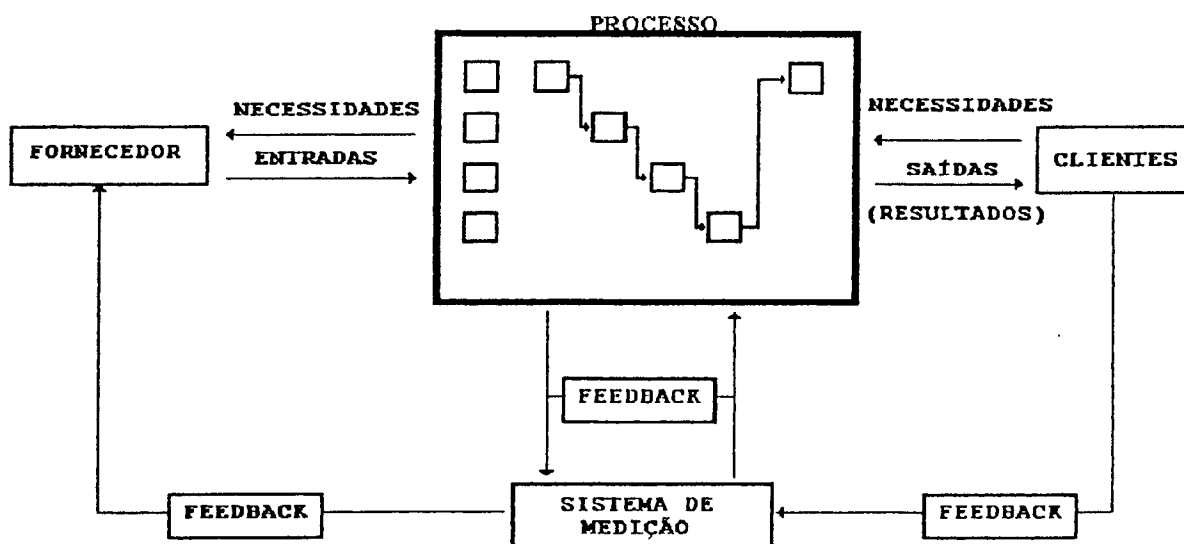


Fig. 13 - EXEMPLO DE LOCALIZAÇÃO DO PROCESSO PARA EMPRESA [ 13 ]

O mapeamento do processo é uma ferramenta importante para o seu conhecimento, pois representa graficamente a maneira como o processo é desempenhado. Pode-se dizer que o mapeamento demonstra as inter-relações entre os participantes do processo e as variações de desempenho deste. O objetivo do mapeamento é familiarizar os participantes da análise do processo com as questões relacionadas a este.

A figura 14 ilustra como pode ser elaborado o mapeamento de um processo genérico a partir da necessidade do cliente.

Após o mapeamento é importante que sejam coletados dados quantitativos do desempenho do processo bem como outros

dados relevantes tais como: problemas típicos do processo, mudanças planejadas e obstáculos existentes. Para isso, serão necessárias entrevistas com os participantes do processo, grupos de discussão entre empregados e esforço de coleta de informações.

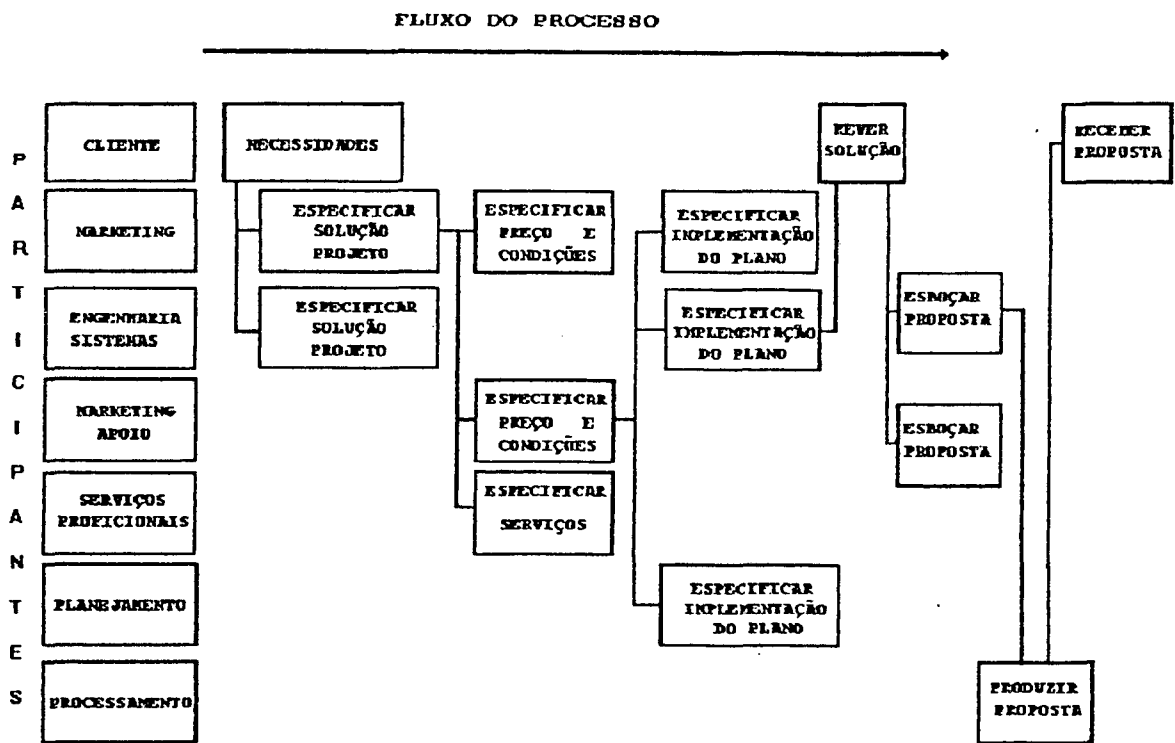


Fig. 14 - MAPEAMENTO DE UM PROCESSO GENÉRICO [ 13 ]

A avaliação quantitativa deverá classificar o processo de maneira que sua condição global possa ser comparada tanto com a condição de outros processos da organização, como com o processo em si, para medir o seu desempenho. Além disso, deverá

definir prioridades de melhoria, para que os esforços de análise e melhorias possam ser enfocados na fase de análise.

Definido o processo, parte-se para a sua análise com o objetivo de gerar um plano de ação que permita a avaliação das informações obtidas.

O desenvolvimento desta análise, dar-se-á através da utilização de Benchmarking para encontrar empresas líderes, do desenvolvimento de soluções e obtenção de adesão para finalizar o plano de melhoria.

A utilização de Benchmarking para encontrar empresas líderes nos processos ou práticas, definidas como prioritárias, objetiva fixar novas metas que conduzam ao aumento da competitividade.

#### 6.2.7 - ETAPA 7 - IDENTIFICAR EMPRESAS LÍDERES NAS ATIVIDADES OU PRÁTICAS QUE AGREGAM AO PRODUTO UM VALOR PERCEBIDO PELO CONSUMIDOR - UTILIZAÇÃO DE BENCHMARKING

Conhecidos os processos e práticas que agregam ao produto, um valor percebido pelo consumidor e, definidos pela empresa os que receberão atenção prioritária, parte-se em busca das melhores práticas existentes. O objetivo é melhorar as atividades da empresa para, melhor satisfazer às necessidades do consumidor.

Descobertas as melhores práticas, cabe à empresa analisá-las para verificar a possibilidade de implantá-las dentro de seu processo produtivo.

No caso de pequenas empresas, poderá ocorrer que, devido às suas características, elas não possam utilizar as práticas tidas como as melhores. Mas isso não significa que não possam alterar parte de seus procedimentos de modo a melhorá-los. Portanto, algumas considerações como limitações de recursos, tamanho de mercado e outras, deverão ser feitas nessa fase de análise.

#### 6.2.8 - ETAPA 8 - COMUNICAR AS DESCOBERTAS DO BENCHMARKING E GANHAR ACEITAÇÃO

As descobertas feitas na etapa anterior deverão ser comunicadas a toda empresa, para que seja obtida a aceitação, tanto a nível gerencial, como a nível operacional.

Normalmente, o posicionamento das pessoas envolvidas com as atividades da empresa, durante o processo de análise, é de certo ceticismo e relutância quanto à introdução de novas práticas. A aceitação, porém, será muito importante para facilitar a fase de implantação das novas práticas.

Segundo Camp, três aspectos devem ser considerados quando na comunicação das descobertas do Benchmarking para facilitar a aceitação por parte das pessoas envolvidas ou participantes. São eles: os participantes e suas necessidades devem ser definidas, o método de comunicação a ser utilizado e a organização das descobertas da melhor forma possível para proporcionar uma boa apresentação e compreensão de todos [4].

A preocupação com os participantes ou envolvidos nas

mudanças deve-se ao fato de que vários níveis internos da empresa poderão ser afetados de alguma maneira pelas mudanças. As necessidades serão diferentes, resultando portanto, em informações também diferentes. A gerência, por exemplo, poderá necessitar de informações que dêem base às novas práticas, para auxiliar na implantação das mesmas quando as dificuldades surgirem. Já os empregados, necessitarão de informações sobre as mudanças nas atividades desempenhadas por eles, para que possam ajudar na sua implantação.

#### 6.2.9 - ETAPA 9 - ESTABELEECER NOVAS METAS PARA AS ATIVIDADES AGREGADORAS DE VALOR

Obtida a aceitação das novas práticas por toda empresa, é importante o estabelecimento de novas metas que levem as atividades agregadoras de valor a um desempenho melhor. Cada empresa, porém, tem sua maneira própria para defini-las, não cabendo, portanto, indicar-se um modelo para tal.

Ao referirem-se às metas, tanto podem ser as que representam o desempenho anual da empresa, como as que representam o desempenho específico de cada operação desenvolvida. É necessário reexaminar as atuais metas, sejam elas específicas por operação, ou gerais para toda empresa, e compará-las com os resultados descobertos pelo Benchmarking.

Com as novas metas, a empresa necessitará projetar níveis de competitividade e desempenho futuros. A extensão de cada nova meta deverá ser tal, que venha ao encontro das necessidades



dos consumidores. Portanto, a empresa deverá estar segura quanto aos efeitos dessas novas metas junto aos consumidores de seus produtos.

Camp [4] indica uma hierarquia para o estabelecimento de metas, relacionando-as com os passos do Benchmarking, demonstrada na figura 15.

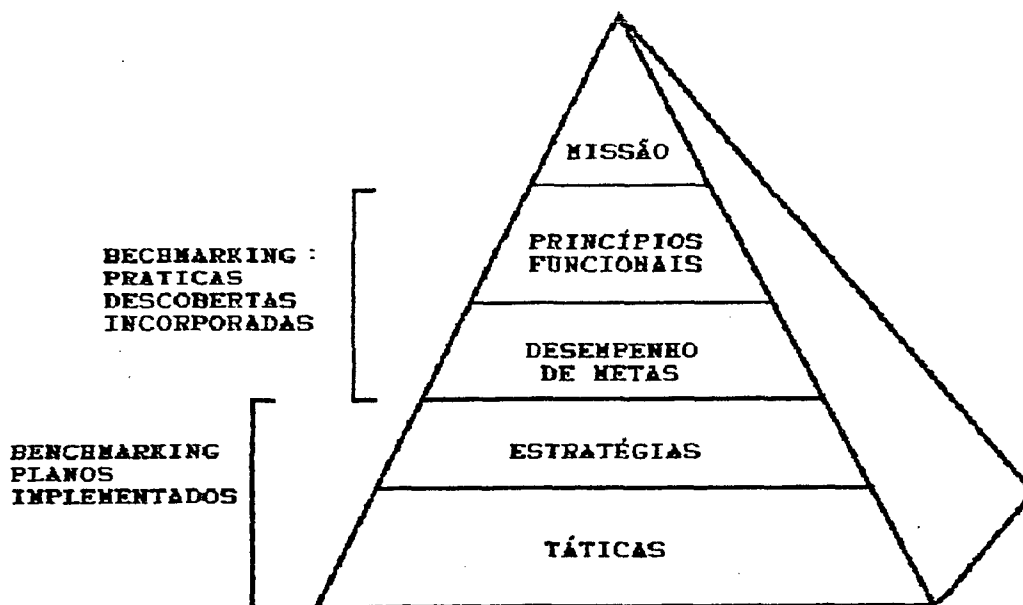


Fig. 15 - HIERARQUIA - ESTABELECIMENTO DE METAS E PROCESSO DE PLANEJAMENTO DE AÇÕES [4]

Como alguns conceitos contidos na figura 15, ainda não foram mencionados neste trabalho, a exemplo da missão da empresa, faz-se necessário seu comentário, mesmo que reduzido, a título de esclarecimento.

Durante o desenvolvimento do trabalho, sempre enfatizou-se o aspecto estratégico dos resultados das análises. A

missão da empresa, é o primeiro passo no planejamento estratégico de uma empresa, isto é, a meta prioritária, onde primeiramente define-se o "negócio da empresa" e em seguida o "porquê do negócio". A missão tem as funções de orientação e delimitação da ação empresarial.[14]

Para ilustrar tem-se por exemplo, a definição da missão da empresa Abril Cultural S/A.

"A Abril está empenhada em contribuir para a difusão de informação, cultura e entretenimento, para o progresso da educação, a melhoria da qualidade de vida, o desenvolvimento da livre iniciativa e o fortalecimento das instituições democráticas do país." [14]

Quanto aos princípios funcionais, Camp relaciona-os com às práticas do Benchmarking, aceitas e apoiadas pela empresa. Estas metas têm aspecto qualitativo.

O desempenho de metas, como a própria denominação sugere, representa o aspecto quantitativo para o Benchmarking.

Tanto a definição dos princípios funcionais (aspecto qualitativo), quanto o desempenho de metas (aspecto quantitativo), são partes integrantes do Benchmarking nas fases de descoberta de novas práticas e incorporação [4].

Os elementos contidos na base da pirâmide da figura 15, (estratégias e táticas), representam a abrangência das melhores práticas da indústria sob o aspecto estratégico, que visa as melhorias para a empresa como um todo e o aspecto tático, que se dá a níveis intermediários da empresa.

Definidas as novas metas, a empresa parte para o

desenvolvimento de planos de ação, que será comentado na próxima etapa.

#### 6.2.10 - ETAPA 10 - DESENVOLVER PLANOS DE AÇÃO A IMPLANTAÇÃO DAS DESCOBERTAS DO BENCHMARKING A PARTIR DAS NOVAS METAS

Esta etapa refere-se ao planejamento de ações para implantar as descobertas do Benchmarking a partir das novas metas estabelecidas.

Como no estabelecimento das novas metas, cada empresa possui maneira própria para desenvolver planos de ação. Pretende-se nesta etapa apenas demonstrar algumas considerações feitas por Camp [4], as quais são relevantes para o planejamento de ações, sem com isso, indicar qualquer modelo para desenvolver planos de ação.

Camp subdivide as considerações entre: considerações relativas à atividade e considerações relativas aos procedimentos das pessoas.

As principais considerações relativas à atividade deverão referir-se a:[4]

- a) **Especificação da atividade;** significa que a atividade deverá ser completamente descrita e totalmente especificada para proporcionar um bom esclarecimento àqueles que são responsáveis pela implantação das novas práticas;
- b) **Seqüência da atividade;** onde os passos sequenciais

para o desenvolvimento da atividade deverão ser descritos conforme sua ordem lógica;

- c) **Recursos necessários:** Os recursos necessários para a implantação das novas práticas devem ser determinados. Tanto os necessários às mudanças, como para qualquer outro investimento;
- d) **Programação:** deve ser definida para cada atividade;
- e) **Responsabilidades e avaliações:** também devem ser definidas para cada atividade;
- f) **Resultados esperados:** devem ser descritos junto com a implantação das novas práticas;
- g) **Controle;** a extensão dos resultados deve ser especificada no seu aspecto quantitativo para que possa ser controlada. Esta deve refletir o resultado esperado através da adaptação das novas práticas no processo atual da empresa.

Quanto às considerações aos procedimentos das pessoas, estas deverão receber igual atenção como a dada às tarefas num planejamento de ações para a implantação de novas práticas. O principal objetivo é ganhar o apoio e o comprometimento de todos para as mudanças. Há inúmeras maneiras para se conseguí-los, sendo que este assunto já foi comentado na etapa 8 do modelo.

Cabe porém ressaltar, que o apoio da diretoria é muito importante na fase de planejamento e implantação de ações, pois auxiliará na investigação das diversas dificuldades que vierem a surgir. Além disso, caberá à diretoria a inspeção do trabalho nas suas diversas fases para garantir o seu progresso.

A fase final do processo, quando as descobertas estarão implantadas, também necessitará muito do apoio da diretoria. As medidas de desempenho precisam ser atualizadas para que possam ser perseguidas. Uma previsão de desempenho futuro deverá ser projetada e periodicamente revista.

#### 6.2.11 - ETAPA 11 - IMPLANTAR AÇÕES E MONITORAR

A implantação das ações planejadas, é a última etapa do modelo proposto.

Para implantar ações específicas depende-se da total compreensão das novas práticas como também dos benefícios que elas trarão para a empresa.

Monitorar o progresso (ou andamento) das ações refere-se ao controle destas, baseado nos critérios adotados pela empresa.

Isto pode ser obtido comparando-se o progresso obtido com as metas previamente definidas, determinando-se as causas das variações, tomando-se ações corretivas quando as variações forem significativas e revisando-se os resultados com a diretoria.

A literatura disponível sobre tais procedimentos é muito farta, porém o objetivo desta etapa não é demonstrar um ou outro modelo. O que se pretende, é apontar alguns aspectos importantes a considerar na tomada de ações (implantação) e monitoramento.

Um aspecto a considerar, é o fato de que raramente as pequenas empresas levam em conta as novas práticas como elementos básicos e fundamentais para o planejamento de recursos. As discussões sobre o orçamento, normalmente reduzem-se a debater as proporções do despêndio baseadas na extensão das responsabilidades da empresa (despesas e compromissos), sem considerar os aspectos de mercado, como necessidades de investimentos para suprir a demanda ocasionada pelas melhorias adotadas [2]. Este aspecto é muito importante, pois a empresa não poderá aumentar seu mercado se não puder investir em mais produção, por exemplo. Então grande parte de toda a mudança ocorrida terá sido em vão.

Outro aspecto importante, referente ao monitoramento, é que este deverá considerar tanto os aspectos quantitativos quanto qualitativos das ações [4].

É no planejamento do processo que, metas, objetivos, fatores de sucesso e medidas de desempenho são definidos; todos derivados da missão da empresa.

Além dessas, outras verificações devem ser feitas como a simplificação dos processos se estes contém os passos essenciais ou se estão sendo documentados e principalmente, se vão de encontro às necessidades dos consumidores.

Enfim, a implantação das ações e seu monitoramento é uma etapa importante do Benchmarking, visando novas estratégias, com conseqüente ganho de superioridade.

Os procedimentos do Benchmarking tornam-se importantes para a empresa, no entanto, quando estiverem institucionaliza-

dos por toda empresa e se tornarem contínuos. Tornarão a empresa renovada, mantendo-a competitiva e garantindo uma posição de superioridade.

#### 6.2.12 - ETAPA 12 - PROMOVER O PROCESSO DE MELHORAMENTO CONTÍNUO

Durante todo o trabalho, procurou-se sempre enfatizar a necessidade da continuidade no processo de análise. O objetivo principal é estabelecer, através desse procedimento, um processo de melhoramento contínuo na empresa. Isso faz-se necessário devido às práticas e procedimentos, que levam as empresas a uma maior competitividade, estarem constantemente sofrendo mudanças, seja devido a mudanças no ambiente externo (sob os mais diversos aspectos como: sociais, econômicos e outros), seja devido a avanços tecnológicos, a novas técnicas administrativas, etc. Enfim, os fatores que provocam mudanças podem ser muitos. Devido a isso, é importante reavaliar continuamente as práticas e metas estabelecidas na empresa, bem como compará-las com as de outras empresas (as líderes), estabelecendo-se continuamente uma posição relativa da empresa quanto ao aspecto da competitividade no mercado.

Porém as práticas também mudam, já que os consumidores mudam suas necessidades, pois também são afetados pelas mudanças no ambiente externo. Devido a isso, as empresas deverão direcionar seus esforços na tentativa de descobrir as novas necessidades de seus consumidores, e a partir delas então, revisar os objetivos, metas e "out puts" da empresa.

Faz-se necessário verificar as metas (de aspecto quantitativo e qualitativo) que não tenham sido alcançadas ou, se alcançadas, que não tenham atingido as necessidades dos consumidores como fora planejado, para redefiní-las de acordo com as novas necessidades numa nova tentativa de acerto.

Além destas, uma nova direção, mais produtiva para a investigação, revelada pelas descobertas também pode ser seguida. Todos os caminhos deverão, contudo, levar a uma complementação das informações e mostrar oportunidades ainda não encontradas.

A reavaliação, porém, precisa ser planejada. Segundo Camp [4], um caminho pode ser o de reavaliar anualmente os resultados, pois um intervalo de tempo menor pode não ser conveniente devido às mudanças nas práticas não ser, normalmente, um processo rápido. Ajustes, adaptações e avaliações precisam ser feitas durante as mudanças, necessitando de algum tempo até que se tornem satisfatórias.

Um intervalo de tempo mais prolongado como o de três em três anos para reavaliações, é considerado muito longo pela maioria das empresas, pois é tempo suficiente para ocorrerem mudanças significativas no ambiente externo. Mudanças estas, que poderão ocasionar a perda de competitividade da empresa devido à demora de adaptação às novas condições.

Porém, somente a empresa, baseada nas suas características e no ambiente externo que a afeta, poderá definir o intervalo mais adequado para a reavaliação e restabelecimento da análise.



O importante é tornar as idéias do Benchmarking institucionalizadas na empresa, e que sua aplicação seja contínua, de modo a lhe garantir competitividade e superioridade.

Uma vez seguidas todas as etapas até aqui apresentadas através do modelo, proposto neste trabalho, a empresa deverá atingir uma posição superior a que se encontrava antes de toda a análise. Não se pode definir, porém por quanto tempo. Pode-se apenas afirmar que a empresa consegue ganhar vantagem competitiva ao mesmo tempo que consegue eliminar a defasagem que a deixava para trás em relação às líderes.

Esta posição alcançada, porém, é apenas o "marco" que define o ponto de partida para novas descobertas. A partir daí a empresa deverá direcionar esforços no sentido de pesquisar e desenvolver novas técnicas e tecnologias para atender às novas necessidades dos consumidores que surgirem. E é com o objetivo de descobrir as novas necessidades e reavaliar as práticas utilizadas que todo o processo de análise se renova. O modelo aqui apresentado é uma importante ferramenta para a renovação das empresas, porém, é necessário que sua aplicação seja contínua.

## CAPÍTULO 7 - CONCLUSÕES

O modelo proposto tem a vantagem de integrar conceitos e métodos utilizados na Cadeia de Valores e no Benchmarking, com o propósito de planejar a competitividade das empresas.

Pode-se dizer que a utilização dos pontos fortes das duas metodologias resultou num modelo abrangente e coerente de análise, auxiliando a empresa na definição de ações específicas no sentido de incorporar as melhores práticas existentes.

Abrangente, pois o modelo parte de informações básicas, como as necessidades dos consumidores, através de pesquisas e procedimentos de análise. Analisa as atividades desempenhadas pela empresa, comparando os "out puts" desta com a expectativa do consumidor, determina as melhores práticas utilizadas para atender às necessidades encontradas e finalmente propõe a implantação destas práticas na empresa.

Coerente, pois propõe uma sequência ordenada de etapas que auxiliam o administrador nas tomadas de decisões, através das informações que vão sendo obtidas, conduzindo-o ao resultado esperado.

Pode-se, dizer que o modelo proposto, em relação ao Benchmarking, tem seus principais pontos fortes:

- na definição clara das necessidades dos consumidores,

através de etapas bem definidas, como as etapas 1, 3 e 4, que levam em consideração as atividades desempenhadas pelo consumidor, e não apenas as necessidades expostas por eles durante a pesquisa. O objetivo é encontrar necessidades que embora importantes, não tenham sido lembradas pelo consumidor na hora da pesquisa, ou mesmo não sejam por eles percebidas. Tais necessidades, poderão vir a ser despertadas pelos produtos da empresa através, por exemplo, de novas funções incorporadas a este. Os procedimentos de Benchmarking propõem a obtenção destas informações através da pesquisa junto ao consumidor sem, no entanto, indicar algum modelo de análise.

No modelo proposto, foi utilizada a Cadeia de Valores de Porter para análise:

- na identificação das atividades da empresa que agregam valor ao produto, a partir de critérios utilizados pelo consumidor na hora da compra, indicando ao administrador, as atividades que deverão receber maior atenção visando um melhor atendimento às necessidades encontradas.

- na definição das atividades que agregam valor ao produto que estejam precisando de novas metas, através de procedimentos específicos, como a confrontação das Cadeia de Valores do consumidor e da empresa. São apontados níveis diferentes de satisfação percebida pelo consumidor relativo às atividades. A análise desses níveis (satisfatórios, pouco satisfatório, insatisfatório, etc.), indicam à empresa prioridades quanto à definição de novas metas e necessidades de ações para a mudança nas práticas utilizadas.

Em relação à metodologia de Porter, pode-se dizer que o modelo proposto tem seus principais pontos fortes nos seguintes aspectos:

- o modelo proposto, visando reduzir gastos com tempo e despendar menores recursos, propõe que na realização da pesquisa já se obtenha alguns dados sobre os critérios de compra dos consumidores, através de perguntas que levem a isto. No modelo de Porter, estas informações são obtidas através de análises sistemáticas de todos os elos existentes em potencial entre a Cadeia de Valores da empresa e a Cadeia de Valores do consumidor. Este tipo de análise dependerá de maior tempo e recursos disponíveis. No modelo proposto a idéia é que estas informações possam ser conseguidas diretamente com o consumidor.

- a metodologia de Porter indica o caminho para a empresa conseguir a vantagem competitiva através da diferenciação, que provém da criação de valor para o consumidor. Esta diferenciação tanto pode resultar da satisfação de critérios de uso como de sinalização. Para isso, Porter sugere uma série de análises e ações, como por exemplo, intensificar fontes de singularidade e outras [1].

O modelo proposto, na tentativa de ser mais ágil, busca no Benchmarking a vantagem competitiva, através da implantação das melhores práticas. Práticas estas, utilizadas pelas empresas consideradas líderes, por satisfazerem com eficiência os critérios de uso e ou sinalização dos consumidores. Com isso consegue-se reduzir a perda de competitividade (ver figura 1)

da empresa em relação às suas concorrentes

Como as melhores práticas, nem sempre estão no mesmo tipo de indústria a que a empresa pertence, a diferenciação também poderá ser alcançada, conseguindo-se assim, uma vantagem competitiva.

Portanto os aspectos que caracterizam os pontos fortes do modelo proposto são os seguintes:

- o modelo é abrangente, já que reúne conceitos das duas metodologias (Cadeia de Valores e Benchmarking), conseguindo-se uma grande abrangência do assunto através de uma sequência lógica de etapas;

- o modelo é consistente, pois analisa profunda e sistematicamente as informações obtidas junto aos consumidores e junto à empresa na descoberta de práticas da empresa que necessitem de novas metas;

- o modelo é ágil, pois propõe, através da utilização de Benchmarking, a redução de gastos com tempo e recursos em pesquisas que levem à descoberta do que já existe. Aspectos estes de grande importância para as pequenas empresas;

- o modelo conduz a ações pró-ativas, pois atingida a superioridade, a empresa poderá mais rapidamente desenvolver novos projetos e projetar desempenhos futuros.

O objetivo deste trabalho foi alcançado, na medida em que foram examinadas as metodologias que serviram de base teórica para o mesmo e foi elaborado um modelo de análise aplicável em pequenas empresas, como foi demonstrado nas diversas etapas.

Como o campo de aplicação do modelo é vasto, podendo ser utilizado nos mais diversos tipos de empresas, limitou-se o modelo proposto restringindo-o à análise de informações obtidas apenas por empresas do tipo industrial, mais especificamente, pequenas empresas no ramo de confecções (não referindo-se, portanto, aos tipos comercial e de serviços). O objetivo foi diminuir sua amplitude e proporcionar uma melhor compreensão dentro dos prazos e recursos disponíveis.

Recomenda-se que a aplicação do modelo seja contínua na empresa para que esta se renove de acordo com as mudanças ocorridas ou por ocorrer no meio ambiente externo ou interno que a afetam.

#### 7.1 - TRABALHO FUTUROS

Uma ampliação do presente trabalho será testar o modelo aplicando-o em pequenas ou médias empresas que atuem em outro ramo de atividades, como também em empresas do tipo comercial e de serviços.

Outra ampliação do trabalho será o melhoramento do modelo, através de uma definição e um detalhamento maior das etapas e da simplificação de sua aplicação, para que possa ser facilmente utilizado pelas pessoas das empresas.

## REFERENCIA BIBLIOGRAFICA

- 1 PORTER, Michael E. Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro, Campus, 1989.
- 2 BATALHA, Mário Otávio & DEMORI, Flávio. A pequena e média indústria em Santa Catarina. Florianópolis, UFSC, 1990.
- 3 MARAMALDO, Dirceu. A Estratégia para a competitividade (administração para o sucesso). São Paulo, Produtivismo Artes Gráficas, 1989.
- 4 CAMP, Robert C. Benchmarking: the search for industry best practices that lead to superior performance. Milwaukee, ASQC Quality Press, 1989.
- 5 CSILLAG, João M. Análise do valor. São Paulo, Atlas, 1988.
- 6 PORTER, Michael E. Estratégia competitiva: técnica para análise de indústria e da concorrência. Rio de Janeiro, Campus, 1986.
- 7 A ASSINVEST ganha o primeiro round contra a recessão, Diário Catarinense, Florianópolis, Jan. 1991. Informe Especial
- 8 CASTRO, Antônio Barros de, LESSA, Carlos Francisco. Introdução à Economia: uma abordagem estruturalista, Rio de Janeiro, Forense Universitária, 1982.
- 9 SCHERKENBACH, William W. O caminho de Deming para a qualidade e produtividade. Rio de Janeiro, Qualitymark, 1990.
- 10 FERRARI FILHO, Otávio. Notas de aula. Florianópolis, [199-].
- 11 LIVINGSTONE, James M. Pesquisa de mercado: uma abordagem operacional. São Paulo, Atlas, 1989.
- 12 KEPNER, Charles H. & TREGOE. Administrador racional: uma abordagem sistemática para solução de problemas e tomada de decisão. São Paulo, Atlas, 1971.
- 13 POSSAMAI, Osmar. Notas de aula. Florianópolis, [199-]
- 14 CUNHA, Cristiano José C. Notas de aula. Florianópolis, [199-]

## BIBLIOGRAFIA

- BOSSERT, James L. Quality function deployment: a practitioner's approach. Milwaukee: ASQC Quality Press, 1991.
- BREEN, George Edward Blankenship, Albert B. Faca você mesmo pesquisas de mercado. São Paulo: McGraw-Hill, 1991.
- CAMPOS, Vicente falconi. TQC - controle de qualidade total (no estilo Japonês). Belo Horizonte: UFMG, 1992.
- DRUCKER, Peter F. Inovação e espírito empreendedor: práticas e princípios. São Paulo: Livraria Pioneira Editora, 1987.
- FOSTER, Richard N. Inovação: A vantagem do atacante. São Paulo: Best Seller, 1988.
- GRACIOSO, Francisco. Planejamento estratégico orientado para o mercado. São Paulo: Atlas, 1987.
- PETERS, Thomas J. WALTERMAN Jr., Robert H. Vencendo a crise: como o bom senso empresarial pode superá-la. São Paulo: Harbera, 1986.