

**UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE - UNESC
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO - LINHA DE FORMAÇÃO ESPECÍFICA EM
ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS**

VICTOR VIEIRA CAMPOS

**ANÁLISE DE REESTRUTURAÇÃO DE UMA CONFECÇÃO PARA MARCA
PRÓPRIA COM BASE NA CADEIA DE PORTER LOCALIZADA EM CRICIÚMA -
SC**

CRICIÚMA

2015

VICTOR VIEIRA CAMPOS

**ANÁLISE DE REESTRUTURAÇÃO DE VALOR DE UMA CONFECÇÃO PARA
MARCA PRÓPRIA COM BASE NA CADEIA DE PORTER LOCALIZADA EM
CRICIÚMA - SC**

Monografia apresentada para a obtenção do grau de Bacharel em Administração, no Curso de Administração Linha de Formação Específica em Administração de Empresas da Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC.

Orientador: Prof. Msc. Silvio Bitencourt da Silva

CRICIÚMA

2015

VICTOR VIEIRA CAMPOS

**ANÁLISE DE REESTRUTURAÇÃO DE VALOR DE UMA CONFECÇÃO PARA
MARCA PRÓPRIA COM BASE NA CADEIA DE PORTER LOCALIZADA EM
CRICIÚMA – SC**

Monografia apresentada para a obtenção do grau de Bacharel em Administração, no Curso de Administração Linha de Formação Específica em Empresas da Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC.

Criciúma, 13 de maio de 2015.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Silvio Bitencourt Da Silva – Doutor – Orientador - (UNESC)

Prof. Rafael Rodrigo Mueller– Doutor - (UNESC)

Prof. João Batista Da Silva - Mestre - (UNESC)

Aos meus pais que sempre estiveram juntos comigo nessa caminhada, com seu amor e paciência, carinho e apoio.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, que me proporcionou viver, pela benção a cada dia, pela força, paciência e coragem para encarar os obstáculos da minha caminhada.

Agradeço meus pais Rogerio Silvio Campos e Andrea de Melo Vieira Campos, pelo amor que sempre deram, pelo carinho nos momentos mais difíceis e pela força para continuar na caminhada atrás dos sonhos.

Agradeço minha namorada Alice pela compreensão, por vários momentos deixei de ficar na sua companhia para o termino desta pesquisa e pelo amor e carinho que me deram força e motivação para continuar sempre.

Agradeço ao meu orientador Silvio Bitencourt da Silva que me orientou e auxiliou nesta pesquisa, com todo seu conhecimento e experiência, por sua presença constante e imediata quando foi preciso.

RESUMO

CAMPOS, Victor Vieira. **Análise de Reestruturação de valor de uma Confeção Para Marca Própria Com Base na Cadeia de Valores de Porter.** 2015. 90 páginas. Monografia do Curso de Administração – Linha de Formação Específica em Administração de Empresas, da Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC.

A mudança dentro de uma empresa sempre gera um certo medo nos proprietários, ainda mais quando a organização pretende mudar radicalmente de uma prestadora de serviço para outras marcas de roupas e começar a fabricar sua própria marca. Atualmente os proprietários tem a vontade de começar um novo negócio, mas precisam ter uma base para tal. Diante disso o presente estudo tem como objetivo analisar a reestruturação da Simões Indústria e Comercio de confecção que atualmente fabrica roupas para outras marcas da região, para a fabricação da marca própria, tudo isso baseado na cadeia de valores de Porter, que define as atividades que agregam valor para a organização, afim de obter a vantagem competitiva. Com relação a metodologia, foi utilizada quanto aos fins de investigação a pesquisa descritiva e quanto aos meios foi utilizado a pesquisa bibliográfica, a pesquisa documental e principalmente o estudo de caso. A pesquisa foi aplicada na empresa Simões Indústria e Comércio de Confeção e ficou caracterizado por coletas de dados primários através de levantamento de dados, livros e artigos, e a técnica de análise de dados qualitativa. Foi aplicado um estudo de caso na organização e posteriormente foi definido os processos de cada atividade de valor, tanto as atividades primárias, quanto as de apoio, apresentando os responsáveis por executar os processos, os que suprirão os processos e os que serão supridos pelo processo, suas atividades principais, seu efeito, recursos necessários, itens controlados e verificados. Depois da definição dos processos foi confeccionado o mapeamento dos processos onde mostra a sequência e interação entre as atividades de valor.

Palavras-chave: Cadeia de Valores. Processos. Atividades.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Componentes do preço na visão do marketing	19
Figura 2 - Arranjos de canal de distribuição	23
Figura 3 - Transações com e sem intermediário	24
Figura 4 - Ciclo de vida de um produto padrão	26
Figura 5 - Cadeia de valores	33
Figura 6 - Interligação dos processos com o planejamento estratégico	50
Figura 7 - Decomposição e rede escalar de objetivos.....	51
Figura 8 - Método de estudo de caso	58
Figura 9 - Mapeamento dos processos	82

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - 10 Mandamentos do empreendedorismo	14
Tabela 2 -- Marcas mais valiosas.....	29
Tabela 3 - Processo de construção	29
Tabela 4 - Síntese atividades primárias	45
Tabela 5 - Síntese atividades de apoio	45
Tabela 6 - Ficha de processos	54
Tabela 7 - Estruturação da população-alvo.....	59
Tabela 8 - Fontes da pesquisa bibliográfica.....	60
Tabela 9 - Plano de coleta de dados	61
Tabela 10 - Síntese da pesquisa.....	62
Tabela 11 - Logística interna.....	65
Tabela 12 - Logística externa.....	67
Tabela 13 - Serviços.....	69
Tabela 14 - Marketing e vendas	71
Tabela 15 - Operações.....	72
Tabela 16 - Gerência de recursos humanos	74
Tabela 17 - Aquisição.....	76
Tabela 18 - Desenvolvimento de tecnologia.....	78
Tabela 19 - Infraestrutura	80

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
1.1 SITUAÇÃO PROBLEMA	11
1.2 OBJETIVOS	11
1.2.1 Objetivo geral	11
1.2.2 Objetivos específicos	12
1.3 JUSTIFICATIVA	12
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	13
2.1 EMPREENDEDORISMO.....	13
2.2 ADMINISTRAÇÃO DE MARKETING	15
2.2.1 Produto	17
2.2.2 Preço	19
2.2.3 Promoção	21
2.2.4 Praça	22
2.2.5 Ciclo de Vida do Produto	25
2.2.6 Criação de Uma Marca	28
2.3 ESTRATÉGIAS DE UNIDADES DE NEGÓCIO	31
2.4 CADEIA DE VALORES	33
2.4.1 Atividades de apoio	33
2.4.1.1 Infraestrutura	33
2.4.1.2 Gerência de Recursos Humanos.....	34
2.4.1.3 Aquisição.....	35
2.4.1.4 Desenvolvimento de Tecnologia.....	36
2.4.2 Atividades primárias	38
2.4.2.1 Logística Interna.....	38
2.4.2.2 Logística Externa.....	39
2.4.2.3 Serviços.....	40
2.4.2.4 Marketing e Vendas.....	41
2.4.2.5 Operações.....	43
2.4.3 Margem	44
2.5 PROCESSOS.....	47
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	56
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA	56

3.2 DEFINIÇÃO DA ÁREA E/OU POPULAÇÃO-ALVO.....	59
3.3 PLANO DE COLETA DE DADOS	60
3.4 PLANO DE ANÁLISE DOS DADOS.....	61
3.5 SÍNTESE DOS PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	62
4 ESTUDO DE CASO	63
4.1 DEFINIÇÃO DOS PROCESSOS.....	64
4.1.1 Atividades Primárias	64
4.1.2 Atividade de apoio.....	73
5 CONCLUSÃO	84
REFERÊNCIAS.....	87

1 INTRODUÇÃO

Hoje abrir um novo negócio está cada vez mais complicado, pois o mercado é muito competitivo e não há espaço para erros. Segundo Dornelas, Spinelli e Adams (2014) é muito importante você analisar as oportunidades, porque até a melhor das oportunidades apresentará riscos e problemas.

Com isso o setor em que a oportunidade está inserida é um fator a ser analisado. Segundo a Federação das Indústrias do Estado de Santa Catarina – FIESC (2014) o setor da indústria têxtil e de confecção entre os anos de 2007 e 2011 o faturamento cresceu 4% e 11% ao ano respectivamente e o volume de vendas cresceu 2% e 6% ao ano em Santa Catarina. Isso mostra que mesmo com a queda na produção industrial no Brasil o setor em estudo está com bons indicadores.

Após análise do setor um ponto que se deve ser bastante discutido é a construção da marca da empresa. Conforme Kotler (1998), marca é a identidade da empresa perante seus fornecedores e clientes, algumas marcas importantes trazem consigo uma garantia de qualidade. Ainda conforme Kotler uma empresa que acha que a marca é só um nome está cometendo um erro grande, pois a marca tem que trazer consigo vários atributos, como personalidade, Benefícios, valores e cultura por exemplo, e trazer só uma ou alguns desses atributos pode ser arriscado.

Para sustentar a reestruturação da confecção para marca própria, usaremos uma cadeia de valores. Existem vários autores que abordam esse tema, mas usaremos a cadeia de valores de Porter por ser a mais conhecida e utilizada. Segundo Porter (1989) toda empresa é uma reunião de atividades que são integradas para projetar, produzir, sustentar e vender seus produtos. E com isso a cadeia de valores possui duas atividades, as atividades primárias onde estão a produção dos produtos, o transporte interno e externo, marketing e vendas. A atividade de apoio é como uma base para a atividade primária, onde estão a aquisição dos insumos, o desenvolvimento de novas tecnologias para a empresa como um todo, a infraestrutura da empresa e a gestão de pessoas. Essas duas atividades possuem grande importância para a diferenciação de uma organização para outra criando assim uma vantagem competitiva em relação ao seu concorrente.

Com esse cenário de o setor em crescimento no país e principalmente no estado, mas com o receio de abertura de um novo negócio por parte dos

proprietários, esse estudo visa como objetivo analisar a reestruturação de uma confecção para marca própria com base na cadeia de Porter.

1.1 SITUAÇÃO PROBLEMA

A entrada em um novo negócio gera sempre uma dúvida nas pessoas envolvidas diretamente, sócio, diretores. Com constantes crises econômicas que o mundo atravessa atualmente essa dúvida se agravou ainda mais. Não é diferente com os donos da empresa pesquisada, eles já fabricam roupas para marcas da região, terceirizam o seu serviço, mas sempre tiveram a vontade de ter uma marca própria.

Segundo estudo levantado pelo Serviço Brasileiro de Ajuda e Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE (2011), 47% das empresas no Brasil falem após o terceiro ano de existência. Com isso proprietários em questão sempre tiveram uma “pulga atrás da orelha” para embarcar nesse novo negócio, sem saber o que realmente precisará para efetuar tal mudança.

Mas outro estudo levantado pela FIESC aponta como o ramo da indústria têxtil e de confecção como um dos setores que irão “sustentar” o Brasil futuramente, isso também estimula os proprietários a fazerem a mudança se passar de ser terceiros de outras empresas e montar uma marca deles.

Com esse cenário de medo e otimismo juntos, tem-se a necessidade de buscar informações para sanar a dúvida estabelecida nos sócios, se pergunta: **Como será a reestruturação de uma confecção para marca própria com base na cadeia de valores de Porter?**

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo geral

Analisar a reestruturação de uma confecção para marca própria localizada em Criciúma - SC.

1.2.2 Objetivos específicos

- a) Identificar a cadeia de valores da empresa;
- b) Identificar a cadeia de valores para a empresa segundo Porter;
- c) Analisar a lacuna existente entre as duas cadeias de valores;
- d) Propor soluções para preencher essas lacunas existentes.

1.3 JUSTIFICATIVA

Esse trabalho tem como objetivo analisar a reestruturação de uma confecção onde trabalha como terceira para outras empresas, para marca própria baseando-se na cadeia de valores de Porter.

É importante este objetivo, pois analisaremos primeiramente a empresa para saber da atual situação da cadeia de valores da empresa depois compará-la a cadeia de valores ideal, assim teremos base para apresentar as mudanças necessárias.

Torna-se relevante esta pesquisa para o pesquisador, para os proprietários e para a universidade. Para o pesquisador, pois a empresa em questão e propriedade familiar poderá ser administrada no futuro pelo mesmo e também agregará conhecimento e experiência. Para os donos, pois trará para eles propostas para eles deixarem de ser uma confecção de terceiros e passar a fabricar sua própria marca. E para a universidade será importante pois a pesquisa estará disponível para professores acadêmicos e pessoas da comunidade pesquisarem que queiram saber sobre o tema estudado.

O momento é oportuno porque o setor de confecção e têxtil está em crescimento no Brasil e no estado de Santa Catarina e há a dúvida nos empresários de o que precisa mudar na empresa para tornar-se uma marca própria.

Por fim, o trabalho é viável, pois o acadêmico tem acesso aos dados disponíveis para efetuar o mesmo. O tempo para tal pesquisa será suficiente para o término no prazo estipulado pelos professores.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Nesta seção abordaremos as fundamentações teóricas, baseados em outros autores que já abordaram sobre os temas propostos neste trabalho. Na seção 2.1 abordará sobre o empreendedorismo, suas características e importância para o desenvolvimento da organização. Na seção 2.2 falaremos sobre administração de marketing, os 4P's e o ciclo de vida do produto, onde se discutira as características de cada composto Produto, Preço, Promoção e Praça, bem como as fase da vida de um produto e suas estratégias. Na seção 2.3 se abordara as estratégias que a empresa poderá desenvolver para sua entrada no mercado. Na seção 2.4 será abordado a cadeia de valores de Porter, explicando suas atividades primárias e de apoio, que servirá como base para essa pesquisa. Na seção 2.5 se discutira os processos, que irão padronizar as ações da empresa em cada área da cadeia de valores de Porter.

2.1 EMPREENDEDORISMO

A abertura de um novo negócio sempre levanta dúvidas nas pessoas envolvidas. De acordo com Dornelas, Spinelli e Adams (2014), é comum ouvirmos outras pessoas falarem “O que você tem a perder?”, “Vai em frete, arrisca”, mais a maioria dos casos essa empolgação acaba trazendo grandes dores de cabeça para o empreendedor. Por isso analisar a oportunidade é de importante. Empresários mal sucedidos equiparam uma ideia com uma oportunidade, já o bem sucedido sabe a diferença entre elas.

De acordo com Salim (2004) existem um conjunto de atitudes presente no empreendedor, conforme tabela a seguir.

Tabela 1 - 10 Mandamentos do empreendedorismo

10 Mandamentos do Empreendedorismo	
1	Assumir Riscos
2	Identificar Oportunidades
3	Conhecimento
4	Organização
5	Tomar decisões
6	Liderança
7	Dinamismo
8	Independência
9	Otimismo
10	Tino Empresarial

Fonte: Adaptado pelo autor a partir de Salim (2004).

Assumir riscos e ter coragem de assumir e encarar desafios, de tentar caminhos desconhecidos. Riscos fazem parte de qualquer negócio e é preciso saber lidar e transformá-lo em uma coisa benéfica. Identificar oportunidades é uma característica importante para ser bem sucedido o empreendimento. É preciso saber identificar e perceber as oportunidades que o mercado estão oferecendo antes dos concorrentes. Conhecimento é a base para tudo, quanto maior for o conhecimento do empresário, maior o domínio dele no comando da empresa. Conhecimento pode ser de uma experiência prática ou de informações buscadas. (SALIM, 2004)

De acordo com Salim (2004) organização e a capacidade de utilizar os recursos da empresa de forma racional. Tomar decisões está diretamente ligado ao sucesso da organização. Quanto mais decisões tomadas corretamente melhor será o desenvolvimento da empresa. Outra característica é o tino empresarial que pode ser chamado de “sexto sentido”, o faro empresarial que é todas as características juntas proporcionam.

Para Salim (2004) existem etapas no processo de empreender, que obtém-se a partir da combinação de conhecimento, inovação e capacidade empreendedora. A etapa começa quando a o despertar do interesse e motivação para a criação do próprio negócio, após esse procedimento vem o desenvolvimento da ideia a ser praticada e validação da mesma, depois chega a parte de identificar os recursos necessários para fabricação e as escalas de operações. Posteriormente vem a criação do plano de negócios que dimensiona e formata o empreendimento

internamente e externamente e por último a consolidação e sobrevivência da organização.

Segundo Dornelas, Spinelli e Adams (2014) é sempre bom o empreendedor pensar grande o suficiente e entender que não está abrindo um negócio para criar emprego para si e para algumas pessoas, mas sim criando uma empresa que poderá criar valores para ele e a sociedade.

Conforme Dornelas, Spinelli e Adams (2014) um dos maiores erros de principiantes no mundo dos negócios é pensar pequeno. Isso porque empresa simples representa mais acessibilidade e menos esforço e ainda tem um menor risco comparado a negócios maiores, mas tem o lado negativo, empresas pequenas não dão um retorno financeiro grande e o risco de fracasso é maior.

O risco de fracasso é maior segundo Dornelas, Spinelli e Adams (2014) pois tendo um pensamento pequeno, erra-se muito na parte estratégica da empresa. No Estados Unidos as pesquisas mais otimistas apontam que 46.4% das novas empresas fracassaram. No Brasil esse número é ainda maior, cerca de 70% das novas empresa fecham as portas.

Com a decisão tomada e a oportunidade vislumbrada é hora de dar o ponto de partida e elaborar o plano de negócios, que funcionara como um guia da organização se inicia. Elaborar um plano de negócio bem estruturado faz com que a empresa tenha os riscos e a chances de erros reduzidos, aquando constantemente a realidade do negócio e os desafios do mesmo. (SALIM, 2004).

Vimos neste subcapitulo que um perfil empreendedor faz a diferença entre o sucesso e o fracasso. Com o espirito empreendedor renovado nos proprietários a administração de marketing vem para inserir a organização no mercado, diferente do marketing e vendas da cadeia de porter.

2.2 ADMINISTRAÇÃO DE MARKETING

Marketing é uma ferramenta poderosa para as empresas que souberem usá-la. Para Kotler (1998) marketing é um processo do qual indivíduos e grupos necessitam e desejam através da oferta e troca de valores por outros.

Conforme Kotler (1998) o marketing começa quando surge uma necessidade e desejos, as pessoas precisam de ar, água entre outras. Mas precisamos distinguir a necessidade do desejo. Necessidade humana é tudo aquilo

de básico que as pessoas precisam, por exemplo comida, segurança, abrigo, autoestima. Esta é uma questão difícil de controlar, pois, cada indivíduo tem uma necessidade diferente.

Desejos são carências por satisfazer uma necessidade específica, que se difere de cada região. Por exemplo aqui no Brasil, uma pessoa que necessita de comida, desejaria um prato de arroz com feijão, já uma pessoa na Itália desejaria uma macarronada. Embora poucas necessidades os desejos são muitos e muitas vezes influenciados por grupos sociais, igreja e família por exemplo. (Kotler, 1998).

Para Las Casas (2005) marketing é um composto onde se tem variáveis controláveis que são: Preço, Produto, Praça e Promoção. E variáveis não controláveis que não dependem da empresa, que se incluem ambiente político, ambiente social, variáveis econômicas e concorrências.

De acordo com Las Casas (2005) enquanto marketing envolve o estudo de como as transações são estimuladas e criadas, administração de marketing é onde se estuda a estimulação e oferta de valores para as transações desejadas.

Segundo Kotler (1998) administração de marketing é o planejar e o executar ideias de preço, promoção, bens e serviços que satisfaçam as metas organizacionais. É um processo que envolve análise, implementação e controle de serviços e ideias com um propósito de atender as necessidades dos indivíduos.

Um administrador de marketing deve além de controlar e organizar, executar e planejar deve também estabelecer quais objetivos a organização deve atingir, selecionar e estudar o mercado que a empresa está se inserindo para atendê-lo da melhor maneira, desenvolver o composto de marketing, implantar e controlar o plano para averiguar se os objetivos estão sendo alcançados. (LAS CASAS, 2005).

Para Baker (2005) a função de marketing é gerenciar o mix de marketing da organização que é resumido pelos 4P's: Produto, Preço, Praça, Promoção. Uma organização orientada para o marketing haverá uma maior função do gerenciamento de marketing do que uma empresa que está orientada para a vendas e produção. De acordo com Lamb, Hair, McDaniel (2004) marketing é uma filosofia, uma atitude e um gerenciamento para realçar a satisfação do cliente e também um composto de atividades para implementar a satisfação.

Administração de marketing é a forma de a organização tem de projetar a sua entrada em um mercado novo, gerenciando o composto de marketing da melhor

maneira possível e sempre adequada a sua estratégia de atingir seu público alvo. Com isso será apresentado o composto de marketing, começando pelo que a empresa oferecera para seus clientes: o produto.

2.2.1 Produto

Dentro do composto de marketing está inserido o produto. Produto pode ser considerado como objeto principal de troca entre mercado e consumidores finais, para atingir suas necessidades. (LAS CASAS 2005). Por isso segundo Dias (2003) é importante o gerente de marketing fazer um planejamento e elaborar estratégias para que se fabrique um produto condizente com o público alvo da organização. Para Lamb, Hair, McDaniel (2004) produto normalmente é o ponto inicial para a criação do composto de marketing, porque um gerente de marketing não poderá definir a estratégia de preço, os canais de distribuição, as promoções sem que a empresa tenha um produto para oferecer ao consumidor.

Neste sentido de acordo com Las Casas (2005) os consumidores só comparam produtos que vão agregar algo para eles, ser útil em questão de tempo, de forma e de posse. Isso quer dizer que não se compra apenas pelo aspectos físicos dos produtos e sim suas características, atributos, se estão disponíveis, o local de compra e a satisfação que proporcionara. Quanto maior o benefício oferecido, mais chances de o cliente ficar fiel ao produto oferecido pela empresa e não passar a utilizar da concorrência.

Os produtos são definidos por Las casas (2005) em produtos básico, produto ampliado, produto esperado e produto diferenciado. Produto básico é o mínimo que o consumidor espera quando compra o produto, por exemplo, um consumidor compra uma geladeira, o básico da geladeira é conservar os alimentos em uma temperatura baixa, se isso não ocorrer não está atingindo o básico que o produto está oferecendo.

Produto ampliado são benefícios extras que acompanham o produto básico, ao comprarmos uma televisão além do básico vem uma garantida extra no qual o consumidor não esperava, isso o difere do produto esperado que é quando o consumidor espera que venha a garantia, pois, comprou outra marca no mercado que oferecia tal benefício. (LAS CASAS, 2005)

Produto diferenciado é aquele produto que tem benefícios que o tornam único aos consumidores visados, uma análise apurado do que o consumidor deseja pode ser útil a empresa. As vezes um produto diferenciado não está na parte física ou nos benefícios, mas sim na mente dos consumidores e isso só é possível diante do posicionamento da empresa. (LAS CASAS, 2005)

Las Casas (2005) afirma que os produtos podem ser classificados de acordo com suas características para os consumidores finais. Produtos de conveniência são produtos são aqueles produtos que o cliente não quer perder muito tempo e normalmente são comprados no primeiro lugar que passar. Esses itens fazem parte do dia a dia dos consumidores, como pão, leite ou que não apresentam grande diferenças. Os consumidores acreditam que a diferença do preço não compensa o esforço da procura em vários locais.

Os produtos de escolha são aqueles produtos em que os consumidores investigam quais os locais que vendem, os preços, qualidade e só depois escolhem o local a ser comprado. Neste caso o cliente acredita que a diferença de preço vale o esforço que eles irão fazer. As empresas que sem enquadram neste tipo de produto deveriam criar condições para que os consumidores encontrem facilidade para fazer a compra. (LAS CASAS, 2005)

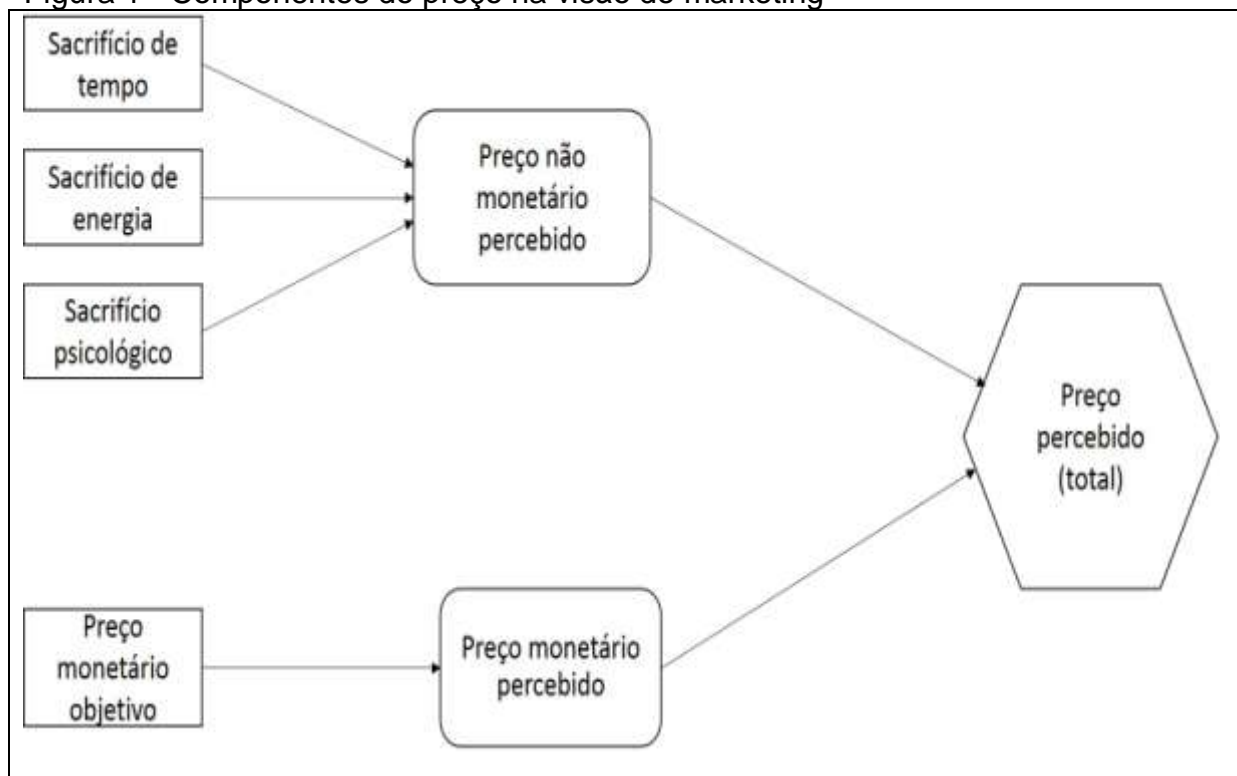
Produtos de especialidade tem uma maior flexibilidade para serem comercializados e podem ser distribuídos em comércios especiais e muitas vezes distantes dos centros comerciais tradicionais, porque os clientes estão dispostos a ir até a empresa para realizar a sua compra. Não é o preço alto que classifica o produto como produto de especialidade, existem outros fatores que o fazem se tornar assim, muitas vezes produtos de valores menores ganham a preferência dos consumidores. (LAS CASAS, 2005)

Produto é comprado pelos clientes devido a uma série de características, e conforme sua necessidade, cabe a organização criar uma estratégia que faça com que seu público alvo venha a comprar esse produto. Com isso será abordado outro componente do composto de marketing, o preço, que é uma ferramenta que deve ser gerenciada pra criar um preço justo e também lucrativo para a organização.

2.2.2 Preço

Conforme Urdan, Urdan (2006) preço para a maioria das pessoas é o valor monetário pago por um determinado produto. Já o marketing tem um outro olhar para a definição de preço. Existem dois componentes para definição de preço, o valor monetário que é aquela concepção usual do consumidor. O outro componente do preço é o valor não monetário, que consiste no desgaste físico, psicológico, de tempo para adquirir um determinado produto. Assim compramos um produto com conseguimos perceber o seu valor total, que são os valores monetários e os não monetários, são compatíveis com os benefícios oferecidos pelo mesmo. Quando a um aumento do preço de um produto, a empresa deve aumentar também o valor dos benefícios para o consumidor, assim ele não deixará de consumir o produto. Podemos verificar os componentes do preço na figura a seguir.

Figura 1 - Componentes do preço na visão do marketing



Fonte: Urdan, Urdan (2006) pg. 185

Segundo Urdan, Urdan (2006) diferente dos outros compostos de marketing que a empresa cria valor para seus clientes gerando gastos para a empresa, o produto é a forma de a empresa receber parte do valor criado para seus

consumidores. De acordo com Lamb, Hair, McDaniel (2004) para as organizações sobreviverem num mercado altamente competitivo, precisam elaborar os objetivos de preços, que sejam alcançáveis e mensuráveis, que podem ser classificados em três tipos: orientados para o lucro, orientados para a venda e status quo. Preços orientados para o lucro pode ser dividido em maximização dos lucros e lucros satisfatórios. Na maximização dos lucros significa definir os preços para obtenção de uma receita mais alta possível em relação ao custos totais. Máximo lucro não necessariamente significa preços exagerados, o preço e o lucro dependem do cenário que a organização está inserida. Nos lucros satisfatórios referem-se a um nível satisfatório estabelecido pela organização, em vez de maximizar os lucros, algumas organizações optam por determinar um nível de lucro que pretendem obter, que satisfaça suas pretensões.

Os preços orientados para vendas há dois tipos: participação de mercado e maximização das vendas. Na participação de mercado é representada pelas vendas da empresa como porcentagem das vendas totais da indústria. Pode avaliadas em unidades monetárias ou em quantidade de produtos. Muitas empresas acreditam que manter ou amentar sua participação no mercado, trará mais lucro para a organização. Em vez de focar na participação de mercado, algumas organizações focam em maximizar as vendas. Esse tipo ignora os lucros, a concorrência e o ambiente de marketing, desde de que as vendas estejam subindo. O preço de *status quo* procuram acompanhar os preços que os concorrentes adotam, esse tipo de objetivo de preço é utilizado pois exige pouco planejamento. Esse tipo de precificação geralmente é utilizado quando há um líder de mercado, os concorrentes acompanham seus preços. (LAMB, HAIR, MCDANIEL, 2004)

Para Baker (2005) algumas características fazem com que o preço se torne algo importante na vida da organização. O preço causa um impacto no volume de vendas e na participação de mercado da organização, também causa uma forte influência sobre a demanda, manifestada muito mais rápido do que os outros componentes de marketing. O preço é modificado mais rapidamente que os outros componentes de marketing, mas essa rapidez gera também uma desvantagem, pois o concorrente também poderá alterar de forma rápida as mudanças de preços. O preço reflete duas funções: o sacrifício do comprador em adquirir o produto e também a qualidade do produto.

O preço é um fator importante, que deve ser muito bem estudado e estruturado, para o cliente perceber não somente o valor monetário, mas também os benefícios que o produto traz para ele. Agora será apresentado outro composto de marketing: a promoção. Que estimulará os clientes para consumirem o produto da organização.

2.2.3 Promoção

Conforme Lamb, Hair, McDaniel (2004) promoção é maneira de comunicar que informa, persuade e lembra os compradores potenciais de um produto para influencia-los na compra do mesmo. A estratégia promocional é um plano de utilização das ferramentas de produção como publicidade, vendas pessoais, promoção de vendas, entre outras. Utilizando os outros objetivos do composto de marketing, o gerente de marketing irá elaborar juntamente com o mix promocional um plano coordenado, fazendo com que o plano de marketing torna-se parte integral da estratégia para atingir o público alvo. A principal função da estratégia de marketing é convencer o público alvo que o produto oferecido traz uma vantagem diferencial sobre o produto do concorrente. Vantagem diferencial é o conjunto de recursos exclusivos da empresa, essas características podem ser um produto de qualidade, uma entrega rápida, serviços excelentes ou outra característica que não é oferecida pela concorrência.

Segundo Kotler (2000) a organização deve pensar na promoção como um todo, assim ela poderá tomar decisões quanto a promoção. A primeira decisão quanto poderá investir em um mix promocional e quanto tempo empregará em cada tipo do mix. A promoção é um meio de estimular os consumidores a consumir o produto da organização, algumas organizações preferem lançar um produto novo com um preço mais baixo, do que fazer um investimento em mix consistente de promoção. Mas um pouco de promoção é essencial na organização para criar no cliente a consciência da existência do produto, contribuindo para o valor real do produto. Para isso deve se estipular um orçamento para os gastos com o mix promocional total e depois estipular os gastos com cada tipo do mix promocional. A quantidade certa de cada item do mix é uma decisão difícil de ser tomada pelos gestores, pois esses itens tem uma rotatividade e cada um apresenta uma maneira de influenciar os consumidores.

Para Baker (2005) mix promocional são várias ferramentas da promoção que cada uma com suas características ajudam a induzir o público alvo a adquirir o produto da organização e não de seus concorrentes. Algumas ferramentas são mais utilizadas do que as outras, o uso ou não de determinadas ferramentas depende do segmento de clientes que a organização quer atender. Propaganda é a promoção via anúncio em algum tipo de mídia que expõem o produto da organização via propaganda ao público alvo. Publicidade é a promoção via um comunicado à alguma mídia noticiosa que o expõem ao público alvo conhecido. Marketing direto é a promoção via a algum meio de comunicação ou pessoa a pessoa que gere exposição ao seus clientes. Patrocínio é promoção via associação a alguma entidade, evento ou atividade que atende um público alvo primário com o logo da empresa vinculado ao evento e também um público alvo secundário por meio da cobertura da mídia associada. Promoção de vendas é promoção via uma grande diversificação de iniciativas, que geralmente estão associadas a queda no preço, liquidação de coleção. E por último a venda pessoal, que é promoção via vendedor externo ou um representante comercial contratado pela empresa para ir até o cliente e oferecer uma promoção que a organização está praticando.

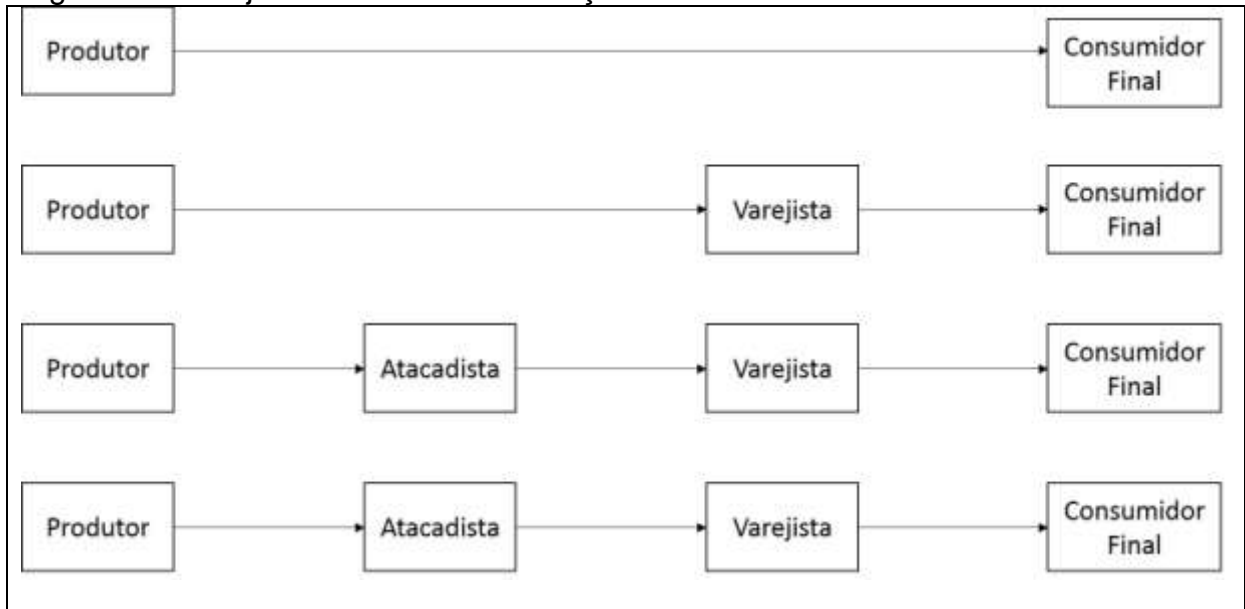
O composto promoção é importante pois atrai, induz e informa o público alvo sobre o produto da organização e também quando bem estruturado, pode trazer uma vantagem sobre os seus concorrentes, por isso a seleção correta do uso das ferramentas do mix promocional traz benefícios para a organização. O último composto é a praça, que diz respeito a que forma a empresa irá distribuir os seus produtos ao cliente.

2.2.4 Praça

Conforme Urdan, Urdan (2006) os profissionais que cuidam do composto de marketing para realizar trocas com o mercado geralmente começam cuidando do produto. Mas essas trocas só se realizam se o produto estiver no lugar, momento e forma que o cliente deseja. Atender essas condições não é uma tarefa fácil, pois os consumidores podem estar espalhados em uma ampla área geográfica, tendo que transportar, armazenar e entregar os bens. Praça ou canal de distribuição é um conjunto de organizações, pessoas e processos que tornam produtos acessíveis ao consumidor. A maior dificuldade na gestão dos canais de distribuição é o trabalho

em conjunto reunindo organizações e agentes, que acabam se tornando interdependentes no sistema de distribuição.

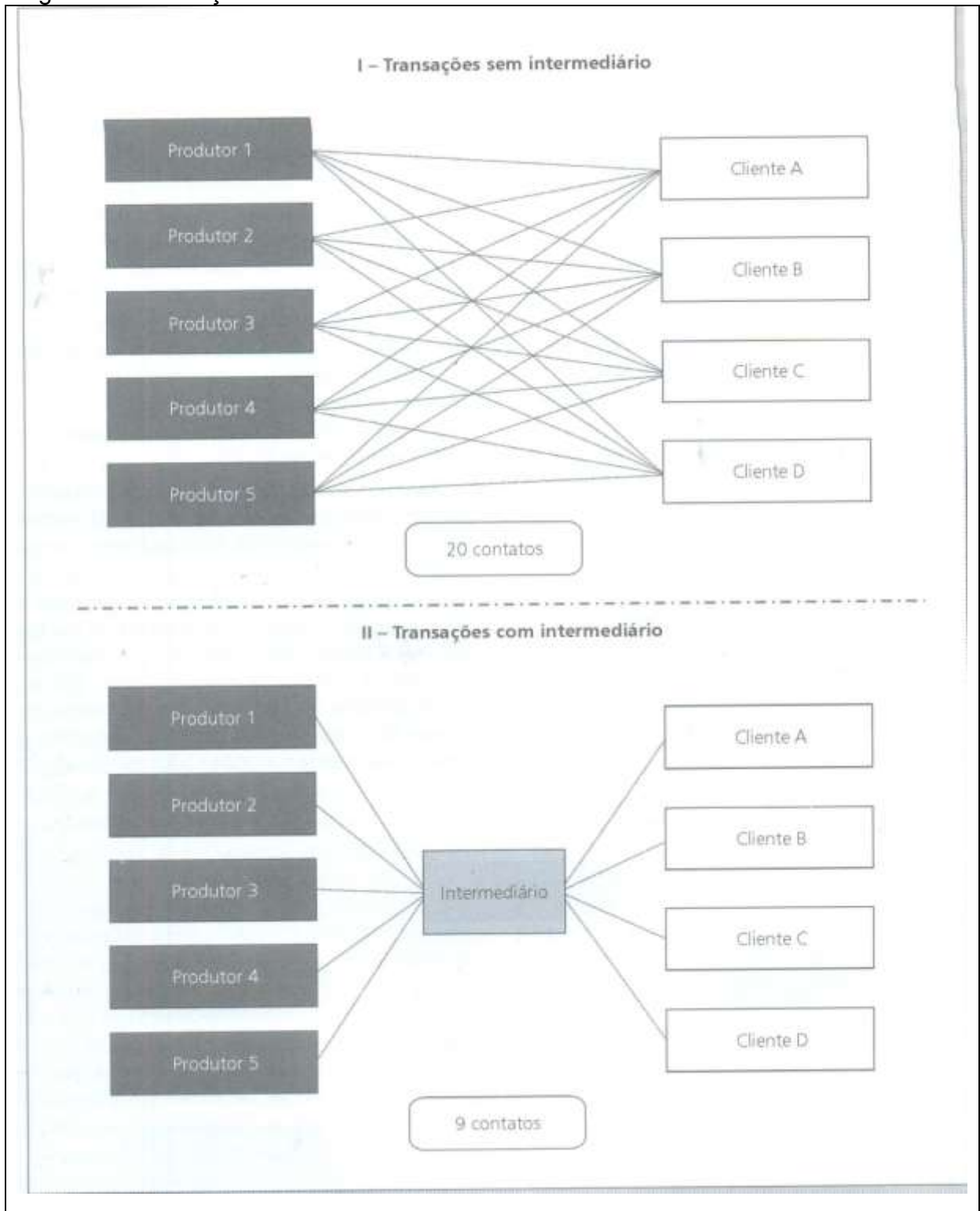
Figura 2 - Arranjos de canal de distribuição



Fonte: Urdan,Urdan (2004) pg.127

O canal de distribuição permite que os participantes se especializem nos trabalhos que desempenham, como produção, transportes, armazenagem e distribuição. Essa especialização gera uma economia mais absoluta. Absoluta pois o produtor pode utilizar a estrutura montada pelos intermediários, sem precisar criar seu próprio canal, com aquisições de carros, caminhões. Com o intermediário há uma redução na quantidade de contatos, aumentando a eficiência do relacionamento entre a empresa com o cliente. Os canais de distribuição evidenciam a dificuldade causadas pela distância da produção do bem até o consumidor final, que está espalhado geograficamente. Sem o canal de distribuição o consumidor teria que ir até o produtor para adquirir o produto ou vise versa. (URDAN, URDAN, 2004).

Figura 3 - Transações com e sem intermediário



Fonte: Urdan, Urdan (2004 pg.129)

Conforme Lamb, Hair, McDaniel (2004) existem três tipos mais conhecidos de intermediários, os varejistas, os atacadistas e os agentes e corretores. Varejistas e atacadistas assumem a titularidade de produtos no canal de

distribuição e os revendem. Varejistas são empresas que vendem principalmente para o consumidor final. Atacadistas são organizações que facilitam a distribuição de produtos entre os fabricantes, produtores, revendedores, governos e varejistas. A maioria dos clientes dos atacadistas são pequenos e médios varejistas, mas também comercializam com clientes que são fabricantes. Os agentes e corretores não assumem a titularidade dos produtos, eles facilitam a venda de um produto, do fabricante ao consumidor final.

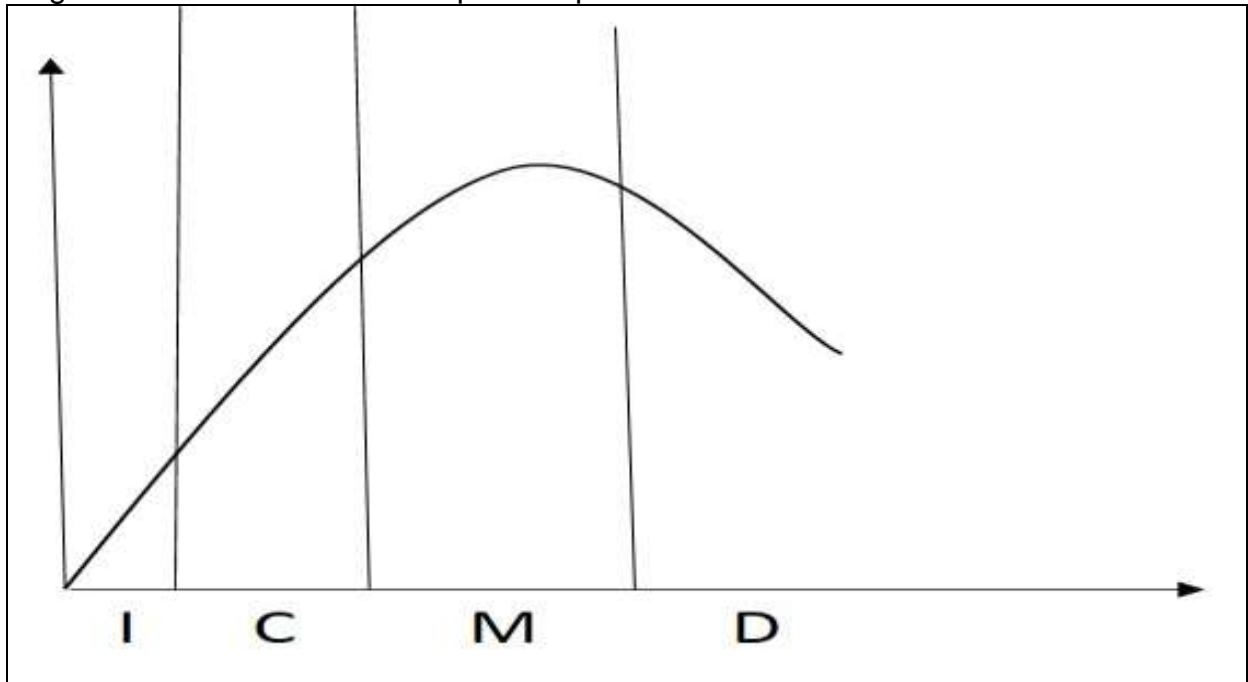
O composto de distribuição é um fato importante como os outros compostos, pois nele se decide como será feita a entrega para o consumidor, se será com ou sem intermediário, se tiver qual intermediário, esses fatores afetam a vantagem que empresa quer ter dos seus concorrentes. No próximo capítulo se abordará sobre o ciclo de vida do produto, onde se cria estratégias dependendo em qual momento se encontra o produto da organização.

2.2.5 Ciclo de Vida do Produto

Ciclo de vida de um produto é uma grande ferramenta de marketing que fornece informações de uma dinâmica competitiva do produto. (KOTLER, 1998). Segundo Las Casas (2005), produtos assim como animais e seres vivos passam por diferentes estágios na vida, nascem, crescem, maturam e entram em declínio. O tempo de permanência em cada estágio varia de acordo com o produto, dependerá de vários fatores envolvendo a aceitação do consumidor e da concorrência.

Para Kotler (1998) nem todos os produtos tem o mesmo ciclo de vida, mas que todos tem as fases de introdução, crescimento, maturação e declínio. Conforme Las Casas (2005) alguns produtos apresentam uma vida mais longa como automóveis e eletrodomésticos, mas outro já possuem uma vida mais curta como produtos da moda.

Figura 4 - Ciclo de vida de um produto padrão



Fonte: Elaborado pelo Autor (2015)

De acordo com Kotler (1998) que o ciclo de vida possui algumas características, as vendas e produtos passam por estágios distintos proporcionando desafios e oportunidades para as empresas. Conforme Lamb, Hair, McDaniel (2004) o estágio introdutório representa o lançamento de um novo produto no mercado. Os custos de marketing nessa fase geralmente são altos, pois é necessário colocar esse produto em evidência, os custos com a produção são altos também, pois erros e falhas nessa etapa são corrigidos e a produção é em massa.

Algumas estratégias para que essa fase passe em menor tempo podem ser realizadas segundo Kotler (1998). Uma delas é a de desnatamento rápido onde a empresa lança o produto com um preço elevado e uma grande despesa em propaganda, para com isso ganhar um lucro maior unitário. Outra estratégia é desnatamento lento quando a empresa cobra um preço alto pelo produto e investe pouco em propaganda, isso pode ser usado quando os compradores já estão conscientes do produto e estão dispostos a pagar um preço elevado pelo mesmo.

Penetração rápida é uma forma de lançar o produto com um preço baixo e alto investimento em propaganda, este tipo de estratégia é utilizada para conquistar uma grande fatia do mercado e para consumidores que não estão conscientes do produto. A penetração lenta é um pouco diferente, a organização lança o produto com um valor baixo e o investimento em propaganda também é

baixo, utiliza-se esta estratégia quando o mercado é amplo e o público alvo é sensível ao preço e possui uma concorrência em potencial. (KOTLER, 1998).

No estágio de crescimento as vendas aumentam em uma taxa cada vez maior, começam a entrar concorrentes no mercado e grandes empresas podem adquirir pequenas empresas pioneiras. Os lucros aumentam no estágio do crescimento, e vai caindo conforme a entrada dos concorrentes no mercado. (LAMB, HAIR, MCDANIEL, 2004).

Algumas estratégias de marketing são usadas para tentar manter o crescimento das vendas, dar uma incrementada na qualidade do produto ou adicionando novas características ao mesmo, apresentar novos modelos ou variedades do existente, entrar em um novo segmento de mercado, alterar a propaganda para conscientização do público para compra do produto e alterar o preço para conquistar consumidores sensíveis a eles. (KOTLER, 1998).

Conforme Dias (2003) na fase de maturação as vendas tendem a estagnar, acompanhando o crescimento vegetativo do mercado. Nessa fase há um número grande de concorrentes a disputa por mercado fica acirrada já que o ganho de participação só acontece se o concorrente perder a parcela dele de mercado.

Para Kotler (1998) algumas estratégias de marketing para que as empresas possam passar por estágio da melhor maneira, aproveitando seus produtos antigos, modificando o mercado ou seu composto de marketing. Na modificação do mercado a organização pode tenta fazer com que não clientes se tornem compradores de seus produtos, lhes apresentando os benefícios da compra do mesmo. Pode mudar de segmento de mercado entrando em novas áreas onde são consumidos os produtos de outras marcas e por último tentar atrair consumidores do concorrente para o produto da organização, lhes oferecendo a conhecer e adotar a marca.

Segundo Kotler (1998) a empresa pode também modificar seu composto de marketing para tentar aumentar suas vendas neste estágio de maturação. Uma forma é alterando o preço, se comprovado que sua diminuição trará mais clientes ou fazer os antigos cliente voltar a comprar pode ser benéfica. Na parte da distribuição a organização pode fazer parcerias com grandes centros de varejo para que seu produto chegue a mais clientes. Na propaganda pode ser modificado o valor investido nela ou mesmo a mensagem que está sendo transmitida que pode estar afetando as vendas. Outra forma é a adoção de promoção de vendas, ofertando

condições especiais para os clientes e por último os serviços prestados, pode-se aumentar a garantia do produto, entrega grátis, assistência técnica ampliada, tudo isso podem afetar a decisão dos consumidores.

Na quarta fase da cadeia está o declínio, nessa fase o produto fica obsoleto, o mercado procura por produtos novos, as vendas caem gradativamente e para minimizar prejuízos algumas empresas tiram o produto do mercado ou atendem somente algum segmento com maior número de vendas. (DIAS, 2003).

Algumas estratégias de marketing podem ser criadas afim minimizar essa fase do produto. Aumentar o investimento na organização para que fortaleça sua posição no mercado, outra forma e manter os investimentos afim de esperar o que as incertezas do setor irão se resolver. Outra estratégia é deixar os consumidores não rentáveis para investir em públicos que dão um maior para a organização e por último sair o mais rápido possível do negócio vendendo os ativos da melhor maneira possível. (LAMB, HAIR, MCDANIEL, 2004)

Após analisar o ciclo de vida, suas características e algumas estratégias que podem ser adotadas conforme o momento do produto, uma marca deverá ser definida para este produto poder se inserir no mercado, tentando ser o mais rentável possível para a organização.

2.2.6 Criação de Uma Marca

Construir uma marca forte hoje em dia não é fácil, por isso um planejamento de o que a empresa quer passar ao consumidor. De acordo com Las Casas (2005) marca é um fator de diferenciação dos consumidores, que ao comprarem determinado produto, associam ele a vários atributos que vão além do preço pago por ele. Para Kotler, Pfoertsch (2008) não basta apenas lançar uma marca, elas tem que ser construída ou reformuladas ao passar do tempo. “Marca é um nome, termo, sinal, símbolo ou combinação dos mesmos, que tem o propósito de identificar bens ou serviços de um vendedor ou grupo de vendedores e de diferenciá-los de concorrentes” (KOTLER, 1998, pg.393).

Para Las Casas (2005) uma marca associada a bons produtos pode se tornar um patrimônio para a empresa, mas para alcançar tal objetivo a marca não pode perder sua identidade para marcas genéricas. Uma lista atualizada das marcas mais valiosas apontam o quanto pode valer uma marca bem estruturada.

Tabela 2 -- Marcas mais valiosas

MARCAS MAIS VALIOSAS	
MARCAS	VALOR (US\$)
APPLE	119 BILHÕES
GOOGLE	107 BILHÕES
COCA-COLA	81,5 BILHÕES

Fonte: Adaptado pelo autor a partir de globo.com/g1 (2014).

Essa tabela mostra o quanto vale uma marca bem construída e estruturada, podendo chegar a valores bilionários. Conforme Kotler, Pfoertsch (2008) existem 5 processos para construção de uma marca.

Tabela 3 - Processo de construção

PROCESSO DE CONSTRUÇÃO DE MARCA	
1	VISSÃO INSPIRACIONAL
2	ENERGIA TRANSFORMADORA
3	PLANEJAMENTO DE MARKETING BASEADO EM MODELOS
4	IMPLEMENTAÇÃO OBSESSIVA
5	MÉTRICAS DE DIAGNÓSTICO

Fonte: Adaptado pelo autor a partir de Kotler, Pfoertsch (2008).

Para Kotler, Pfoertsch (2008) criar um visual apropriado para marca é importante pois determina a personalidade da marca e faz com que ela ganhe vida. Quando bem formulada transmite uma confiança e preferência com o consumidor, dando uma cultura e identificação ao consumidor. Uma estratégia transformacional é viável quando se tem inovações de negócios.

Existem dois aspectos da imagem de marca: de que forma ela pretende ser vista, e de que forma é vista. O desafio aqui é digerir, configurar e focar na maneira pela qual os consumidores veem a marca. (KOTLER, PFOERTSCH, 2008, pg.195).

Mas a imagem que o consumidor vê não é somente o que os olhos veem, mas sim o que a imagem transmite para eles pelo racional e emocional. Hoje com o ciclo de vida rápido e uma queda de faturamento, devido a introdução frequente de novos produtos no mercado, cabe a cúpula da administração criar um planejamento de marketing baseados em valores, para que a marca não perca sua imagem

perante seus consumidores. Entregar integralmente tudo aquilo que prometeu é de grande importância para a o sucesso da marca. Se não entregar o que prometeu estará desmoronando todo o planejamento e tudo aquilo que a marca tanto lutou para conquistar. Último processo é a métrica de diagnóstico. Para um sucesso da estratégica da marca é preciso que as métricas formem um elo entre o planejamento de marca e o planejamento de negócios. (KOTLER, PFOERTSCH, 2008).

Para Kotler (1998) uma marca tem seis níveis de significado, atributos, benefícios, valores, cultura, personalidade e usuário. Atributos é a característica que a marca remete da memória dos consumidores, como preço alto, qualidade, durabilidade, entre outros. Benefícios são o que os consumidores compram em uma marca, um atributo de preço alto pode ser transformado em um benefício de autoestima por exemplo. A marca transmite os valores do fabricante, uma marca que passa segurança e comodidade, será comprada por pessoas que procuram esses valores. A marca leva junta consigo uma cultura, por exemplo o Mcdonalds representam a cultura norte americana. Personalidade é outro significado que a marca transmite, como se fosse um ser humano, ao remetermos a uma marca lembramos da personalidade dela. E por último os usuários, a marca sugere que tipo de pessoa à compra, por exemplo ficaríamos surpresos se um universitário comprando uma Ferrari, a expectativa é que um executivo bem sucedido à compre.

De acordo com Aaker (2007) a consciência da marca está na cabeça do consumidor. Quanto maior a lembrança da marca mais ela será utilizada pelo consumidor, chegando ele a trocar o nome do produto pelo nome da marca, um exemplo é muitos consumidores estarem comprando o produto OMO, mas na verdade eles estão comprando o produto sabão em pó, OMO é só a marca deste produto.

Para Aaker (2007) qualidade percebida pode atuar como um medidor da marca, pois quanto maior a percepção de qualidade pelo cliente, maior a difusão entre todos os atributos do produto oferecido e também um retorno financeiro melhor para a empresa. Junto com a percepção está a lealdade à marca, pois está diretamente ligado ao valor que está sendo vendido e comprado, além disso manter um cliente leal é mais barato do que conquistar um cliente novo.

Construir uma marca é um passo importante para a entrada da empresa em um novo mercado, a marca deve atender as necessidades que o público alvo

dela possui. No próximo capítulo será abordado as estratégias que a empresa deverá escolher para guiar o seu empreendimento.

2.3 ESTRATÉGIAS DE UNIDADES DE NEGÓCIO

Antes de abordar as estratégias de unidades de negócios se falara um pouco sobre a administração estratégica. De acordo com Wrigth, Kroll, Parnell (2000) estratégia é um plano da gerência de administração para atingir os objetivos é a missão da organização. Já a administração estratégica é mais abrangente, ela analisa as ameaças e oportunidades no ambiente externo, os pontos forte e fracos, formula estratégias para usar os dois fatores e o controla de forma. Em sentido amplo administração estratégica toma decisões e ações que asseguram as empresas a modificarem conforme seu ambiente.

Segundo Wrigth, Kroll, Parnell (2000) um modelo de administração estratégica ajuda a visualizar as forças que atuam numa organização, isso ajuda a analisar ambientalmente as oportunidades e ameaças. Porém os pontos fortes e fracos influenciam nos objetivos da organização.

Para Wrigth, Kroll, Parnell (2000) uma unidade de negócio consiste em um mercado, um conjunto de concorrentes e uma sentido diferente da outras unidades da empresa. Por exemplo em uma unidade de negócio da empresa se fabrica motores e em outro se fabrica eletrodomésticos, as duas tem seus mercados e concorrentes. Já uma empresa que fabrica apenas um produto também é considerada uma unidade de negócio e sua estratégia de nível empresarial e a mesma a nível de negócios.

Uma estratégia genérica deve ser escolhida para “guiar” a unidade de negócios, são chamadas assim porque qualquer tipo de unidade pode ser dirigida sendo usada qualquer estratégia. Uma delas é a estratégia de nicho custos baixos. Este tipo abrange produtos sem qualquer diferenciação e com custos sempre baixos, atendem a nichos pequenos no mercado que são sensíveis a preços e estão muitos próximos dos concorrentes, pois estes produtos pouco se diferem. Por isso é importante que a empresa sempre controle seus custos para que mantenham sempre o mais baixo possível, assim prevalece um investimento baixo para este tipo de empresa. Empresas que competem neste tipo de estratégia não lançam produtos novos por medo de aumento dos custos e a tecnologia é estável dentro da

organização, pois fabricam produtos sem sofisticação e um custo baixo. Uma grande ameaça é a concorrência de preços que poderá causar esta estratégia, pois seus consumidores querem preço já que os produtos não se diferem dos concorrentes, outra ameaça são lançamentos de novos produtos, já que a empresa opta por manter a tecnologia estagnada e pode acabar por deixar o segmento. (WRIGTH, KROLL, PARNELL, 2000)

Outra estratégia genérica é a de nicho de diferenciação, de acordo com Wrigth, Kroll, Parnell (2000) é onde são produzidos produtos para uma parte seleta de clientes que procuram um produto diferenciado, por isso estão dispostos a pagar um preço maior. Com isso a empresa não precisa manter os custos baixos e sim tentar lançar produtos diferenciados para seus clientes. Um ponto vulnerável deste negócio é que empresas que também tem um produto diferenciado, fazem um preço menor que o da organização, mas não é qualquer negócio que esta estratégia dará certo.

Já a estratégia de nicho custo baixo/diferenciação é quando a empresa oferece um produto com alta diferencial e com custos baixos, supre uma parcela de cliente. Para que a empresa consiga fazer tal feito, alguns parâmetros devem ser considerados conforme Wrigth, Kroll, Parnell (2000). Dedicção a qualidade é uma delas, empresas que mantem a dedicação a esse quesito consegue reduzir seu custos com desperdícios com produtos mal feitos. Várias empresas estão adotando a qualidade total em seus serviços, com isso ela consegue satisfazer as necessidades de seus consumidores em uma maior escala e reduzir os custos significadamente.

Outro parâmetro segundo Wrigth, Kroll, Parnell (2000) é a inovação em processos que aumentam a eficiência das operações, fazendo com que os custos baixem e sua diferenciação aumente. E por último está a inovação de produtos que ajuda a aumentar a diferenciação em relação aos concorrentes já que com essas melhorias podem reduzir os custos. Outra maneira de conseguir redução de custos em seus produtos e praticando a pericia organizacional, isso quer dizer fazer uma operação melhor que seu concorrente e usar esse fato para que fornecedores deem descontos em seus produtos.

Depois de definir qual estratégia a empresa adotará, será apresentado a cadeia de valores de Porter, que servirá de base para a realização do presente estudo.

2.4 CADEIA DE VALORES

Segundo Porter (1989) cadeia de valores serve para uma organização ter uma visão em que pontos da empresa ela pode ser uma vantagem competitiva da organização. A cadeia de valor pode ser bem ampla mudando de uma empresa para outra. A cadeia de valores pode ser dividida em duas partes, as atividades primárias e as atividades de apoio, conforme a figura a seguir.

Figura 5 - Cadeia de valores



Fonte: Porter (1989).

2.4.1 Atividades de apoio

As atividade de apoio sustentam as atividade primarias e a si mesma, fornecendo uma base, como aquisição, tecnologias, gestão de pessoas e várias atividades no âmbito da empresa. (PORTER, 1989).

2.4.1.1 Infraestrutura

De acordo com Porter (1989) a infraestrutura é uma série de atividades que ao contrário das outras atividades de apoio a infraestrutura da um suporte em

todas as atividades da cadeia e não de forma individual. A infraestrutura da empresa é encarada como uma despesa indireta, mas quando é bem organizada e aplicada torna-se uma vantagem competitiva para a organização.

A infraestrutura segundo Stoner, Freeman (1994) é como as atividades de uma organização são divididas, organizadas e coordenadas. Uma infraestrutura mal dimensionada pode atrapalhar o andamento da organização já que é uma base para as outras atividades. Na infraestrutura se encontra o planejamento, as finanças.

Da silva (2007), fala que dentro da infraestrutura está a estruturação dos cargos e funções a serem desempenhados dentro da empresa, e ainda se define uma linha de autoridade a ser seguida pelos colaboradores da organização e uma linha de responsabilidade onde se tem a obrigação de fazer o melhor na função que desempenha.

2.4.1.2 Gerência de Recursos Humanos

Para Porter (1989) a área de recursos humanos abrange o recrutamento, treinamento e no desenvolvimento de pessoas para a organização. Essa área apoia as atividades primárias com a contratação de funcionários. A gerência de recursos humanos afeta a vantagem competitiva de uma empresa, pois uma empresa que investe em treinamento para qualificar seus funcionários para que possam desempenhar o seu trabalho da melhor forma fica em vantagem com outras empresas que não praticam o treinamento.

A gestão de pessoas é uma área delicada da empresa, pois depende de vários aspectos, como a cultura da organização, a sua estrutura organizacional, os métodos internos usados e a tecnologia utilizada. A empresa deve tratar seus funcionários como parceiros dela, pois é ele que contribui para o crescimento da organização, com seu trabalho e esforço. Treiná-lo e mantê-lo motivado é tarefa e uma maneira que a empresa demonstra para seus funcionários o quão são importantes. (CHIAVENATO, 2004).

De acordo com Gil (2001) a comunicação é uma habilidade que gerentes necessitam no seu dia a dia, principalmente dos profissionais da área de recursos humanos, devido a maioria das funções que exercem tendem a ser passadas oralmente para os colaboradores, como por exemplo um treinamento, uma entrevista de seleção. Embora a comunicação é uma capacidade mais fundamental

das pessoas, é verdade que a maioria não sabe se comunicar, principalmente no âmbito empresarial. Muitos confundem comunicar com informar. Informar é uma ato unilateral que envolve a pessoa em uma informação, comunicar é tentar tornar algo em comum, fazer a pessoa entender o que está sendo passado e provar um reação no receptor.

Segundo Chiavenato, (2004), o treinamento do funcionário era entendido para adequar a pessoa a um determinado cargo, mas hoje esse conceito sofreu uma mudança, pois o treinamento serve para aumentar o desempenho do colaborador no cargo que ele exerce. Muitas empresas tem para si o treinamento como um custo, mas não vê que na verdade é um investimento, que a um prazo curto, médio ou longo, trará resultados mais expressivos do que está sendo apresentado.

Após o treinamento o desenvolvimento do funcionário é uma questão fundamental na gerência de recurso humanos. Desenvolver um colaborador para que possa alcançar voos maiores na empresa é uma maneira de buscar os talentos que a organização precisa na própria empresa. Para estimular tal fato é preciso que a empresa estimule seus colaboradores que estão em desenvolvimento a participarem de eventos para que o levem a reflexão sobre os mais atualizados e diversos temas, isso acarreta em uma visão mais abrangente do colaborador para que o torne um executivo que supra as necessidades da empresa. (MARRAS, 2005)

2.4.1.3 Aquisição

De acordo com Porter (1989) aquisição refere-se a compra de materiais em toda a cadeia de valor, e não propriamente os insumos. Estes insumos incluem matéria prima, suprimentos, máquinas e outros bens de consumo. A função de aquisição é uma função que se espalha por toda empresa, pois os insumos adquiridos, são comprados por diferentes áreas da empresa, a matéria prima por exemplo é função de compras, máquinas e ferramentas para a produção fica a cargo dos gerentes da fábrica.

Uma atividade de aquisição pode representar para algumas empresas uma faixa pequena do seu custo global, mas para outras a aquisição é uma importante forma de se manter competitivo. Por isso uma boa prática de compras, que seguida por toda empresa, uma boa relação com os fornecedores, qualidade

dos insumos pode afetar diretamente uma posição de custos da organização. (PORTER, 1989)

Para Baily, *et al* (2000) o preço de compra é o fator mais frequente para as decisões de compras. Essa função exerce papel importante no julgamento de qualquer aquisição na organização. O preço é um fator importante, mas desconsiderar outros fatores para aquisição é um erro bastante cometido. Podemos dizer que o preço é a ponta do “iceberg” e que outras funções podem tornar uma compra de preço baixo a um custo elevado. Isso porque a entrega, o manuseio do material, atrasos entre outros fatores, ficam invisíveis para os responsáveis por aquisições na organização.

Segundo Heinritz, Farrell (1977) a responsabilidade pelas aquisições nas organizações são desempenhadas por um setor específico da empresa, algumas instituições cada setor e responsável por suas aquisições, um exemplo, no setor de produção, o responsável pelas compras de materiais, ferramentas e os Equipamentos de Proteção Individual (EPI) é o gerente de produção, pois este tem uma experiência maior para adquirir esses materiais. Outra responsabilidade que é atrelada a função de aquisição é dar sustentação para as outras atividades da empresa, dando continuidade à cadeia de suprimentos, evitar o desperdício de materiais e o mais importante a sustentação da posição competitiva da empresa dentro do seu segmento.

A função de compras afeta os objetivos estratégicos de uma organização. Em média 60% dos gastos de uma organização do setor da indústria é com seus fornecedores. Por isso um processo de compras bem estruturado, pode baixar os custos e também torna-la mais competitiva do que seus concorrentes. Os objetivos estratégicos são afetados pois dependendo do fornecedor selecionado, pode acarretar alguns fatores, se a empresa busca um material de entrega rápida e em grande volume, tem que em busca de um fornecedor que se adeque ao seus interesses. Não fazendo uma escolha adequada, acaba trazendo vários custos extras para a organização, fazendo que a organização perca sua vantagem perante ao mercado. (GAITHER, FRAZIER, 2002)

2.4.1.4 Desenvolvimento de Tecnologia

Cada atividade na organização engloba uma tecnologia. Nas empresas o desenvolvimento de tecnologia está normalmente associado ao setor de engenharia

ou no setor de pesquisa e desenvolvimento (P&D). O importante é que o desenvolvimento de tecnologia não foque apenas no produto final, mas também nos processos da empresa, como sistemas para entradas de mercadorias, tecnologias em telecomunicações. O desenvolvimento de tecnologia do produto e seus processos apoia a cadeia inteira, enquanto outros desenvolvimentos apoia atividades particulares. O desenvolvimento de tecnologia é importante para a uma vantagem competitiva para as organizações, pois a tecnologia empregada no processo produtivo é um fator determinante para se diferenciar de um concorrente. (PORTER, 1989)

De acordo com Robert (1998) algumas organizações cometem alguns pecados ao ficarem estagnadas, por acreditarem que não precisam se desenvolver. Algumas organizações treinam seus funcionários para proteger seu produto chefe, mas ao invés de ficar protegendo ele, poderiam treinar e capacitar esse colaborador para desenvolver o produto e torna-lo melhor. A empresa para produzir um produto novo, tem que averiguar se esse produto se encaixa na sua estratégia, isto é, se encaixa no rumo que a organização planeja pra ela. A criação de novos produtos deve ser uma questão organizada, com um foco e várias tentativas, pois nem sempre na primeira tentativa a empresa alcançara o objetivo.

Segundo Kaplan, Norton (2004), para uma empresa consiga sustentar a vantagem competitiva exige que as organizações inovem constantemente para a criação de novos produtos, serviços e processos. Uma inovação bem sucedida impulsiona e mantém a conquista, fideliza os clientes e aumenta as margens da empresa. Uma organização sem inovação, perde sua posição de vantagem, competindo com seus concorrentes apenas baseados no preço. As organizações com vantagem competitiva são capazes de lançar produtos que inovadores, que saciam as expectativas e necessidades dos clientes, pois em certos setores da economia a inovação do produto é requisito para algumas organizações se inserirem no mesmo.

Com um mundo tecnológico em que vivemos, a área da produção vem no mesmo caminho, com processos e ferramentas avançadas. A tecnologia da informação é uma parte cada vez mais comum do trabalho de um gerente de produção, que além de gerenciar os aspectos físicos da produção mas também as tecnologias necessárias para lidar com as informações importantes para as operações. A tecnologia da informação surgiu nos anos 60 nas organizações como

característica o uso de grandes computadores, leitores de cartões e programas. Hoje ela não auxiliar apenas a parte de computadores da empresa, mas sim ela como um todo. (HAYES, *et al*, 2008).

Segundo (Liczbinsk, Kelm, Abreu, 2002 *apud*, Beraldi e Escrivão Filho, 2000) pequenas empresas procuram se adequar as tecnologias é uma forma de sobreviverem à um mercado competitivo e cada vez mais globalizado. Um sistema de informação auxilia na implementação da estratégia organizacional, pois ela mensura as suas atividades e oferece suporte para os gerentes. Mas mesmo com a diminuição dos custos de um sistema informatizado, algumas pequenas empresas ainda não possuem, muito devido à dificuldade de um financiamento para adquirir tal sistema. Cada empresa possui uma estratégia e o sistema de informação deve se fundamentar e adequar a realidade organizacional.

2.4.2 Atividades primárias

De acordo com Porter (1989) atividades primárias são atividades que englobam desde a criação física do produto até a sua transferência ao consumidor e também seu pós-venda.

2.4.2.1 Logística Interna

Para Porter (1989), logística interna é a função associada ao recebimento dos insumos adquiridos, a alocação e armazenamento desses materiais, todo o manuseio de materiais necessários para a produção, bem como o controle de estoque. Logística interna engloba toda as funções dentro da organização, um controle rigoroso de estoque dá segurança e confiabilidade para a produção.

Segundo Ballou (2006) muitas empresas se perguntam se há necessidade de ter um estoque físico para estocagem de seus produtos. Como a demanda é algo que mensuramos, não sabemos a sua exatidão, para isso usa-se os estoques para melhorar e coordenar a oferta e a demanda para diminuir os custos totais. Os custos de armazenagem muitas vezes são compensados pelos custos de transportes e de produção, pois o estoque absorve as flutuações da demanda. A armazenagem possui algumas funções, a mais óbvia é o abrigo aos produtos

fabricados, ocorrido pela diferença da oferta e da produção. Outra função é a transferência em grandes volumes para a quantidade menores até os clientes.

A gestão de estoques é um processo básico do planejamento de uma empresa. Para efetuar um correto controle dos estoques é necessário alguns requisitos. Deve haver uma coordenação entre os setores da empresa envolvidos direta e indiretamente com o estoque, centralizar o setor de comprar da empresa em um único setor, criação de um sistema, para controle do estoque e sempre alimentá-lo com entradas e saídas com as devidas requisições. Manter o estoque devidamente atualizado, faz com que a empresa consiga mensurar o que realmente ela precisa. Se um sistema de controle não for bem atualizado pode dar informações errôneas para as pessoas que o usam como fonte de informação. (DIAS, 2009)

De acordo com Bowersox, Closs (2004) o manuseio de materiais no estoque interfere na produtividade da empresa, ele não pode ser evitado, mas pode ser reduzido, conforme a estratégia da empresa. O manuseio de materiais é a operação de retirada ou entrada de materiais no estoque. Alguns fatores ajudam a melhorar o manuseio de materiais. Os equipamentos de manuseio e estocagem devem ser padronizados. O sistema de controle deve facilitar no fluxo de produtos. Investir em máquinas que auxiliam e tornem menor o tempo de manuseio dos materiais. E sempre que possível usar a força da gravidade como auxílio no manuseio. Existem tipos de manuseios, ou automatizados, os mecanizados, os semi- automatizados e os baseados em informações. Os automatizados visam diminuir os custos com a mão-de-obra nos manuseios. Os mecanizados usam ferramentas que precisam do auxílio dos colaboradores e os semi-automatizados usam as duas maneiras. A melhor maneira de manuseio depende das características da empresa.

2.4.2.2 Logística Externa

Porter (1989) define logística externa as funções desde o processamento do pedido, passando pelo manuseio dos produtos acabados, operações de veículos de entrega até o recebimento pelo cliente.

Segundo Ballou (2007) a entrada e processamento de pedido, envolve toda as atividades desde a coleta, verificação e transmissão das informações da venda realizada, englobam todo o trabalho burocrático de aprovação de pedido. A

entrada do pedido é feita pelos vendedores da empresa e o processamento desse pedido é feito no estoque da empresa. Por isso um controle de estoque bem executado, garante total confiança para o colaborador, pois depois de processar o pedido, ele confere no estoque se tem tudo disponível, se estiver tudo armazenado poderá dar continuidade do processamento. Tempos atrás o recebimento do pedido era feito através de contato telefônico, hoje acontece através de sistemas automatizados, que tornaram mais rápidos e eficientes o processamento dos pedidos.

De acordo com Bowersox, Closs (2004) tomar uma decisão em que transporte a empresa fará a entrega dos produtos aos clientes, requer conhecimento da empresa em transportes e um funcionário capacitado e treinado para processá-la.

Conforme Ballou (2004) o transporte representa o maior custo logístico para as empresas, costuma absolver dois terços do gasto logístico. O transporte predominante é diferente entre os países, no Brasil temos um transporte em quase toda sua maioria de modo rodoviário, que para pequenas distâncias é de adequado, mas quando a distância é grande, acaba se tornando caro. Quando não há um transporte de qualidade a extensão do mercado fica em torno do local da produção. Por este motivo é importante construir um estoque em uma localização em que a organização consigo gastar o mínimo possível com gasto em transportes.

2.4.2.3 Serviços

Segundo Porter (1989) serviço é toda atividade feita pela organização para aumentar ou manter o valor do produto oferecido pela empresa. Um exemplo de serviços oferecidos são a instalação do produto, conserto do produto, fornecimento de peças e ajustes do produto.

Há uns anos atrás o valor do produto era praticamente todo oriundo dos custos de produção, com a baixa destes custos devido a sistematização e automação da produção o valor do produto passou a ser dos serviços oferecidos pela organização. Os serviços são ofertas essenciais e indispensáveis, devendo promover um valor maior para o produto, que pode ser denominado produto aumentado ou produto ampliado. Os serviços podem ser divididos em serviços técnicos e serviços de relacionamento, e para a organização se diferenciar dos

concorrentes deve apresentar mais que o cliente espera do produto. (SLONGO, LIBERALI, 2004).

De acordo com Normann (1993) um produto físico é claramente descrito seus atributos, já um serviço não é tão facilmente especificado nem realmente demonstrado antes da compra do produto. Uma maneira de tornar conhecido os serviços oferecidos é usar o produto físico como uma metáfora e listar o mais claro possível os serviços que acompanham esse produto. Existem dois tipos de serviços os periféricos e o serviço núcleo. O serviço núcleo é aquele serviço principal oferecido pela organização, é o mais visto pelos clientes. Já os periféricos são aqueles serviços secundários ao principal, geralmente não são percebidos pelos clientes. Por isso as empresas devem tomar cuidado ao investir em acrescentar serviços no seu produto, pois aumentar a gama de serviços é relativamente fácil, mais reduzir a oferta é difícil.

Conforme Johnston, Clark (2002) existem duas percepções sobre serviço, o da organização e o do cliente. O conceito de serviço pela organização é o modo de como ela gostaria que seus clientes percebessem seu serviços oferecidos ou seja a preposição do negócio. Da perspectiva do cliente é o modo de como ele observa os serviços prestados pela organização. Um elemento importante no marketing é o preço. O preço do serviço pode ser interpretado de várias formas. O custo do serviço para o cliente é uma combinação do preço financeiro, o produto pago e também o custo de ir fazer a compra, ou seja ao se deslocar para um estabelecimento para fazer alguma aquisição há um gasto com esforço por exemplo. Para compreender o valor para o consumidor, o profissional de marketing avaliar essas questão para entender o que o consumidor valoriza, ajudando a organização a tomar a decisão dos preços, tentando achar um equilíbrio rentável, sempre maximizando os benefícios para o cliente e minimizar os custos para a organização.

2.4.2.4 Marketing e Vendas

De acordo com Porter (1989) a função de marketing e vendas são aquelas atividade que oferecem um meio para que os clientes da organizações possam comprar ou a induzi-los a adquirir o produto. Um exemplo é a propaganda, promoção, seleção de canais e fixação de preço.

Segundo Cobra (1986) para aplicar a propaganda para comunicar ao público seu produto, a organização deve seguir alguns métodos. Primeiro estabelecer um plano e um objetivo de marketing, onde vai estabelecer as metas e as diretrizes que a propaganda irá seguir. Segundo é qual posição deseja alcançar depois da propaganda, isso ajudará a empresa estabelecer onde quer chegar, tornando tangível a sua meta. Depois terá que decidir o quanto será gasto nessa propaganda, para que ela não acarrete problemas na saúde financeira da organização. Outro passo a ser seguido é qual a mensagem que a organização transmitira para os consumidores, esta mensagem tem que estar à altura da posição que a empresa já tenha conquistado. Onde transmitir a mensagem é um fator importante, pois a escolha errada do canal, pode não atingir o que se foi estabelecido como meta. E por último é a avaliação da propaganda, é onde a empresa irá analisar os acertos e os erros da propaganda e com isso restabelecer seus objetivos para uma próxima campanha.

Outra forma de atrair clientes é a promoção. Para Baker (2005) a promoção não deve ser encarada como uma forma só mais sim por um mix promocional que são várias formas que uma organização pode aplicar a promoção. O mais usado pelas organizações é a promoção de vendas que é uma atividade de marketing com uma certa duração, lugar e grupos específicos de clientes, com benefícios extras oferecidos pela organização. Três elementos são básicos na definição de promoção de vendas. Existem a promoção não padronizada onde elas são temporárias e beneficiam certos grupos de clientes. Outro tipo de promoção é orientação para a resposta. Nesse formato o objetivo da organização é obter alguma resposta de seus cliente e não necessariamente a venda. E por último a promoção orientada para o benefício, que são aquelas que oferecem algo a mais do que geralmente é ofertado pela empresa, que pode incluir um preço menor, um serviço a mais, entre diversas coisas.

Um dos fatores determinantes para a compra de um produto é o preço. De acordo com Urdan, Urdan (2006) o preço visto pelo consumidor é a quantidade de dinheiro pago para adquirir um produto. Mas na visão do marketing o preço não é somente a quantidade de dinheiro, mas inclui também os benefícios que muitas vezes o consumidor não enxerga. O preço tem dois componentes. O monetário é a concepção do consumidor pelo produto pagos, mas que se acrescenta a depreciação e o custo da manutenção. Outro componente é o não monetário, que

são aqueles custos que geralmente não são levados em consideração pelo consumidor, os custos de tempo, custo de energia e os custos psicológicos. O cliente compra o produto quando o valor monetário e o não monetário é compatível com o benefício que vai receber com a compra do produto.

2.4.2.5 Operações

Conforme Porter (1989) operações são atividades associadas a transformação dos insumos em produto acabado. Atividades como trabalho com máquinas, montagem, testes e operações de produção.

Segundo Ritzman, Krajewski (2007) operações refere-se a direção e ao controle dos processos que transformam insumos em produtos. Administrar operações é importante em todas as áreas da organização, pois tem que compreender o as funções desempenhadas para chegar no objetivo proposto. A medida que as empresas crescem elas criam mais departamentos e funções, em organizações de pequeno porte não se tem um departamento específico que cuide das operações da empresa, muitas vezes essa função é atrelada a outros departamentos.

De acordo com Gaither, Frazier (2002) há dois tipos clássicos de processos de produção, o focalizado no produto e outro no processo. O focalizado na produção, esse tipo de produção as máquinas e funcionários necessários para a produção são agrupados num conjunto, esse foco no produto é bom quando há uma baixa de produtos padrões na organização. O focalizado no processo é interessante quando se produz muitos produtos únicos, separando assim a produção em departamentos e cada departamento executa um único tipo de serviço. Produtos personalizados são usados nesse tipo de processo onde é barato e mais flexível a mudança no sistema de produção.

O importante é a organização focar na sua produção, porque uma empresa que foca na sua planta produtiva, tem uma vantagem sobre empresas que não fazem essa focalização. Essa focalização faz com que máquinas e equipamentos sejam melhores otimizados e o custo da produção diminuído, tornando-se uma poderosa arma competitiva, porque está estruturada para atingir seu planejamento. (GAITHER, FRAZIER, 2002).

2.4.3 Margem

De acordo com Porter (1989) a vantagem competitiva não pode ser compreendida olhando a organização como um todo. Ela parte das inúmeras atividades distintas que uma empresa executa na produção, no marketing, na entrega e no suporte de seus produtos. Cada atividade tem uma participação para nos custos de uma organização e também criar uma base para a diferenciação. Em uma vantagem por custo por exemplo pode resultar de um processo altamente eficiente, uma distribuição de baixo custo ou um foco maior em vendas. Já uma vantagem por diferenciação a vantagem pode ser atingida com a compra de matéria prima de qualidade, um sistema rápido e ágil de atendimento ao cliente ou um projeto do produto superior. A cadeia de valores apresenta as atividades de relevância de uma organização, aquelas atividades que podem, dependendo do segmento da organização, criar valor para a empresa e criar uma vantagem competitiva sobre o concorrente.

Para Falconi (2004) existia um pensamento que com salários baixos pagos ao funcionários e estar próximos da matéria prima e recursos energéticos já seriam suficientes para garantir uma vantagem competitiva. Só que hoje cada vez mais é importante ter a informação para que a empresa tenha o conhecimento necessário para entender e atender as necessidades dos clientes, saber pesquisar e desenvolver novos produtos que agreguem valor a organização, saber desenvolver novos processos que garantam melhor a qualidade de conformidade e custos menores e saber comercializar e dar assistência aos clientes. Só com conhecimento destes e outros fatores poderá conduzir a empresa a aumentar sua vantagem competitiva.

Existem formas para fornecer a vantagem competitiva da empresa, um modelo básico e a estruturação de informações estratégicas, essas informações darão uma serie de insumos para a análise da vantagem competitiva. Os cenários estratégicos apresentam situações futuras possíveis no setor atual da organização bem como os setores possíveis que a organização poderá se inserir. Em toda a organização existem fatores críticos de sucesso que dão base para a vantagem competitiva. O fator que gera a vantagem competitiva varia de empresa para empresa, algumas organizações tem como principal atividade a força de vendas da sua equipe, outras organizações já contam como principal atividade os serviços

prestados aos clientes, isso depende muito do cenário e os objetivos da organização. (OLIVEIRA, 2001).

Após explicarmos cada parte da cadeia de valores, será apresentado uma síntese de todas as atividades e todas as informações que cabem a ela.

Tabela 4 - Síntese atividades primárias

ATIVIDADES PRIMÁRIAS		
LOGÍSTICA INTERNA		
Recebimento de Matéria Prima		Armazenagem de Matéria Prima
Informações: - Inspeção da Qualidade - Relatório Ganho/Perda da produtividade		Informações: - Controle do Estoque - Custos de Estocagem - Relatórios de Perdas
LOGÍSTICA EXTERNA		
Armazenagem de Produtos Acabados		Distribuição dos Produtos Acabados
Informações: - Custos com Armazenagem - Perda de Produtos na Armazenagem		Informações: - Pesquisa de Satisfação dos Clientes - Prazo de Entrega - Custos e Perdas pelo Transportes
OPERAÇÕES		
Produção	Embalagem dos Produtos	Conserv. E Manut. Dos Equip.
Informações: - Satisfação Clientes - Quantidade Produzida - Produtividade/ Disperdícios e Ociocidade	Informações: - Problemas com devolução - Custos - Perdas devido a Problemas	Informações: - Manutenção Preventiva - Perdas por Retrabalho - Custos com Manutenção
MARKETING & VENDAS		
Propaganda		Vendas
Informações: - Pesquisa sobre a marca - Relatório das Vendas - Conquisata de Clientes		Informações: - Vendas - Planejado x Realizado - Crescimento de vendas - Conquista de Parcela de Mercado
Fixação de Preço		Canais de Distribuição
Informações: - Satisfação do Consumidor - Evolução das Vendas (Quantidade e R\$)		Infomação: - Escolha dos Canais - Custos por Canal - Faturamento por Canal

Fonte: Adaptado pelo autor de Liczbinsk, Kelm, Abreu (2002).

Tabela 5 - Síntese atividades de apoio

ATIVIDADES DE APOIO		
SERVIÇOS		
Serviços Agravados ao Produto		
Informações: - Pesquisa de satisfação dos clientes - Quantidade de Clientes Fiés - Quantidade de Clientes Atendidos		
DESENVOLVIMENTO DE TECNOLOGIAS		
Novas Tecnologias em Equip./Processos	Novos Produtos	
Informações: - Aumento Produtividade - Custos de Manutenção - Retorno sobre os Investimentos	Informações: - Necessidades dos Clientes atendida - Alcance de Metas no lançamento	
INFRA - ESTRUTURA DE APOIO		
Gerência Geral	Gerência Financeira	Qualidade
Informações: - Metas Atingidas - Crescimento da Empresa - Evolução do Lucro	Informações: - Controle do Fluxo de Caixa - Satisfação dos Donos da Empresa - Lucratividade	Informações: - Ganhos com Qualidade - Índice de Devolução - Produto Padronizados
AQUISIÇÃO		
Função de Aquisição		
Informação: - Reflexo no Preço de Vendas - Aquisições conforme Estratégia da Organização		
GERÊNCIA DE RECURSOS HUMANOS		
Recrutamento	Treinamento	
Informações: - Recrutamento Interno/Externo - Rendimento na Produtividade	Informações: - Evolução na Qualidade/Falhas/Defeitos - Aumento na Produtividade - Retorno no Investimento	

Fonte: Fonte: Adaptado pelo autor de Liczbinsk, Kelm, Abreu (2002).

A cadeia de valores de Porter é uma importante ferramenta para a empresa conquistar uma vantagem competitiva sobre os seus concorrentes, suas

atividades primárias e de apoio dão o suporte para os gestores da organização, criarem vantagem sobre os concorrentes.

2.5 PROCESSOS

De acordo com Oliveira (2006) processo é um conjunto estruturado de atividades em sequência que contem entre elas logica, para atender e preferencialmente suprir as necessidades e expectativas dos clientes. Segundo Davenport (2000) um processo é definido com uma ordenação de atividades através do tempo e espaço, com um início e fim, entradas e saídas. Qualquer planejamento eficiente exige um conhecimento amplo dos processos na organização. Para Oliveira (2006) os processos em geral geram mudanças na organização e pode ser considerado um procedimento sem fim, isso porque a cada vez que se gera mudanças problemas aparecem, exigindo novas soluções e postura da organização.

Para Caulliraux, Cameira (2000) que a visão de processos se aplicam com técnicas de modelagem de processos, afim de padronizar as formas de trabalho, análise e melhoria dos fluxos de informações, gerando indicadores para apoiar as tomadas de decisões e gestão do empreendimento.

Paim, Cardozo, Caulliraux (2009) sintetiza as definições dos processos como uma organização bem estruturada, modelada em termos de trocas entre as atividades. Entradas tangíveis, como produtos, pedidos e entradas intangíveis como decisão de lançar um novo produto. As saídas são os resultados dos processos, um ponto de partida para a construção da organização. Recursos bem otimizados e que são realmente necessário para o processo, alguns recursos são usados em um único processo, já outros podem ser utilizados em variados processos. E a última definição são as medidas dos resultados através de alguns poucos indicadores que devem expor o desempenho de cada atividade.

Conforme Chase, Jacobs, Aquilano (2006) entender como os processos funcionam é importante para a organização manter sua vantagem competitiva sobre os concorrentes. Um processo que não atende as necessidades sempre punirá a empresa quando fazer essa operação. Processo é o que transforma as entradas em saídas, com um valor maior para a organização do que a entrada original. Na maioria dos casos as saídas dos processos é um produto, mas em alguns casos a produção de processos são serviços.

Geralmente as atividades com um processo afetam outras atividades, portanto é importante considerar o desempenho de uma série de atividades. Uma maneira de fazer essa análise é montar um diagrama mostrando seus elementos básicos, como tarefas, áreas de armazenamento. (CHASE, JACOBS, AQUILANO, 2006)

Segundo Chase, Jacobs, Aquilano (2006) é recomendável classificar os processos, assim consegue-se mostrar a similaridade e diferenças entre eles. A primeira maneira de classificar um processo é se é um processo de estágio único ou um processo de vários estágios. Um processo com vários estágios podem possuir um *buffer* que é uma área de armazenagem entre os vários estágios, onde a produção de um fica armazenada até ser utilizada em outro estágio. O *buffer* permite que os estágios operem independente, se um estágio alimenta outro sem o uso do *buffer* pode concluir-se que os estágios trabalham conectados, gerando assim problemas como o *blocking e starving*. O *blocking* ocorre quando as atividades nos estágios precisam parar porque não há onde estocar os itens que foram processados. O *starving* ocorre quando as atividades precisam parar em algum estágio pois não há trabalho. Outra maneira de categorizar os processos é se *faz para o estoque* ou *faz contra pedido*. Um processo feito contra pedido é ativado somente quando tem um pedido real, o estoque de produtos em processo e produtos acabados ficam no mínimo. Já o processo faz para estoque, basicamente se cria um estoque de produtos acabados, que quando há um pedido do cliente, este é atendido prontamente. Esse tipo de processo é bastante usado quando a demanda é sazonal, já que o estoque sempre é mantido em uma quantidade alta.

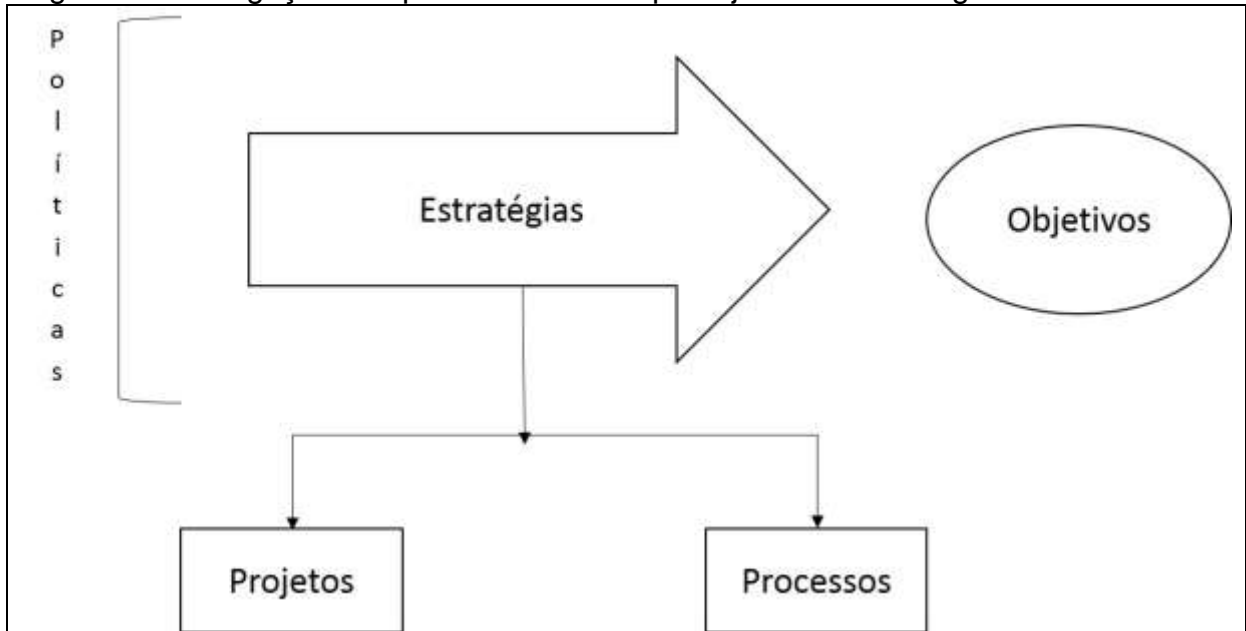
De acordo com Oliveira (2006) as empresas devem sempre priorizar a inovação, é uma das formas para inovar nos processos e interligando-o a outros instrumentos administrativos, não o tornando isolado, mas sim sempre em conjunto com outras áreas da organização. Promover a criação de equipes multidisciplinares dentro da organização faz com que cada um pense em uma melhora contínua. Este trabalho também é importante para obter a qualidade nos processos na organização e também na interação de todas as áreas da empresa. Quando há interatividade entre os processos com outros instrumentos, há um aumento na velocidade das ações e estratégias, para atendimento das expectativas dos clientes, o que possibilita a organização enxergar a oportunidade mais cedo do que o concorrente. Outro aspecto positivo da interligação entre os processos e outros instrumentos

administrativos é que empresas grandes consegue se desmembrarem em empresas menores, principalmente através das unidades estratégicas de negócios.

O primeiro instrumento a ser considerado é o planejamento estratégico que a organização formulou, que deve ser produzido no início do processo administrativo, já que é ele que estabelece de forma estruturada e organizada a situação futura que a empresa pretende chegar. A interligação dos processos com o planejamento estratégico ocorre a partir dos estabelecimento dos objetivos da organização e os processos auxiliam na maneira de executar esses objetivos, identificando a melhor e mais rápida forma de alcançar esses objetivos. Outra forma que auxilia na concretização dos objetivos são as estratégias definidas, que são a maneira que será atingida os objetivos. A estratégia e os processos envolvidos nos objetivos, para não se tornarem dispersar, são orientadas pelas políticas do planejamento estratégico, que são critérios e parâmetros orientativos para o processo decisório dos executivos da empresa. A efetiva interligação das estratégias e dos processos é realizada pelos projetos e planos de ação. (OLIVEIRA, 2006)

Conforme Oliveira (2006) projetos são trabalhos a serem executados, com responsabilidades de execução e resultados esperados em todas as áreas da organização. Planos de ação correspondem as partes comuns de diversos projetos quanto ao assunto que está sendo tratado. Na administração de processos deve se trabalhar primeiramente com os projetos, os quais se dá uma ordem sequencial e interativa das atividades, apenas depois de operacionalizados os projetos e as atividades repensadas é que devem ser alocadas nos planos de ação das unidades organizacionais, os processos não devem formalizar atividades que não agreguem valor para o produto ou serviço oferecidos pela organização. Pela interligação dos processos com o planejamento estratégico, o qual auxilia na consolidação das estratégias da organização, deve ser preferencialmente a primeira ação a ser realizada. A interligação dos processos com o planejamento estratégico pode ser verificada através da imagem a seguir.

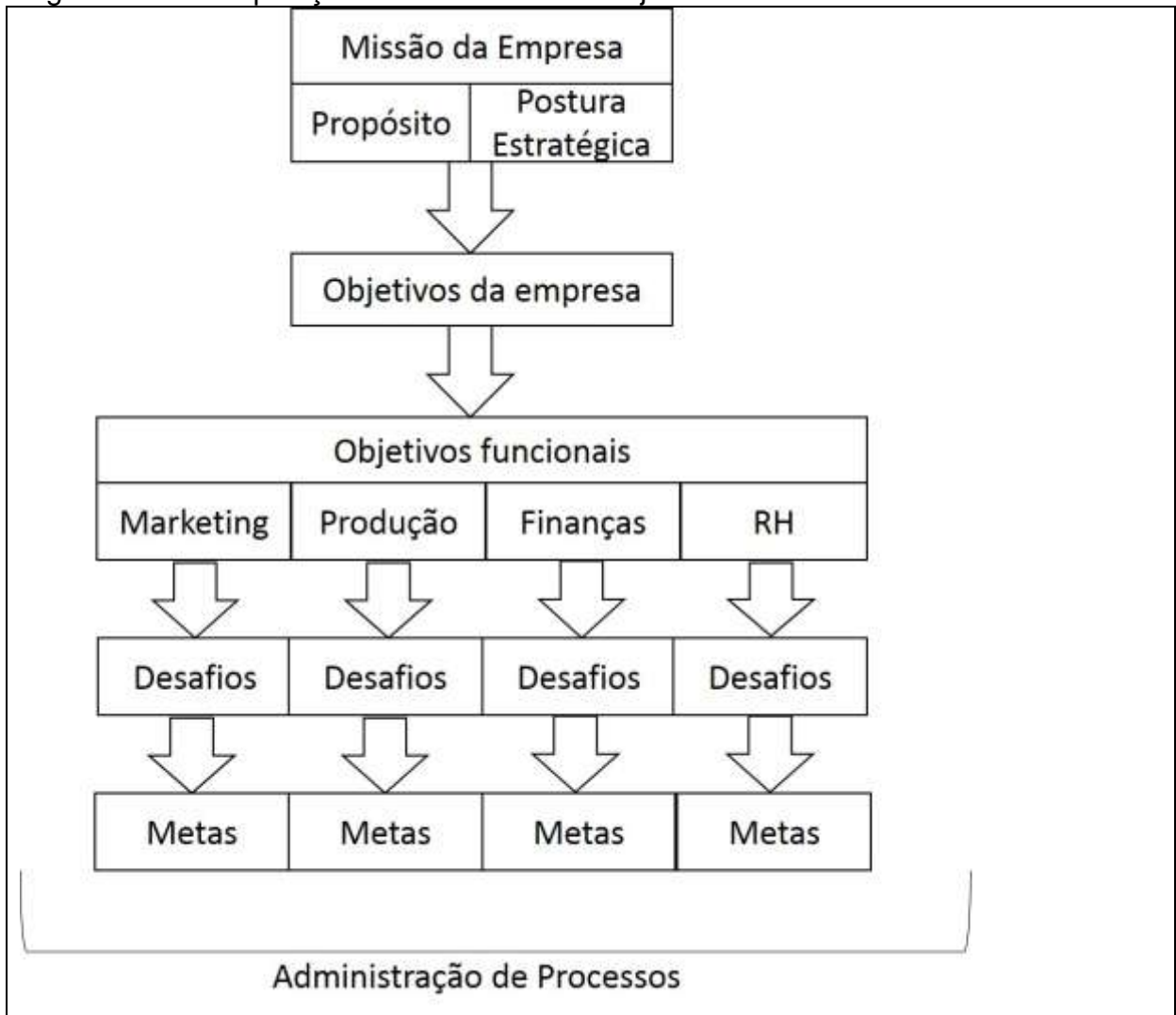
Figura 6 - Interligação dos processos com o planejamento estratégico



Fonte: Oliveira (2006, p. 167).

Segundo Oliveira (2006) outra interligação que os processos podem fazer e com a estrutura organizacional, isso ocorre quando a empresa estabelece seus objetivos e sua posterior interligação com a estrutura organizacional através da rede escalar de objetivos. Rede escalar de objetivos é a decomposição dos objetivos pela estrutura hierárquica da organização, de acordo com as áreas e atividades e até mesmos os processos estabelecidos. A decomposição dos objetivos através dos processos acarreta mais trabalho comparando aos demais situações, mas os resultados são mais significativos para a empresa.

Figura 7 - Decomposição e rede escalar de objetivos



Fonte: Oliveira (2006, p. 172).

No primeiro nível está a missão da empresa, que identifica a quem e como a organização vai se comportar no mercado. Estão também nesse nível os propósitos e a postura estratégica. Os propósitos são os vários setores em que a empresa atuará e a postura estratégica que é a maneira ideal que a empresa deve atuar no mercado. No nível dois estão os objetivos da empresa, nesse nível não existe a preocupação de quantificar os resultados esperados nem estabelecer o período de tempo para sua realização, mas inicia-se a análise dos recursos e as áreas envolvidas no processo. No terceiro nível estão os objetivos funcionais, nesse nível correlacionam os objetivos com suas várias áreas, cada empresa estabelece a quantidade de áreas que ela irá possuir. Nesse nível há a possibilidade dos objetivos ser decompostos de acordo com equipes disciplinares, envolvendo mais áreas funcionais. No quarto nível estão os desafios, onde são estabelecidos a situação

atual e a situação futura, bem como o tempo para sua realização, é importante também que todo o processo represente o esforço extra para sua realização. No quinto nível estão as metas, que são os objetivos e metas decompostos, é nesse nível que há a interligação das metas com os processos, quando há essa interligação os processos administrativos contribuem para os objetivos da organização.

Segundo Ritzman, Krajewski (2004) um processo envolve a utilização dos recursos de uma organização para proporcionar algo de valor. Nenhum produto ou serviço pode ser feito e prestado sem um processo e vice e versa. Gerenciamento de processos é a seleção dos insumos, das operações, dos fluxos e métodos, que transformam insumos em valor e resultados.

A seleção dos insumos tem início com a decisão de que os processos serão realizados internamente, executados externamente e adquiridos sob a forma de materiais e serviços. As decisões envolvendo o processo também lidam com a combinação apropriada de aptidões humanas e equipamentos e com que partes dos processos devem ser desempenhadas por cada um. (RITZMAN, KRAJEWSKI, 2004, pg. 29)

As decisões sobre processos precisam ser tomadas quando um produto ou serviço novo ou modificado, quando a qualidade precisa ser melhorada, as prioridades competitivas se alteram, a demanda por um produto ou serviço está sofrendo mudanças, os concorrentes estão em vantagem utilizando um novo processo. As decisões sobre processo também precisam levar em consideração outros fatores como qualidade, capacidade e arranjo físico. Existem dois princípios importantes no gerenciamento de processos. Primeiro os processos constituem a base de todas as atividades existentes na organização e em todas as funções da organização. Segundo os processos fazem parte de outros processos ao longo da cadeia de valores, é um conjunto de elos entre áreas da organização e uma tarefa importante é gerenciar esses processos e executa-los da melhor forma possível para que possa criar uma vantagem sobre os concorrentes. (RITZMAN, KRAJEWSKI, 2004)

De acordo com Carpinetti, Miguel, Gerolamo (2011) a organização deve analisar seus processos de realização de produto e estabelecer os controles necessários. O requisito 4.1 na Norma ISO 9001:2008 recomenda que determinar os processos e atividades necessárias determinando a sequência e interação entre eles. Determinar critérios, métodos e ferramentas para garantir a eficácia dos

processos, prover recursos e informações necessárias para a gestão dos recursos. Quando a organização contrata serviços de terceiros, deve definir o potencial impacto dos processos terceirizados no atendimento dos requisitos no atendimento dos requisitos do produto. Damasceno (2015) que a organização deve além de seguir o item 4.1 da norma, usar também como base para os processos o item 7.1 que diz a respeito do planejamento e realização do produto que diz que a realização de um produto é uma sequência de processos e sub-processos para atingir o requerido produto. Analisando as normas da ISO 9001:2008 podemos verificar que ela nos aponta o que deve ser feito para gerenciar os processos, mas cada organização deve ter seu próprio método de aplicar essas normas, devendo sempre cumprir com os requisitos exigidos.

Segundo Campos (2009) as normas da ISO 9001:2008 apontam que todo trabalho é realizado por um processo, e que toda organização possui uma rede de processos que é bastante complexa que requer um sistema de qualidade interligado com essa rede de processos, que para que tenha eficiência é necessário coordenação e interligação entre os processos. O gerenciamento dos processos é uma ferramenta que auxilia a organização, a controlar melhor seus fluxos de processos. O mapeamento dos processos é um tipo de gerenciamento, que aponta a sequência e hierarquia entre os processos, que muda de uma organização para outra, pois o método de aplicação muda conforme a estratégia da organização.

Nesta pesquisa para a definição dos processos das atividades da cadeia de valores de Porter que darão base para a realização do produto, foi elaborada uma ficha de processos, que irá indicar todos os fatores e recursos necessários para a elaboração dos processos.

Tabela 6 - Ficha de processos

DEFINIÇÃO DE PROCESSOS		REVISÃO:	
		DATA:	
		PÁGINA:	
PROCESSO: Aqui é definido o tipo do processo.			
RESPONSÁVEL: Aqui é definido os responsáveis por realizar o processo.			
MISSÃO DO PROCESSO: Aqui é definido o propósito do processo, o que a empresa pretende atingir com a realização do processo.			
FORNECEDORES INTERNOS	ATIVIDADES DO PROCESSO	CLIENTES INTERNOS	
Aqui são apresentados os auxiliares dentro da empresa que o processo precisa para poder ser realizado.	Aqui são definidos as principais atividades que serão realizadas no processo.	Aqui são definidos os que serão supridos pelos processos.	
INSUMOS		EFEITO DO PROCESSO	
Aqui são apresentados os materiais necessários para a realização do processo.		Aqui são definidos os principais efeitos que o processo proporcionará na organização	
RECURSOS			
HUMANOS	INFRA-ESTRUTURA	ORGANIZACIONAIS	FINANCEIROS
Aqui são definidos os colaboradores necessários para realizar o processo	Aqui são definidos os equipamentos para realização dos processos	Aqui são definidos os setores da empresa que serão envolvidos no processo	Aqui são definidos os recursos financeiros que serão utilizados
REGISTROS	REQUISITOS	DOCUMENTOS	
Aqui são estipulados os tipos de registros que serão feitos durante o processo.	Aqui são definidos as normas que o processo irá seguir	Aqui são definidos os documentos que irão dar suporte ao processo	
ITENS DE CONTROLE: Aqui são definidos os itens que serão controlados durante o processo			
ITENS DE VERIFICAÇÃO: Aqui são definidos os itens que serão verificados e revisados durante o processo.			

Fonte: Elaborado pelo autor (2015)

Essa ficha de processos irá auxiliar na definição dos processos da cadeia de valores de Porter. Ela é composta por vários itens que juntos formam uma definição de processo. Nessa ficha na primeira parte contém qual o processo que será definido, os responsáveis pela execução do processo, poderá ser um único funcionário ou um setor da organização, nessa ficha irá também a missão do processo que é o propósito do processo, o que a empresa quer conquistar com essa definição do processo.

Na segunda parte da definição são definidos os fornecedores internos para a execução do processo, isso é as pessoas ou setores que irão dar suporte e

fornecer itens necessários para a execução do processo, os insumos necessários para a execução, as atividades que irão compor e executadas no processo, os clientes internos aqueles que serão atendidos e supridos pela execução do processo. E por último os efeitos que irão ocorrer com a execução do processo irá proporcionar para o setor que está envolvido ou mesmo na organização toda.

Na terceira parte vão os recursos que serão utilizados no processo, recurso humanos, os funcionários que irão auxiliar na execução, recursos de infraestrutura, que são as máquinas, estruturas utilizadas no processo, recursos organizacionais que são os setores que serão envolvidos no processo, recursos financeiros são os gastos com a execução do processo. Nos registros são os relatórios, fichas e outras ferramentas para efetuar os registros necessários do processo. Os requisitos são as normas que o processo seguirá para obter um processo bem definido e estruturado. Os documentos são aquilo que auxiliam na execução do processo. Nos itens de controle vão todos os itens do processo que a empresa quer controlar esporadicamente ou quando saem do conforme. Nos itens de verificação são os itens que serão verificado pela empresa durante a execução do processo.

Depois da fundamentação dos itens que darão base para a construção do estudo caso, será apresentado os procedimentos metodológicos utilizados na construção do presente estudo.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Segundo Andrade (2007) pesquisa é um conjunto de procedimentos baseados em um raciocínio lógico, que tem como objetivo encontrar uma solução para algum problema apresentado, utilizando-se de métodos científicos para a solução do mesmo.

Nesta seção será apresentado todos os procedimentos que o processo metodológico de pesquisa requer.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

No delineamento de pesquisa estipula-se a definição dos fins e meios de investigação para solucionar o objetivo geral e os específicos da pesquisa.

Nestes estudos para os fins de investigação foi usada a pesquisa descritiva. Segundo Mattar (2007) pesquisa descritiva é usada quando se tem objetivos bem definidos, ser bem estruturada e dirigida para solucionar problemas ou alternativas de ação. De acordo com Andrade (2007) na pesquisa descritiva os fatos são observados, analisados e interpretados, sem interferência do pesquisador. Este tipo de pesquisa não tem como obrigação explicar algo, mais sim servir de base para tal fato.

Neste estudo este fim de investigação é melhor forma de conduzir a pesquisa, pois este estudo pretende estabelecer correlações entre vários fatores para apresentar uma solução mais adequada ao problema e não explicá-lo.

Após a definição do tipo de pesquisa que será realizada, os meios de investigação para a realização da pesquisa devem ser escolhidos. Para este estudo delimita-se as pesquisas documentais, pesquisas bibliográficas e o estudo de caso.

Pesquisa bibliográfica segundo Andrade (2007) constitui no primeiro passo da pesquisa, pois todos os outros tipos de pesquisa precisam de primeiramente de uma pesquisa bibliográfica, isto é um estudo preliminar dos fatos e conhecimentos. De acordo com Cerro, Bervian e Da Silva (2007) a pesquisa bibliográfica procura explicar fatos e fenômenos a partir de referencial teórico encontrados em artigos, livros, teses, entre outros.

Para este estudo a pesquisa bibliográfica vem para auxiliar a explicar o que será necessário para que a empresa em estudo sofra uma mudança em seu

meio e também auxiliar o autor a aprofundar seus conhecimentos no assunto para que possa propor uma solução no futuro desta pesquisa.

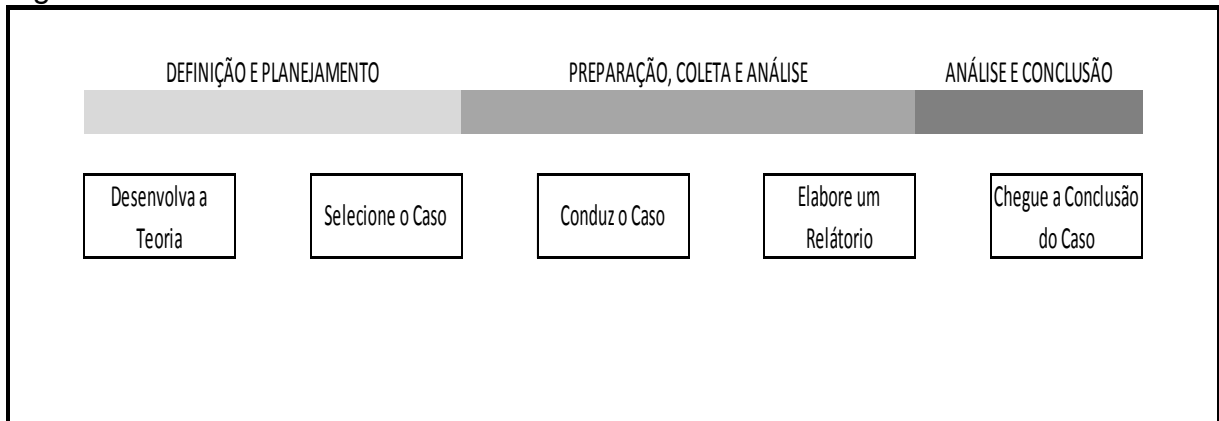
Para Mattar (2007) pesquisa documental é aquela feita em documentos que encontram conservados em órgãos públicos ou privados, resultados de pesquisas anteriores, registros de gastos e outros dados sobre a empresa que possam interessar ao pesquisador.

Para este estudo a pesquisa documental será usada na verificação de dados da empresa como número de funcionários, capacidade produtiva e também outros dados que interessam ao estudo.

De acordo com Ventura (2007) estudo de caso é uma forma de obter conhecimento de um único caso ou fenômeno, através da sua exploração intensa para alcançar os objetivos. Para Yin (2005) um estudo de caso pode ser feito por vários casos, ou apenas por um único caso específico. O uso de um único caso é importante, pois assim consegue-se um foco e uma importância maior para o caso. Existem 5 fundamentos para o uso de um único estudo de caso. O primeiro fundamento quando o estudo de caso é utilizado para testar uma teoria bem formulada, que com o estudo de caso possa sanar as dúvidas e as certezas para essa teoria. O Segundo fundamento é quando o caso representa algo raro ou extremo, essas duas ocorrem geralmente na área da psicologia clínica. O terceiro fundamento é para explicar algo representativo ou típico, que o objetivo é capturar algo do dia-a-dia. O quarto fundamento é para casos reveladores, onde o pesquisador tem a oportunidade de analisar o fenômeno inacessível por outros meios de investigação. O último fundamento é para casos longitudinal, que é aplicar o estudo de caso em dois pontos diferentes.

Segundo Yin (2005) existe um método para aplicar o estudo de caso, onde tem todas as etapas que precisam ser supridas para a realização eficaz do estudo de caso, afim de preencher a dúvida que existe.

Figura 8 - Método de estudo de caso



Fonte: Adaptado pelo Autor a partir de Yin (2005, p. 72).

Na primeira parte está a definição e planejamento do estudo de caso, onde será desenvolvida a teoria para embasar o que o pesquisador quer resposta e depois seleciona o caso que mais se adapta a essas questões. A segunda parte do estudo de caso é a preparação, a coleta e a análise do estudo de caso, onde será conduzido o caso coletando informações necessárias para a elaboração do relatório que auxilia na última parte do método que é a análise e conclusão, que com a ajuda de todas as etapas, o pesquisador está embasado a concluir o seu estudo de caso.

Para Filho (1984) o estudo de caso além do valor didático possui um papel importante para pesquisas em administração, pois permitem um maior aprofundamento nas pesquisas que visam uma compreensão de processos administrativos, tanto normativos quanto os descritivos. O estudo de caso é capaz de solucionar os mais difíceis problemas na administração, isso porque nesse modelo tem condições para criar soluções criativas e novas representações e modelos. Os estudos de caso muitas vezes não são utilizados porque os pesquisadores acreditam que o estudo é menos preciso do que métodos quantitativos, mas esse pensamento não é verdadeiro, porque um estudo de caso pode ser tão quantitativo quanto os outros tipos de estudos, e uma pesquisa não precisa ser quantitativa para se tornar válida, já que uma pesquisa deve ser julgada pela sua relevância e não pela abordagem usada na pesquisa.

Para esta pesquisa o estudo de caso foi usado para compreender melhor as variáveis não estatísticas que rodeiam as dúvidas do pesquisador, pois no estudo de caso pode ser feito um aprofundamento maior em relação a outros tipos de abordagem, permitindo assim uma solução mais embasada e sólida para este estudo.

3.2 DEFINIÇÃO DA ÁREA E/OU POPULAÇÃO-ALVO

Nesta parte será apresentado onde será realizada a pesquisa. Conforme Roesch (2009) quando a pesquisa é realizada num determinado setor da organização ou em toda organização, deve-se apresentar a história, data de fundação e quantidade de funcionários.

O estudo presente será realizado na Simões Ind. e Comercio de Confecção situada na cidade de Criciúma. Começou sua atividade em meados de 2000 com apenas 5 costureiras atrás da casa dos donos, com a confecção de roupas para empresas terceiras.

Com o serviço de qualidade apresentado pela empresa na confecção da roupas a empresa contratante começa a enviar mais roupas. Com o espaço apertado foi comprado uma casa para que pudesse ser suprida a demanda.

Atualmente a empresa conta com um pavilhão próprio para confecção das roupas para as empresas, conta com mais de 30 funcionários entre costureiras e serviços gerais. Com a ambição dos donos a empresa pretende fabricar uma marca própria e deixar que fabricar para outras empresas.

No quadro abaixo apresenta-se a estruturação da população-alvo de acordo com objetivo geral do estudo

Tabela 7 - Estruturação da população-alvo

Objetivos	Período	Extensão	Unidade de Amostragem	Elemento
Analisar a reestruturação de uma confecção para marca própria localizada em Criciúma - SC	Primeiro Semestre de 2015	A empresa Simões Ind. E Comercio de Confecções	Setores da Empresa	Processos primários de apoio

Fonte: Elaborado pelo autor (2015)

Como esta pesquisa é de caráter bibliográfico apresenta-se um quadro com as fontes e títulos principais para a realização desta pesquisa. Com isso se apresenta o quadro.

Tabela 8 - Fontes da pesquisa bibliográfica

Título	Autores	Fonte de Publicação
Vantagem competitiva: Criando e sustentando um desempenho superior	PORTER, M.	Livro

Fonte: Elaborado pelo autor (2015).

Após definir a população o plano de coleta de dados será apresentado.

3.3 PLANO DE COLETA DE DADOS

Segundo Roesch (2009) no plano de coleta de dados e onde se esclarece se os dados da pesquisa serão primários ou dados secundários. Conforme Mattar (2007) dados primários são aqueles ainda não foram coletados e tem o propósito de atender os objetivos da pesquisa em questão.

De acordo com Mattar (2007) fontes secundárias são aquelas já coletadas, tabuladas e analisadas. A principal fonte dos dados secundários são publicações, a própria empresa e instituições afins.

Tabela 9 - Plano de coleta de dados

Objetivos Específicos	Documentos	Localização
Identificar a cadeia de valores da empresa	Documentos e dados internos da empresa	Arquivos da empresa
Identificar a cadeia de valores para a empresa	Livros e Artigos	Bibliotecas
Analisar a lacuna existente entre as duas cadeias de	Livros e Artigos	Bibliotecas
Propor soluções para preencher essas lacunas existentes	Livros, Artigos e dados oficiais	Bibliotecas

Fonte: Elaborado pelo autor (2015)

Para os dados primários fica estabelecida a técnica de análise de dados, onde o pesquisador ao encerrar sua coleta se depara com imensas quantidades de pesquisas, os quais serão organizados e interpretados.

Para os dados secundários as técnicas de coletas de dados são de índices e relatórios escritos e dados documentais. Nos índices e relatórios escritos são dados secundários em que foram coletados para outros fins, não necessariamente para o presente estudo, indicadores de desempenho, taxas de rotatividade, entre outros índices e relatórios. Já os dados documentais são aqueles dados em que se encontram no interior de órgãos públicos ou privados, dados internos da empresa como relatórios anuais, dados sobre os setores da empresa entre outros.

3.4 PLANO DE ANÁLISE DOS DADOS

Nesta seção será apresentado como foi a abordagem que se utilizou neste presente estudo. A abordagem qualitativa é a que se enquadra melhor nesta pesquisa. Segundo Pereira (2001) abordagem qualitativa é uma forma de quantificação do dado qualitativo. Os estudos qualitativos descrevem a complexidade do problema em estudo e a interação de variáveis, possibilita um maior nível de profundidade e entendimento das particularidades do comportamento dos indivíduos.

Segundo Oliveira (1997) a abordagem qualitativa não emprega dados estatísticos como centro de análise e sim unidades de categorias homogêneas, essa

tipo de abordagem faz com que o pesquisador faça uma série de leituras sobre o assunto, para que tire suas conclusões sobre o assunto.

Neste estudo será aplicado a abordagem qualitativa, pois pretende analisar uma única unidade de estudo e não emprega dados estatísticos para a conclusão do mesmo, somente a leitura e análise do pesquisador.

3.5 SÍNTESE DOS PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Nesta seção será apresentada a síntese dos procedimentos metodológicos usados neste estudo

Tabela 10 - Síntese da pesquisa

Objetivos Específicos	Tipo de pesquisa quanto aos fins	Meios de Investigação	Classificação dos dados da pesquisa	Técnica de coleta de dados	Procedimento de coleta de dados	Técnica de análise dos dados
Identificar a cadeia de valores da empresa	Descritiva	Pesquisa documental e Estudo de caso	Primários	Análise de dados	Levantamento de dados	Qualitativa
Identificar a cadeia de valores para a empresa segundo Porter		Pesquisa bibliografica e documental	Secundários	Índices e Dados documentais	Livros e artigos	
Analisar a lacuna existente entre as duas cadeias de valores		Pesquisa bibliografica e documental	Primários	Análise de dados	Levantamento de dados	
Propor Soluções para preencher essas lacunas existentes		Pesquisa bibliografica e documental	Primários	Análise de dados	Livros e artigos	

Fonte: Elaborado pelo autor (2015).

4 ESTUDO DE CASO

A história da Simões Indústria e Comercial de Confeção começou com a senhora Arlete Simões que sempre trabalhou com costura sob medida na cidade de Porto Alegre. Quando veio morar em Criciúma, começou a trabalhar em uma confecção, esse confecção veio a falir algum tempo depois, e sanou as dívidas todas com as máquinas de costura. Com isso surgiu a ideia de seu filho Alessandro Simões de criar uma facção já que conhecia os varejistas da região. Começaram com 4 costureiras, a dona Arlete e seu filho Alessandro na garagem atrás de sua casa. Como a demanda começou a aumentar, o espaço em que estavam ficou pequeno, depois de 5 anos alugaram uma casa com 80m² no bairro Quarta linha, onde compraram mais máquinas e contrataram mais funcionárias, ficaram com 11 costureiras mais a dona Arlete e a esposa do Alessandro. Antes costuravam para várias lojas, agora costumam somente para um marca forte na região sul. Como a demanda não parou de aumentar a casa em que estavam ficou pequena. Compraram depois de 5 anos na casa um pavilhão com 300m² no mesmo bairro, contando com 30 funcionárias entre costureiras e serviços gerais. Hoje costura para uma marca de grife da cidade com uma produção mensal de 4 mil peças.

Mas os proprietários da Simões querem mais, pretendem ter uma marca própria, para isso desejam comercializar como produto camisaria social e moda feminina, pois a camisaria social apresenta demanda. Como forma de distribuição pretendem vender para lojas multimarcas por meio de representantes, não querem ter num primeiro momento uma loja própria, pois o custo fixo de um espaço físico é alto, e a procura pode não ser a mesma do que o produto estar em uma loja de camisaria multimarcas. A forma de divulgação será por meio de outdoor nas cidades que a empresa pretende se inserir, por meio de anuncio em revistas e o próprio catalogo com os produtos da organização que serão entregue pelo representante aos lojistas. O preço que a organização pretende comercializar é com um maior valor agregado, uma roupa de qualidade onde o consumidor consiga ver os benefícios de estar consumindo a marca. O preço no atacado ficaria em torno de R\$ 70 para os lojistas venderem em média a R\$ 120, R\$ 150.

Para atender essas pretensões da organização, definir os processos das atividades de valor dará uma base para a reestruturação da organização que passara de terceira, para fabricar sua marca própria.

4.1 DEFINIÇÃO DOS PROCESSOS

Para a definição dos processo será utilizado a ficha de processos vista anteriormente, que irá definir os processos das atividades da cadeia de valores de Porter. Primeiramente mostraremos os processos das atividades primárias que são logística interna e externa, marketing e vendas, operações. Posteriormente iremos abordar os processos das atividades de apoio que são aquisição, serviços, desenvolvimento de tecnologia, gerência de recursos humanos, infraestrutura de apoio.

4.1.1 Atividades Primárias

O primeiro processo apresentado será o da logística interna, depois mostraremos o da logística externa, Marketing e Vendas e por último o de operações.

Tabela 11 - Logística interna

DEFINIÇÃO DE PROCESSOS		REVISÃO:	
		DATA:	
		PÁGINA:	
PROCESSO: Logística Interna			
RESPONSÁVEL: Almojarifado			
MISSÃO DO PROCESSO: Recebimento de matérias primas, Alocação no estoque, manuseio de matérias primas, controle do estoque.			
FORNECEDORES INTERNOS	ATIVIDADES DO PROCESSO	CLIENTES INTERNOS	
. Compras . Gerentes	. Receber Matéria Prima . Alocar no Estoque . Controlar entrada/saída de insumos do estoque . Manuseio de insumos para a produção	. Produção	
INSUMOS		EFEITO DO PROCESSO	
. Papel . Prancheta . Material de Escritório		. Ter um estoque organizado, controlado que de agilize a produção	
RECURSOS			
HUMANOS	INFRA-ESTRUTURA	ORGANIZACIONAIS	FINANCEIROS
. Almojarife . Auxiliar Almojarifado	. Computador . Impressora . Telefone . Veículos para movimentação de Matérias Primas	. Setor de compras . Almojarifado . Estoques	
REGISTROS	REQUISITOS	DOCUMENTOS	
. Entrada/Saída de Materiais		. PCP	
ITENS DE CONTROLE: . Entradas de Materiais; . Sâidas de Materiais			
ITENS DE VERIFICAÇÃO: . Disponibilidade de espaço no estoque; . Manuseio dos Materiais			

Fonte: Elaborado pelo autor (2015).

O responsável pelo processo de logística interna é o setor de almojarifado que está inserido geralmente dentro do estoque, serão responsáveis pelo recebimento de matéria prima, pela alocação das mesmas no lugar adequado no estoque e pelo controle do mesmo. Seus fornecedores internos são o setor de compras e os gerentes que irão dar o suporte para o setor de almojarifado, suas principais atividades são o recebimento de matérias primas, controlar a entrada e

saída de insumos para a produção e o manuseio desses insumos. O setor de produção será atendido pelo processo de logística interna sendo assim o cliente interno do processo. O efeito esperado do processo é obter um estoque controlado e organizado fazendo com que agilize na entrega de insumos para a produção. O processo precisará de alguns recursos, os recursos humanos são o almoxarife e se a organização tiver, seu auxiliar, os recursos de infraestrutura são um computador para ter acesso ao sistema, assim efetuar a entrada e saída dos insumos, uma impressora, telefone e veículo para o transporte desse insumos no estoque. Os recursos organizacionais necessários são o setor de compras, o próprio almoxarifado e o estoque. Os registros serão as entradas e saídas dos materiais. Os itens que serão controlados serão as entradas e saídas de materiais e os itens verificados são se há espaço físico dentro do estoque e o manuseio dos materiais. Com o processo da logística interna definida, vamos definir o processo da logística externa.

Tabela 12 - Logística externa

DEFINIÇÃO DE PROCESSOS		REVISÃO:	
		DATA:	
		PÁGINA:	
PROCESSO: Logística Externa			
RESPONSÁVEL: Expedição			
MISSÃO DO PROCESSO: Manuseio do produto acabado, processamento do pedido, alocação nos veículos de entrega.			
FORNECEDORES INTERNOS	ATIVIDADES DO PROCESSO	CLIENTES INTERNOS	
. Produção . Vendas	. Receber produtos acabados . Processar Pedidos . Distribuir pedidos entre os veículos de entrega	. Entregadores	
INSUMOS		EFEITO DO PROCESSO	
. Papel . Prancheta . Material de Escritório		. Ter um processamento de pedido rápido e eficiente e um manuseio adequado dos produtos acabados	
RECURSOS			
HUMANOS	INFRA-ESTRUTURA	ORGANIZACIONAIS	FINANCEIROS
. Expedição	. Computador . Impressora . Telefone . Veículos para movimentação de Produtos acabados	. Vendas . Estoques	
REGISTROS	REQUISITOS	DOCUMENTOS	
. Entrada/Saída de produtos acabados		. Manual dos Produtos	
ITENS DE CONTROLE: . Entradas de produtos; . Sídas de Produtos, Processamento dos pedidos, Tempo de entrega			
ITENS DE VERIFICAÇÃO: . Disponibilidade de espaço no estoque; . Manuseio dos Produtos			

Fonte: Elaborado pelo autor (2015).

No processo da logística externa ficou elencado o setor de expedição como responsável pelo processo, que tem como objetivo receber os produtos acabados, manusear os produtos, processar o pedido de vendas e alocar os produtos nos veículos de entrega. Tem como fornecedor interno o setor da produção que entrega os produtos acabados e o setor de vendas que faz a etapa inicial do pedido que será processado. Tem como principais atividade receber e manusear os

produtos acabados da organização e processar os pedidos. Tem como cliente interno os entregadores pois eles irão receber os produtos estocados e manuseados pela expedição. O efeito que o processo irá ocasionar é ter um processamento de pedido rápido e eficiente, e um manuseio adequado dos produtos acabados. Os recursos que o processo demandará são os colaboradores da expedição, precisaram de um computador para o processamento do pedido, impressora, telefone e um veículo para movimentação dos produtos. Os setores envolvidos são o de vendas que irá passar o pedido para ser processado e o de estoque onde irá abrigar os produtos acabados. Os registros que deverão ser feitos nesse processo são o de entrada através da produção e saída através dos pedidos. Os itens que serão controlados nesse processo são as entradas dos produtos, as saídas dos mesmos, o processamento dos pedidos e o tempo de entrega, já os itens verificados no processo serão a disponibilidade do espaço físico para entrada de um novo produto acabado no estoque e como está sendo feito o manuseio dos produtos. Definimos o processo da logística externa, agora vamos definir o processo dos serviços.

Tabela 13 - Serviços

DEFINIÇÃO DE PROCESSOS		REVISÃO:	
		DATA:	
		PÁGINA:	
PROCESSO: Serviço			
RESPONSÁVEL: Setor de Serviços			
MISSÃO DO PROCESSO: Fornecer serviços para os clientes, como troca de mercadoria, entrega do produto			
FORNECEDORES INTERNOS	ATIVIDADES DO PROCESSO	CLIENTES INTERNOS	
. Gerentes de Loja	. Troca de mercadorias, quando a mesma apresentar falhas.	. Vendas	
INSUMOS		EFEITO DO PROCESSO	
. Papel . Pastas . Material de Escritório		. Ter um relacionamento saudável com o cliente da organização com a prestação do serviço	
RECURSOS			
HUMANOS	INFRA-ESTRUTURA	ORGANIZACIONAIS	FINANCEIROS
. Vendedor	. Computador . Impressora . Telefone	. Vendas . Produção	
REGISTROS	REQUISITOS	DOCUMENTOS	
. Quantidade de trocas . Lotes com defeito	7.5 DA ISO 9001:2008		
ITENS DE CONTROLE: . Não Conformidade na produção, Não conformidade na entrega.			
ITENS DE VERIFICAÇÃO: . Processos da produção; . Qualidade da matéria prima			

Fonte: Elaborado pelo Autor (2015).

Na definição do processo dos serviços, o responsável pelos processos serão o setor de marketing da organização, pois eles terão os canais de relacionamento com os clientes, já que o objetivo do processo é fornecer serviços aos clientes como troca de mercadoria, entrega do produto. Tem como fornecedor interno os gerentes das lojas da organização, que passarão os dados para o setor responsável. A principal atividade do processo é a troca de mercadorias quando a mesma apresenta falhas. Tem como cliente interno o setor de vendas, pois a empresa fornecendo estes serviços as vendas tendem a aumentar. O efeito esperado é ter um relacionamento saudável com o cliente da organização com a

prestação do serviço. Os recursos que a empresa demandará são os vendedores que irão efetuar as trocas, computador para dar entrada nas trocas, os setores de vendas e de produção se envolvem com o processo, pois se houver muita troca as vendas podem baixar e a produção pois fabricará mais peças conforme o número de trocas. Os registros que serão efetuados são a quantidade de trocas efetuadas e qual lote ocorreu o defeito. Os itens que serão controlados no processo são a não conformidade na produção, e a não conformidade na entrega. Já os itens de verificação serão os processos de produção, para verificar se as falhas que estão ocorrendo são oriundas da produção e também será verificado a qualidade da matéria prima que está sendo adquirida. Definido o processo de serviços, vamos agora definir o processo de marketing e vendas.

Tabela 14 - Marketing e vendas

DEFINIÇÃO DE PROCESSOS		REVISÃO:	
		DATA:	
		PÁGINA:	
PROCESSO: Marketing e Vendas			
RESPONSÁVEL: Setor de marketing, Setor de vendas			
MISSÃO DO PROCESSO: Encontrar um meio de atrair, induzir os clientes da organização a adquirirem o produto.			
FORNECEDORES INTERNOS	ATIVIDADES DO PROCESSO	CLIENTES INTERNOS	
. Direção . Gerente Financeiro	. Selecionar canais para aproximação com os clientes . Criar promoções para atrair clientes . Fixar um preço de acordo com a estratégia da organização	. Vendas . Produção	
INSUMOS		EFEITO DO PROCESSO	
. Papel . Pastas . Material de Escritório		. Obter um canal de relacionamento com o cliente, através de promoções e propagandas.	
RECURSOS			
HUMANOS	INFRA-ESTRUTURA	ORGANIZACIONAIS	FINANCEIROS
. Gerente de Marketing e Vendas	. Computador . Impressora . Telefone	. Vendas . Financeiro	. Capital de Giro
REGISTROS	REQUISITOS	DOCUMENTOS	
. Seleção dos canais	8.2.1 DA ISO 9001:2008	. Pesquisa de Mercado . Pesquisa Satisfação do Cliente	
ITENS DE CONTROLE: . Promoção utilizada			
ITENS DE VERIFICAÇÃO: . Aumento nas vendas; . Seleção de Canais; . Política de preço			

Fonte: Elaborado pelo autor (2015).

No processo de marketing e vendas o responsável pelo processo é o setor de marketing e o setor de vendas. O objetivo do processo é atrair, induzir os clientes a consumirem os produtos da organização. Os fornecedores internos são a direção e a gerência financeira, pois uma dará a autonomia ao setor e a outra disponibilizará os recursos financeiros. As principais atividades são selecionar os canais para aproximação aos clientes, criar promoções para atrair os clientes, elaborar uma política de preço compatível com a estratégia da organização. Seus clientes internos são o setor de vendas e o de produção, pois estes dois sofreram impacto se houver um aumento de clientes. Os recursos que o processo demandará

são o gerente de marketing e vendas que irá comandar sua equipe, irá precisar de computadores, impressora, telefone. Os setores envolvidos no processo são o de vendas e o financeiro. Os registros serão sobre o canal de marketing escolhido, o item de controle será a promoção utilizada pela organização, já os itens de verificação serão o aumento de vendas, seleção dos canais e a política de preço. Depois de definir o processo de marketing e vendas vamos definir a última atividade primária da cadeia de valores, operações.

Tabela 15 - Operações

		DEFINIÇÃO DE PROCESSOS		REVISÃO:
				DATA:
				PÁGINA:
PROCESSO: Operações				
RESPONSÁVEL: Líder da Produção				
MISSÃO DO PROCESSO: Avaliar e gerenciar cada operação dentro da cadeia produtiva.				
FORNECEDORES INTERNOS		ATIVIDADES DO PROCESSO		CLIENTES INTERNOS
. Direção		. Avaliar as operações . Gerencia as operações . Fazer uma manutenção preventiva nas máquinas		. Expedição . Produção
INSUMOS				EFEITO DO PROCESSO
. Papel . Pastas . Material de Escritório				. Obter uma cadeia produtiva operando de maneira eficaz e eficiente.
RECURSOS				
HUMANOS		INFRA-ESTRUTURA	ORGANIZACIONAIS	FINANCEIROS
. Colaboradores envolvidos na produção		. Computador . Impressora . Telefone	. Produção . Assitencia técnica	
REGISTROS		REQUISITOS		DOCUMENTOS
. Manutenções Feitas		7.1 DA ISO 9001:2008		. Fluxogram da cadeia de processos . Manuais Técnicos
ITENS DE CONTROLE: . Situação das Máquinas; . Ergonomia dos Funcionários				
ITENS DE VERIFICAÇÃO: . Quantidade Produzida; . Retrabalho				

Fonte: Elaborado pelo autor (2015).

Nesse processo o responsável é o líder de produção. O processo tem como objetivo avaliar e gerenciar cada operação na cadeia produtiva. Tem como fornecedor interno a direção da organização e como principais atividades avaliar e controlar as operações, planejar e executar as manutenções nas máquinas. Tem como cliente interno o setor da produção e da expedição. Os recursos humanos que o processo necessita são os colaboradores envolvidos na produção, os setores envolvidos são o da produção e da assistência técnica. Os registros serão a quantidade de manutenção feita nas máquinas. Os itens controlados serão a situação das máquinas e a ergonomia dos funcionários que fazem as operações e os itens verificados serão a quantidade produzida e o retrabalho executado por um processo mal executado.

Definimos os processos das atividades primárias da cadeia de valor, agora vamos definir os processos das atividades de apoio, aquelas que dão suporte para as outras atividades.

4.1.2 Atividade de apoio

As atividades de apoio como já visto, dão uma sustentação para as demais atividades da cadeia de valores. As atividades de apoio são gerência de recursos humanos, aquisição, desenvolvimento de tecnologia e infraestrutura. Vamos definir primeiro o processo da gerência de recursos humanos.

Tabela 16 - Gerência de recursos humanos

DEFINIÇÃO DE PROCESSOS		REVISÃO:	
		DATA:	
		PÁGINA:	
PROCESSO: Gerência de Recursos Humanos			
RESPONSÁVEL: Setor de RH			
MISSÃO DO PROCESSO: Treinar, Desenvolver os funcionários da organização, para que possam atender os requisitos dos clientes.			
FORNECEDORES INTERNOS	ATIVIDADES DO PROCESSO	CLIENTES INTERNOS	
. Direção	. Promover treinamentos aos funcionários . Promover o desenvolvimento dos funcionários . Promover a integralização dos novos Colaboradores . Recrutamento interno/externo	. Colaboradores . Gerentes	
INSUMOS		EFEITO DO PROCESSO	
. Papel . Pastas . Material de Escritório		. Obter um colaborador bem treinado para exercer a sua função e desenvolvê-lo para seu crescimento na organização	
RECURSOS			
HUMANOS	INFRA-ESTRUTURA	ORGANIZACIONAIS	FINANCEIROS
. Profissionais de RH	. Computador . Impressora . Telefone	. Todos os setores	
REGISTROS	REQUISITOS	DOCUMENTOS	
. Setores Treinados . Índice de Treinamento . Índice de Rotatividade	6.2 DA ISO 9001:2008	. Ficha de treinamento . Manual de Integralização	
ITENS DE CONTROLE: . Setores com maior necessidade;			
ITENS DE VERIFICAÇÃO: . Quantidade de horas por treinamento; . Vagas Preenchidas Internamente; . Turn Over			

Fonte: Elaborado pelo autor (2015).

Nesse processo o responsável por executá-lo será o setor de RH da organização. O processo tem como objetivo treinar e desenvolver os funcionários de todos os setores para que possam estar em constante evolução para atender as necessidades dos clientes. Tem como fornecedor interno a direção da organização e como clientes internos todos os colaboradores. Suas principais atividades são promover treinamentos, promover o desenvolvimento e a integralização de funcionários antigos e novos da organização. E tem como efeito do processo ter um funcionário treinado e motivado para desempenhar a sua função da melhor maneira

possível. Os recursos são os profissionais de RH e todos os setores são envolvidos nesse processo. Os registros necessários nesse processo são os setores que receberão treinamento, o índice de treinamento e o índice de rotatividade da organização. Os documentos nesse processo serão a ficha de treinamento e o manual de integralização para os funcionários novos. Os itens que serão controlados são os setores com maior necessidade de treinamento da organização, já os itens que serão verificados são a quantidade de horas por treinamento, as vagas preenchidas internamente e o índice de rotatividade na organização. Depois de definir o processo de gerência de recursos humanos vamos definir o processo de aquisição.

Tabela 17 - Aquisição

DEFINIÇÃO DE PROCESSOS		REVISÃO:	
		DATA:	
		PÁGINA:	
PROCESSO: Aquisição			
RESPONSÁVEL: Comprador			
MISSÃO DO PROCESSO: Adquirir matérias primas para a produção, materiais de expediente, materiais de consumo, fazer cotação, definir e avaliar fornecedores, emitir o pedido e controlar o recebimento.			
FORNECEDORES INTERNOS	ATIVIDADES DO PROCESSO	CLIENTES INTERNOS	
. Gerentes .Setor de Vendas .Setor de Produção	. Cotação . Programar a compra . Definir Fornecedor . Emitir ordem de compra . Controlar recebimento . Avaliar e Selecionar fornecedores	. Produção . Vendas . Financeiro . Administrativo	
INSUMOS		EFEITO DO PROCESSO	
. Papel . Pastas . Material de Escritório		. Adquirir matéria prima de qualidade, componentes que atendam os requisitos da organização e dos clientes	
RECURSOS			
HUMANOS	INFRA-ESTRUTURA	ORGANIZACIONAIS	FINANCEIROS
. Comprador . Gerentes	. Computador . Impressora . Telefone	. Setor de compras . Almoxarifado . Estoques	. Boletos . Dinheiro em caixa
REGISTROS	REQUISITOS	DOCUMENTOS	
. Seleção dos Fornecedores . Pedido de Compra . Verificação do Produto Adquirido	. 7.4 da Norma ISO 9001:2008	. PCP	
ITENS DE CONTROLE: . Não Conformidade no processo de aquisição; . Qualificação dos Fornecedores			
ITENS DE VERIFICAÇÃO: . Disponibilidade de espaço no estoque; . Verificação do insumos adquiridos; . Disponibilidade de Materiais; . Avaliação e seleção dos fornecedores			

Fonte: Elaborado pelo autor (2015).

O processo de aquisição é uma ferramenta importante para a organização, o responsável por executá-la é o comprador, que tem como objetivo adquirir matérias primas, material de expediente, de consumo, fazer cotação, definir e avaliar fornecedores, emitir o pedido e controlar o recebimento. Seus fornecedores internos são os gerentes da organização, o setor de vendas e de produção. Suas principais atividades são fazer a cotação, programar a compra, emitir a ordem de compra, controlar o recebimento, avaliar e selecionar os fornecedores. Tem como cliente interno os setores da produção, vendas, administrativo, financeiro e os estoques. O efeito esperado é que se possa adquirir matéria prima de qualidade que

possa atender os requisitos dos clientes. Os recursos humanos são o comprador e os gerentes, os setores envolvidos são o setor de compras e o almoxarifado. Os registros necessários são a seleção dos fornecedores, o pedido de compra e a verificação do produto recebido. Esse processo atende a norma da ISO 9001:2008 que fala sobre aquisição. Os itens de controle são a não conformidade no processo de aquisição e a qualificação dos fornecedores. Os itens de verificação são a disponibilidade de espaço no estoque, verificação dos insumos adquiridos, a disponibilidade dos materiais e a avaliação e seleção dos fornecedores. Depois de definido o processo de aquisição vamos definir o processo de desenvolvimento de tecnologia na organização.

Tabela 18 - Desenvolvimento de tecnologia

		DEFINIÇÃO DE PROCESSOS		REVISÃO:
				DATA:
				PÁGINA:
PROCESSO: Desenvolvimento de Tecnologia				
RESPONSÁVEL: Setor de Projeto				
MISSÃO DO PROCESSO: Projetar e desenvolver novos produtos que não estejam no mix de produtos da organização.				
FORNECEDORES INTERNOS		ATIVIDADES DO PROCESSO		CLIENTES INTERNOS
. Direção . Setor de RH		. Projetar novos produtos; . Desenvolver novos produtos . Controle de alterações		. Aquisição . Produção
INSUMOS				EFEITO DO PROCESSO
. Papel . Pastas . Material de Escritório				. Ter uma área de desenvolvimento ativa que possa suprir as necessidade e os requisitos dos clientes.
RECURSOS				
HUMANOS		INFRA-ESTRUTURA	ORGANIZACIONAIS	FINANCEIROS
. Projetista . Direção		. Computador . Impressora . Telefone . Software	. Area de Projeto; . Espaço para Arquivos	. Capital de Giro
REGISTROS		REQUISITOS		DOCUMENTOS
. Planejamento do projeto; . Detalhamento do projeto		7.3 da ISO 9001:2008		. Catálogos
ITENS DE CONTROLE: . Não conformidade no projeto/produto; . Cumprimento do cronograma de projeto				
ITENS DE VERIFICAÇÃO: . Disponibilidade de Materiais; . Atualização do software; . Competência dos colaboradores; . Disponibilidade de espaço				

Fonte: Elaborado pelo autor (2015).

O processo de desenvolvimento e tecnologia tem como responsável o setor de projetos que tem como objetivo projetar e desenvolver produtos que não estejam no mix de produtos da organização. Seus fornecedores internos são a direção que passará ao setor de projetos as diretrizes que irão acompanhar o produto. Suas principais atividade são projetar e desenvolver novos produtos e ter o controle das alterações. Seus clientes internos são a aquisição e a produção que sofreram influência caso algum produto seja desenvolvido. O efeito do processo é ter uma área de projetos ativa e bem estrutura para que a organização possa

sempre atender os requisitos dos clientes, que estão em constantes mudanças. Os recursos que o processo demandará são o projetista e a direção, precisará de computadores e softwares que darão ao projetista condições de trabalho, as áreas envolvidas são a própria área de projetos e um local para guardar os arquivos. Os registros efetuados no processo são o planejamento do projeto e o detalhamento do mesmo. Os itens que serão controlados são a não conformidade no projeto e no produto e o cumprimento do cronograma. Os itens que serão verificados são a disponibilidade de materiais, a atualização do software para que o projetista tenha condições para desenvolver os produtos, a competência dos colaboradores e a disponibilidade de espaço já que um novo produto demandará mais um espaço no estoque. Depois de definir o processo de desenvolvimento de tecnologia vamos definir o processo de infraestrutura da organização.

Tabela 19 - Infraestrutura

DEFINIÇÃO DE PROCESSOS		REVISÃO:	
		DATA:	
		PÁGINA:	
PROCESSO: Infraestrutura			
RESPONSÁVEL: Setor controle da qualidade			
MISSÃO DO PROCESSO: Contratar a qualidade do produto e apontar o provável erro no processo produtivo			
FORNECEDORES INTERNOS	ATIVIDADES DO PROCESSO	CLIENTES INTERNOS	
. Direção	. Controlar a qualidade dos produtos acabados . Identificar o provável erro no processo produtivo	. Aquisição . Produção	
INSUMOS		EFEITO DO PROCESSO	
. Papel . Pastas . Material de Escritório		. Ter um produto que atenda os requisitos do cliente	
RECURSOS			
HUMANOS	INFRA-ESTRUTURA	ORGANIZACIONAIS	FINANCEIROS
. Controle de Qualidade	. Computador . Impressora . Telefone . Software	. Setor Produção	
REGISTROS	REQUISITOS	DOCUMENTOS	
. Relatório de Qualidade	4.2.1 da ISO 9001:2008	. Manual do Produto	
ITENS DE CONTROLE: . Não conformidade no produto; . Cumprimento das operações no processo produtivo			
ITENS DE VERIFICAÇÃO: . Qualidade da matéria prima; . Capacitação dos Funcionários			

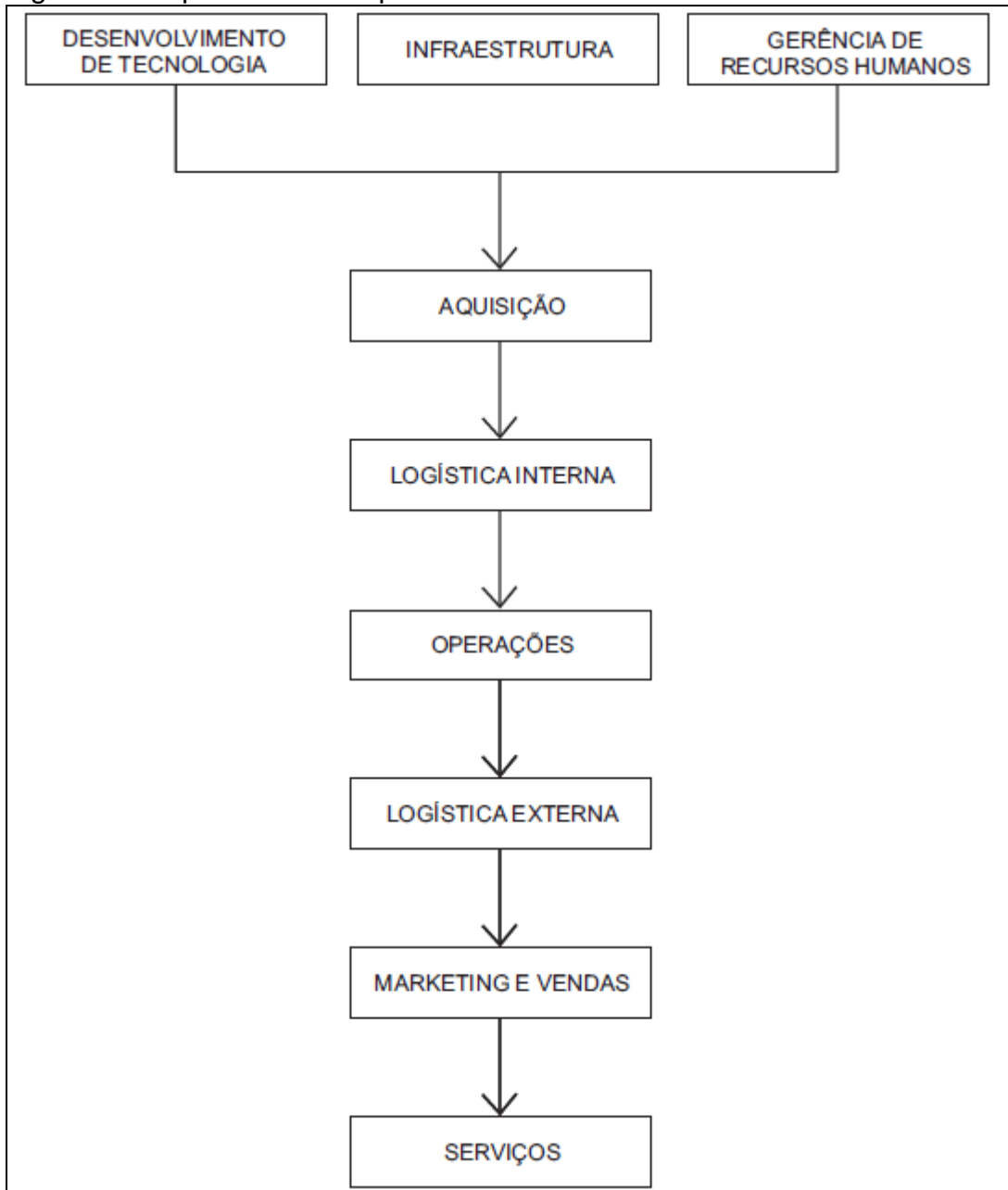
Fonte: Elaborado pelo autor (2015).

No processo de infraestrutura o responsável pela execução do processo é o setor de controle de qualidade, que terá como objetivo controlar a qualidade dos produtos acabados que irá ser comercializado, tem como fornecedor interno a produção que fornecera os produtos para serem avaliados pelo setor. Tem como principal atividade controlar a qualidade e identificar o provável erro no processo produtivo. Os clientes internos são a aquisição e a direção, pois serão supridos com os relatórios que será confeccionado. O efeito do processo é garantir que o produto da organização atenda aos requisitos do cliente. Os recursos humanos do processo

é o funcionário que irá desempenhar o controle da qualidade, ele necessitará de um computador, uma impressora e o setor envolvido no processo é o da produção. Os registros que serão feitos são os relatórios de qualidade do produto. Os itens que serão controlados são a não conformidade do produto e o cumprimento das operações no processo produtivo. Os itens que serão verificados são a qualidade da matéria prima que poderá ser um motivo de erros apresentados no produto acabado e a capacitação dos funcionários. O processo de infraestrutura dá um suporte para a produção pois apresentará os possíveis erros que acontecerão na cadeia produtiva.

Todos os processos darão base para a organização nas suas atividades, tanto primárias quanto as de apoio. Isso ajudará a organização a fazer as mudanças na sua estrutura, pois passará a produzir seus próprios produtos, com isso terá que entender quais os requisitos do seu público-alvo. Para identificar e apontar um fluxo dos processos da organização para atender os requisitos dos clientes foi montado um mapeamento dos processos, onde irá apontar a interação e a interligação entre os processos.

Figura 9 - Mapeamento dos processos



Fonte: Elaborado pelo autor (2015).

O mapeamento dos processos aponta uma sequência dos processos dentro da organização. Pode-se observar que as atividades de apoio como desenvolvimento de tecnologia, com sua constante mudança nos aspectos do produto, a gerência de recursos humanos com o treinamento e desenvolvimentos dos colaboradores da organiza e a infraestrutura com seu controle de qualidade aplicado em toda a empresa dão um suporte para as demais atividades de valor. Após esses processos vem o processo de aquisição, onde acontece a compra das matérias primas e insumos necessárias para a produção do produto. Depois vem o

processo de logística interna, que é responsável por receber as matérias primas e manuseá-las, suprindo a produção quando necessário. Os processos de operações transformam a matéria prima em produto acabado sendo manuseado e estocado pela logística externa. Depois vem os processos de marketing e vendas que vão induzir os clientes a adquirirem o produto da organização. Em seguida vem os processos dos serviços prestados pela organização aos clientes que adquiriram o produto com alguma eventual falha na sua elaboração.

5 CONCLUSÃO

A empresa estudada está a 14 anos no mercado prestando serviço de confecção para marcas da região, começou em uma pequena garagem com poucos funcionários e com o serviço de qualidade prestado pela organização fez a demanda só aumentou, chegando ao estágio em que se encontra hoje, possui um pavilhão próprio e tem em torno de 30 funcionárias.

Como está bastante tempo no mercado a organização teve a “chama” do empreendedorismo acessa novamente, pois enxergou a oportunidade de ter a sua própria marca em vez de fabricar para terceiros, para isso teve um perfil empreendedor dos proprietários que novamente conseguiram identificar uma oportunidade de um novo empreendimento.

Para a produção de seu próprio produto, a empresa precisa definir a marca que terá esse produto, uma marca forte e estruturada pode valer um valor alto. Para estruturar essa marca a empresa tem que definir o público que quer atingir e o que quer passar para esse público com essa marca. O cliente tem que se enxergar na marca e comprar sua ideia e valores.

O composto de marketing define a maneira que a organização vai se posicionar no mercado, pois engloba o produto que será ofertado, seu valor agregado que indica os benefícios que o cliente observa além das características físicas do produto. A política de preço que a organização aplicará para seus produtos. A praça que é como a organização vai distribuir os seus produtos até o consumidor final. E por último a promoção que é a forma que a empresa irá induzir os clientes a adquirir o produto. Nesse trabalho a definição do composto de marketing foi elaborada com o auxílio dos proprietários de organização.

A cadeia de valores de Porter é uma ferramenta importante para gerar vantagem competitiva em relação aos concorrentes. Ela define as atividades que geraram valor para a organização. As atividades primárias são aquelas vitais para a realização do produto, como logística interna, operações, logística externa. Já as atividades de apoio dão o suporte as atividades primárias como a gerência de recursos humanos, aquisição.

Desta forma esse estudo procurou identificar a cadeia de valores que há na organização, qual a cadeia de valores que Porter define. O objetivo geral do estudo buscou analisar a reestruturação da empresa de produção para outras

marcas para marca própria com base na cadeia de valores de Porter, na empresa Simões Comércio de Indústria de Confecção.

Analisando o primeiro objetivo específico que foi identificar a cadeia de valores da empresa, verificou-se que a organização atualmente não possui uma cadeia de valores definida e formalizada, possui apenas algumas atividades isoladas como operações que transformam a matéria prima em produto acabado. Pode se verificar também que por ser uma prestadora de serviço para outras marcas da região a empresa não possui os setores bem definidos, muitas vezes os funcionários revezam para efetuar uma determinada tarefa.

Com relação ao segundo objetivo, identificar a cadeia de valores para a empresa segundo Porter foi possível identificar que a cadeia de valores de Porter se aplica na empresa, pois a organização possui apenas algumas atividades que não estão definidas e nem formalizadas. Todas as atividades tanto primárias, quanto as de apoio ajudarão a organização a organizar suas atividades.

O terceiro objetivo é analisar a lacuna existente entre as duas cadeia de valores, foi possível identificar que como a organização é uma prestadora de serviços, ela não possui uma cadeia de valores formal e para formaliza-la será preciso propor diretrizes que a organização deverá seguir para implantar a cadeia de valores.

O quarto e último objetivo e propor soluções para definir as atividades da cadeia de valor de Porter, foi proposto à definição dos processos de cada atividade dentro da cadeia de valores, para isso foi elaborada um ficha de definição de processos, que aponta os responsáveis, os que suprem o processo, os que serão supridos pelo processo, suas principais atividades, seu efeito para organização, os recursos necessários, e por fim os itens que serão controlados e verificados. Com isso a empresa consegue ter um gerenciamento eficaz sobre os processos de cada atividade, podendo obter uma vantagem competitiva sobre seu concorrente.

A pesquisa limitou-se exclusivamente em um estudo de caso feito na Simões Indústria e Comercio de Confecções, portanto o estudo se torna viável a outras empresas que queiram definir e estruturar os processos de suas atividades. Para estudos futuros recomenda-se o aprofundamento nos procedimentos que vem posteriormente ao processo, assim a organização estruturara suas atividades mais solidamente.

Conclui-se que o tema é bastante relevante para a empresa em que está sendo aplicado, já que com este estudo a organização terá mais segurança para fazer sua reestruturação. Com as definições do processo a organização poderá definir os procedimentos de cada atividade da cadeia de valor, fazendo com que a empresa atinja seus objetivos e tenha vantagem sobre seus concorrentes.

REFERÊNCIAS

- AAKER, David A. Construindo marcas fortes. Porto Alegre: Bookman, 2007. 342p.
- ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução a metodologia do trabalho científico**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2007. 160 p.
- BAILY, Peter J. H. **Compras: princípios e administração**. São Paulo: Atlas, 2000. 471 p.
- BAKER, Michael John. **Administração de marketing**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005. 603 p.
- BALLOU, Ronald H. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos/logística empresarial**. 5. ed. Porto alegre: Bookman, 2006. 116 p.
- _____. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos: planejamento, organização e logística empresarial**. 4. ed Porto alegre: Bookman, 2001. x,532 p.
- BOWERSOX, Donald J.; CLOSS, David J. **Logística empresarial: o processo de integração da cadeia de suprimento**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2004. 594 p.
- CAMPOS, Jorge P. **Mapeamento de processos: Uma estratégia vencedora**. 2009. Disponível em:
http://www.excelenciaemgestao.org/portals/2/documents/cneg8/anais/t12_0492_2607.pdf. Acesso em: 1/5/2015.
- CAMPOS, Vicente Falconi. **TQC: controle da qualidade total (no estilo japonês)**. 8. ed. Belo Horizonte: Instituto de Filosofia e Teologia de Goiás, 2004. 256 p.
- CARPINETTI, Luiz Cesar Ribeiro; MIGUEL, Paulo Augusto Cauchick; GEROLAMO, Mateus Cecílio. **Gestão da qualidade ISO 9001:2000: princípios e requisitos**. São Paulo: Atlas, 2011. 111 p.
- CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino; SILVA, Roberto da. **Metodologia científica**. 6. ed São Paulo: Prentice Hall, 2007. 162 p.
- CHASE, Richard B.; JACOBS, F. Robert; AQUILANO, Nicholas J. . **Administração da produção para a vantagem competitiva**. 10. ed Porto Alegre: Bookman, 2006. 724 p.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**. 2. ed. rev. e atual Rio de Janeiro: Campus, 2004. 529 p.
- COBRA, Marcos. . **Administração de vendas**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1986. 557 p.

DAMASCENO, Daniel D., **Mapeamento de processos, base para obtenção dos resultados**: Aplicação prática em indústria do ramo siderúrgico. 2015. Disponível em:
http://www.excelenciaemgestao.org/portals/2/documents/cneg8/anais/t12_0492_2607.pdf. Acesso em: 1/5/2015

DAVENPORT, Thomas H. **Missão crítica**: obtendo vantagem competitiva com os sistemas de gestão empresarial. Porto Alegre: Bookman, 2002. 293p.

DIAS, Marco Aurélio P. . **Administração de materiais**: princípios, conceitos e gestão. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2009. 336 p.

DORNELAS, José Carlos Assis; SPINELLI, Stephen; ADAMS, Robert. **Criação de novos negócios**: empreendedorismo para o século XXI. 9.ed. São Paulo: Elsevier, 2014. 458 p.

FIESC, Federação das Indústrias do Estado de Santa Catarina. **Rotas Estratégicas Setoriais**: Têxtil & Confecção.2014 Disponível em:
<http://www4.fiescnet.com.br/pt/setores/textil-confeccao>, acesso em 15/04/2015

FILHO, Joel Souto M., **Pesquisa em administração**: Em defesa do estudo de caso. **Revista Administração de Empresas**. 1984. Disponível em:
<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rae/article/viewFile/39213/37949>. Acesso em: 20/4/2015.

GAITHER, Norman. **Administração da produção e operações**. 8.ed São Paulo: Thomson, 2002. 598 p.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de pessoas**: enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2001. 307 p.

HAYES, Robert H. **Produção, estratégia e tecnologia**: em busca da vantagem competitiva. Porto Alegre: Bookman, 2008 384p.

HEINRITZ, Stuart F; FARRELL, Paul V. . **Compras** princípios e aplicações. São Paulo: Atlas, 1977 - 1983. 460 p.

JOHNSTON, Robert; CLARK, Graham. **Administração de operações de serviço**. São Paulo: Atlas, 2002. 562 p.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **Mapas estratégicos**: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis. 5. ed Rio de Janeiro: Elsevier, 2004. 471 p.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**: análise, planejamento, implementação e controle. 5. ed. São Paulo: Ed. Atlas, 1998. 724 p.

_____; PFOERTSCH, Waldemar; MICHI, Ines. **B2B gestão de marcas em mercados**. Porto Alegre: Bookman, 2008. 344p.

_____. **Administração de marketing**. 10. ed São Paulo: Prentice Hall, 2000. 764 p.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Marketing: conceitos, exercícios, casos**. 7. ed São Paulo: Atlas, 2005. 324 p

LAMB, Charles W.; HAIR, Joseph F.; MCDANIEL, Carl D. **Princípios de marketing**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004. 644 p.

LICZBINSK, Carin R.; KELM, Martinho L.; ABREU, Aline F. **Informações fundamentais ao gerenciamento das atividades da cadeia de valor: O caso das pequenas empresas industriais de produtos alimentares**. 2002. Disponível em www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2002_TR91_0368.pdf. Acesso em: 20/4/2015.

MACIEIRA, Sílvio; VENTURA, Magda. **Como elaborar projeto, monografia e artigo científico**. 4. ed. Rio de Janeiro: Freitas Bastos, 2006. 131p.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados**. 7. ed São Paulo: Atlas, 2008. 277 p.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 11. ed São Paulo: Futura, 2005. 332 p.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de marketing**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007. 311 p.

NORMANN, Richard. **Administração de serviços: estratégia e liderança na empresa de serviços**. São Paulo: Atlas, 1993. 208 p.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Administração de processos: conceitos, metodologia e práticas**. São Paulo: Atlas, 2006. 291p.

_____. **Estratégia empresarial & vantagem competitiva: como estabelecer, implementar e avaliar**. 3.ed São Paulo: Atlas, 2001. 455 p.

OLIVEIRA, Silvio Luiz de. **Tratado de metodologia científica: projetos de pesquisa, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses**. São Paulo: Pioneira, 1997. 320 p.

PORTER, Michael E. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. 12. ed Rio de Janeiro: Campus, c1989. 512 p.

RITZMAN, Larry P.; KRAJEWSKI, Lee J. . **Administração da produção e operações**. São Paulo: Prentice Hall, 2007. 431 p.

_____. **Administração da produção e operações**. São Paulo: Prentice Hall, 2004. 431 p.

ROBERT, Michel. **Estratégia: como empresas vencedoras dominam seus concorrentes**. São Paulo: Negócio, c1998. 354 p.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo; FERNANDES, Francisco. **Como escrever casos para o ensino de administração**. São Paulo: Atlas, 2007. 159 p.

SALIM, Cesar Simões,. **Administração empreendedora**: teoria e prática usando estudos de casos. Rio de Janeiro: Elsevier: Campus, c2004. 226 p

SEBRAE, Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Taxa de Sobrevivência das Empresas no Brasil**. 2011 Disponível em: http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Sobrevivencia_das_empresas_no_Brasil_2011.pdf. Acesso em: 10/4/2015.

SILVA, Adelphino Teixeira da. **Administração básica**. 4. ed. rev. e ampl São Paulo: Atlas, 2007. 267 p.

SLONGO, Luiz Antônio; LIBERALI, Guilherme. **Marketing de relacionamento**: estudos, cases e proposições de pesquisa. São Paulo: Atlas, 2004. 162p.

STONER, James Arthur Finch,; FREEMAN, R. Edward,. **Administração**. 5. ed Rio de Janeiro: LTC, c1994. 533 p

URDAN, Flávio Torres; URDAN, André Torres. **Gestão do composto de marketing**: visão integrada de produto, preço, distribuição e comunicação, estratégias para empresas brasileiras, casos e aplicações. São Paulo: Atlas, 2006. x, 340 p.

WRIGHT, Peter; KROLL, Mark J.; PARNELL, John A. **Administração estratégica**: conceitos. São Paulo: Atlas, 2000. 433p.

YIN, Robert K. . **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 3. ed Porto Alegre: Bookman, 2005. 212 p.