

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ENGENHARIA  
MESTRADO PROFISSIONALIZANTE EM ENGENHARIA**

**A UTILIZAÇÃO DE PESQUISA DE SATISFAÇÃO DE CLIENTES COMO  
FERRAMENTA DE APOIO NA FORMULAÇÃO DE ESTRATÉGIAS GERENCIAIS  
ORIENTADAS PARA O MERCADO: ESTUDO EM UMA FÁBRICA DE  
TERMOPLÁSTICOS**

**Rossandra Martins da Silva**

**Porto Alegre**

**2004**

**Rossandra Martins da Silva**

**A UTILIZAÇÃO DE PESQUISA DE SATISFAÇÃO DE CLIENTES COMO  
FERRAMENTA DE APOIO NA FORMULAÇÃO DE ESTRATÉGIAS GERENCIAIS  
ORIENTADAS PARA O MERCADO: ESTUDO EM UMA FÁBRICA DE  
TERMOPLÁSTICOS**

Trabalho de Conclusão do Curso de Mestrado  
Profissionalizante em Engenharia como  
requisito parcial à obtenção do título de Mestre  
em Engenharia – modalidade Profissionalizante  
– Ênfase Gerência de Produção

Orientador: Professor Dr. Tarcísio Abreu Saurin

Porto Alegre

2004

**Este Trabalho de Conclusão foi analisado e julgado adequado para a obtenção do título de Mestre em Engenharia e aprovado em sua forma final pelo Orientador e pelo Coordenador do Mestrado Profissionalizante em Engenharia, Escola de Engenharia - Universidade Federal do Rio Grande do Sul.**

---

**Prof. Tarcísio Abreu Saurin, Dr.**  
Orientador Escola de Engenharia/UFRGS

---

**Profa. Helena Beatriz Bettella Cybis, Dra.**  
Coordenadora MP/Escola de Engenharia/UFRGS

BANCA EXAMINADORA

**Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Lúgia Damasceno Ferreira Marczak**  
DEQUI/UFRGS

**Prof. Dr. Ely Paiva**  
PPGEP/UFRGS

**Prof. Dr. Flávio Fogliatto**  
PPGEP/UFRGS

## **AGRADECIMENTOS**

A realização desse trabalho só foi possível devido ao auxílio de algumas pessoas muito especiais, a todos, agradeço muito:

Ao Professor Tarcísio Abreu Saurin, que sem dúvidas, foi uma pessoa vital para a conclusão desse trabalho; pela sua competência como orientador, pela dedicação e paciência que conduziu o desenvolvimento desse trabalho.

Ao Eng<sup>o</sup> Júlio Schmitt – Gerente do negócio TPU, pelo apoio, sabedoria e motivação com a qual me incentivou a seguir em frente nesse trabalho.

A toda equipe do negócio Termoplásticos, em especial, Elise Riegel, Luiz Fernandez e Ricardo Muller, pela colaboração, amizade e pela parceria ao longo desses anos.

Ao meu marido Fabrício, por participar dos meus sonhos.

E em especial, a FCC Fornecedora, que abriu suas portas, permitindo a realização desse trabalho.

## RESUMO

A eficácia da estratégia de uma empresa é decidida, em última análise, pela maneira como os consumidores a percebem. Resultados operacionais, tais como vendas e lucros, são medidas que dependem do nível de valor agregado criado para os consumidores. Quanto mais alto esse valor, tanto melhor a estratégia. A vantagem competitiva se atinge criando mais valor que os concorrentes e o valor é definido pela percepção do consumidor. Esse trabalho tem por objetivo formular estratégias competitivas para o negócio de Poliuretano Termoplástico, na empresa FCC Fornecedora. O método de trabalho utilizado consistiu, inicialmente, na realização de uma pesquisa de satisfação de clientes. A seguir foi realizada a identificação das fragilidades e potencialidades do negócio, através da avaliação dos ambientes interno e externo, visando assim, à identificação de um conjunto de ações de melhoria coerentes às perspectivas do mercado. Através da utilização de uma matriz importância versus desempenho, a qual foi elaborada antes e após a implementação das ações, foi possível identificar que os atributos relacionados à qualidade e flexibilidade apresentaram significativo incremento em desempenho.

**Palavras-chave:** satisfação de clientes, pesquisa de mercado, estratégia.

## ABSTRACT

Efficacy of a corporation's strategy, at last, may be decided by the perception of the customers. Operational results, as profits or sales, are measurements that depend on the level of the psychological value transmitted to costumers. The higher this value, the better the strategy. Competitive advantages are accomplished through the creation of higher values than the competitors, and the value is defined by the perception of the costumers. The objective of this work is to implement strategies for the Thermoplastic Polyurethane business from FCC Fornecedora. The methodology initially applied was the customer satisfaction research. After that, were identified the fragilities and potentialities of the business, evaluating the internal and external environment, to find a set of actions or strategies that must be coherent with the market perspectives. Using a matrix importance vs. performance, before and after the implementation of that set of actions, was possible to identify the attributes related to quality and flexibility that present increase in corporation's performance.

**Key-words:** customer's satisfaction, market research, strategy.

# SUMÁRIO

<b>AGRADECIMENTOS .....</b>	<b>II</b>
<b>RESUMO.....</b>	<b>III</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>IV</b>
<b>SUMÁRIO.....</b>	<b>V</b>
<b>LISTA DE TABELAS.....</b>	<b>VIII</b>
<b>LISTA DE FIGURAS.....</b>	<b>IX</b>
<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>12</b>
1.1 <i>JUSTIFICATIVA E TEMA.....</i>	12
1.1.1 O Tema no Cenário da Empresa.....	15
1.2 <i>OBJETIVOS.....</i>	16
1.3 <i>DELIMITAÇÕES DO TRABALHO .....</i>	16
1.4 <i>ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO .....</i>	17
<b>2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA .....</b>	<b>18</b>
2.1 <i>CONSIDERAÇÕES INICIAIS .....</i>	18
2.2 <i>FORMULAÇÃO DE ESTRATÉGIAS GERENCIAIS.....</i>	19
2.2.1 Definições.....	19
2.2.1.1 Definição de Estratégia.....	19
2.2.1.2 Definição de Planejamento Estratégico .....	19
2.2.2 Níveis Estratégicos .....	20
2.2.3 Etapas do Planejamento Estratégico.....	21
2.2.3.1 Planejamento Estratégico Corporativo .....	21
2.2.3.2 Planejamento Estratégico do Negócio .....	22
2.2.3.3 Planejamento de Produto .....	22
2.2.4 Etapas do Planejamento Estratégico de um Negócio .....	23
2.2.4.1 Definição da Missão do Negócio .....	23
2.2.4.2 Análise do Ambiente Externo à Organização (Análise das Ameaças e Oportunidades) .....	24
2.2.4.3 Análise do Ambiente Interno à Organização (análise das forças e fraquezas)	24
2.2.4.4 Definição das Metas do Negócio.....	24
2.2.4.5 Planos de Melhorias, Uso de Feedback e de Controle .....	25
2.2.5 Formulação da Estratégia .....	25
2.2.5.1 Estratégias Moldadas Através de Forças Competitivas.....	26

2.2.5.2	Estratégias Genéricas.....	30
2.2.5.3	Riscos da Estratégia Genérica .....	33
2.3	<b>ESTRATÉGIAS DE PRODUÇÃO</b> .....	35
2.3.1	Objetivos de Desempenho da Produção .....	35
2.3.2	Objetivo de Desempenho versus Objetivo Competitivo .....	36
2.3.2.1	Influência do Consumidor nos Objetivos de Desempenho .....	37
2.3.2.2	Objetivos qualificadores e ganhadores de pedidos.....	38
2.3.3	Matriz Importância x Desempenho .....	40
2.3.4	Formulação de Estratégias versus Matriz Importância-Desempenho .....	42
2.4	<b>IDENTIFICAÇÃO DAS NECESSIDADES DOS CLIENTES</b> .....	43
2.4.1	Conceito de Satisfação .....	43
2.4.2	Pesquisa de Satisfação.....	44
2.4.3	Definição de Pesquisa de Mercado.....	44
2.4.4	Tipos de Pesquisas de Mercado.....	45
2.4.5	Etapas de projeto de pesquisa de mercado .....	46
2.4.5.1	Definição do Problema e Objetivos da Pesquisa .....	47
2.4.5.2	Planejamento da Pesquisa.....	47
<b>3</b>	<b>METODO DE PESQUISA</b> .....	<b>53</b>
3.1	<b>ESTRATÉGIA DE PESQUISA</b> .....	53
3.2	<b>APRESENTAÇÃO DA EMPRESA</b> .....	53
3.2.1	Apresentação do produto e processo .....	55
3.2.1.1	Produto .....	55
3.2.1.2	Processo de fabricação .....	55
3.3	<b>MÉTODO DE TRABALHO</b> .....	56
3.3.1	Avaliação do Planejamento Estratégico Corporativo.....	58
3.3.2	Elaboração da Pesquisa de Satisfação de Clientes .....	58
3.3.2.1	Determinação dos critérios de desempenho .....	58
3.3.2.2	Elaboração do questionário .....	60
3.3.2.3	Determinação da amostragem .....	66
3.3.2.4	Etapas de aplicação do questionário.....	67
3.3.3	Análise dos resultados da pesquisa.....	68
3.3.4	Análise dos ambientes interno e externo .....	68
3.3.5	Discussão e formulação das estratégias.....	69
3.3.6	Elaboração do plano de ação para atingimento das estratégias .....	69
3.3.7	Implantação das melhorias propostas .....	69
3.3.8	Reaplicação da pesquisa como método de controle para monitoramento do plano de ação .....	70
3.3.9	Avaliação e discussão dos resultados da nova pesquisa.....	70
<b>4</b>	<b>RESULTADOS E DISCUSSÃO</b> .....	<b>71</b>
4.1	<b>AVALIAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO CORPORATIVO</b> .....	71
4.2	<b>ELABORAÇÃO DA PESQUISA DE SATISFAÇÃO DE CLIENTES</b> .....	71
4.2.1	Determinação dos objetivos (ou critérios) de desempenho .....	71
4.2.2	Elaboração do questionário .....	73
4.2.3	Determinação da amostragem e aplicação do questionário.....	73

4.3	<i>AVALIAÇÃO DOS RESULTADOS DA PESQUISA</i> .....	74
4.3.1	Tabulação dos dados obtidos na pesquisa .....	74
4.3.2	Tabulação e avaliação dos dados obtidos na pesquisa .....	76
4.3.3	Análise do ambiente externo (oportunidades e ameaças) e interno (pontos fortes e fracos) .....	81
4.3.3.1	Oportunidades.....	81
4.3.3.2	Ameaças .....	82
4.3.3.3	Pontos fortes e fracos.....	83
4.4	<i>FORMULAÇÃO DA ESTRATÉGIA</i> .....	85
4.4.1	Orientação da estratégia.....	85
4.4.2	Relacionando análise do ambiente externo e interno com os resultados da pesquisa de satisfação.....	86
4.5	<i>ELABORAÇÃO DO PLANO DE MELHORIAS</i> .....	88
4.5.1	Plano emergencial e de curto prazo.....	88
4.5.2	Plano de médio e longo prazo .....	88
4.6	<i>CONTROLE E MONITORAMENTO DO PLANO DE AÇÃO</i> .....	92
<b>5</b>	<b>CONCLUSÕES E SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS</b> .....	<b>97</b>
5.1	<i>CONCLUSÕES</i> .....	97
5.2	<i>SUGESTÕES PARA ESTUDOS FUTUROS</i> .....	98
	<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>99</b>
	<b>ANEXO 1</b> .....	<b>103</b>

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Tipos de amostra.....	50
Tabela 2: Resume das condições favoráveis a utilização de amostra ou censo.....	51
Tabela 3: % de reclamações pelo histórico na NNCE's, relacionadas aos atributos de desempenho, critérios de desempenho, e fatores competitivos.....	60
Tabela 4: Grupos de clientes por volume faturado.....	66
Tabela 5: Índice de retorno dos questionados.....	73
Tabela 6: Resultados obtidos na pesquisa 1 - questionário da importância.....	74
Tabela 7: Resultados obtidos na pesquisa 1 - questionário do desempenho.....	75
Tabela 8: Plano de melhoria das para curto prazo.....	89
Tabela 9: Plano de melhoria para médio e longo prazo.....	90
Tabela 8: Resultados obtidos na pesquisa 2 - questionário da importância.....	92
Tabela 9: Resultados obtidos na pesquisa 2 - questionário do desempenho.....	92

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Os três níveis estratégicos.....	20
Figura 2: Etapas do planejamento estratégico.....	21
Figura 3: Processo de planejamento estratégico do negócio.....	23
Figura 4: Forças de Porter.....	27
Figura 5: Riscos das estratégias genéricas.....	34
Figura 6: Objetivos de desempenho e seu benefício competitivo.....	39
Figura 7: A Matriz de Importância-Desempenho.....	41
Figura 8: Etapas que de uma pesquisa de mercado.....	46
Figura 9: Etapas que de uma pesquisa de mercado.....	47
Figura 10: Estrutura simplificada da FCC FORNECEDORA.....	54
Figura 11: Etapas do processo de fabricação de TPU.....	55
Figura 12: Fluxograma do método proposto.....	57
Figura 13: Conversão da escala e o sentido de aumento da importância e desempenho no questionário piloto.....	61
Figura 14: Questionário aplicado no estudo piloto.....	62
Figura 15: Escala e sentido adaptados de Slack para a aplicação final dos questionários.....	63
Figura 16: Questionário elaborado para área técnica.....	64
Figura 17: Questionário elaborado para área comercial.....	65
Figura 18: Distribuição de frequência dos atributo para importância - pesquisa 1.....	76
Figura 19: Distribuição de frequência dos atributo para desempenho - pesquisa 1.....	77
Figura 20: Grau de importância conferido aos atributos.....	79

Figura 21: Desempenho em relação á concorrência.....	79
Figura 22: Matriz de importância-desempenho para pesquisa 1 .....	80
Figura 23: Distribuição de frequência dos atributo para importância - pesquisa 2.....	93
Figura 28: Distribuição de frequência dos atributo para desempenho - pesquisa 2.....	94
Figura 25: Matriz de importância-desempenho para pesquisa 2.....	95

# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 JUSTIFICATIVA E TEMA

Nas últimas quatro décadas, o Brasil tem tido um relevante papel na história do calçado. O maior país da América Latina é um dos mais destacados fabricantes de manufaturados de couro, detendo o terceiro lugar no ranking dos maiores produtores mundiais, tendo ainda importante participação na fatia de calçados femininos que alia qualidade a preços acessíveis. O parque calçadista brasileiro hoje contempla mais de 7,2 mil indústrias, que produzem aproximadamente 665 milhões de pares/ano, sendo que 189 milhões são destinados à exportação. O setor é um dos que mais gera emprego no país. Em 2003, cerca de 280 mil trabalhadores atuavam diretamente nesse setor (ABICALÇADOS, 2004).

A grande variedade de fornecedores de matéria-prima, máquinas e componentes, aliada à tecnologia de produtos e inovações, fazem do setor calçadista brasileiro um dos mais importantes do mundo. São mais de 300 indústrias de componentes instaladas no Brasil, mais de 400 empresas especializadas no curtimento e acabamento do couro, processando anualmente mais de 30 milhões de peles e cerca de uma centena de fábricas de máquinas e equipamentos (ABICALÇADOS, 2004).

É com esta estrutura potenciamente capacitada que os fabricantes de calçados realizam a produção do calçado brasileiro, hoje exportado para mais de 100 países, detendo modernos conceitos de administração de produção e gestão de fabricação. É uma indústria altamente especializada em todos os tipos de calçados: femininos, masculinos e infantis, além de calçados especiais, como ortopédicos e de segurança do trabalhador.

Devido à agilidade em obter informações sobre as tendências mundiais de moda, facilidade em obtenção de matérias-primas para desenvolver a modelagem adequada ao mercado comprador, e posterior fabricação em série, os calçadistas brasileiros têm amplas condições de atender à demanda de importadores dos mais diversos perfis. Exemplos são os calçados fabricados para importantes grifes e lojas norte-americanas e européias. A

diversificação da produção é outro fator competitivo, pois a adaptação as mais diferentes coleções é muito rápida.

A utilização de materiais termoplásticos como matéria-prima para alguns componentes do sapato colabora para o aumento da diversificação dos produtos. Termoplásticos são materiais que, sob efeito de temperatura e pressão, amolecem e fluem, podendo ser moldados nessas condições. Cessando o efeito de temperatura e pressão, se solidificam adquirindo a forma do molde. O processamento pode ser realizado por extrusão, sopro ou injeção, sendo que a produção de peças por injeção é a mais comum nesse mercado. Esses polímeros são amplamente aplicados na produção de solados, insertos (detalhes e enfeites) e tacos (parte do salto que entra em contato com o chão).

Nos últimos anos, diversos materiais tradicionais, como vidro, metais e fibras naturais, vêm sendo substituídos por produtos de origem plástica, com menores custos de obtenção e produção, maior flexibilidade, diversidade e assepsia, e possibilidade de reciclagem. O consumo mundial de resinas plásticas foi aproximadamente 114 milhões de toneladas em 1999. Desse total, Europa Ocidental e Estados Unidos representavam 27% cada. Em seguida aparecem China (13%), Japão (9%) e Coréia do Sul (3%). O Brasil ocupou a sexta posição, com 3,2% do mercado consumidor mundial. Entre 1970 e 1997, o crescimento anual médio do consumo de plásticos foi superior à expansão anual média do Produto Nacional Bruto (PNB) em diversos países: ocorreu à razão de 2,5 nos Estados Unidos; 1,9 na Alemanha; 1,4 no Japão; e 3,1 no Brasil (SOUZA, 2002). Os plásticos de engenharia também apresentaram significativa entrada na produção de alguns componentes para sapato, devido, principalmente, ao aumento da qualidade do calçado brasileiro e a busca de materiais.

As mudanças tecnológicas são incrementais. O setor se moderniza por etapas, dado a característica descontínua do processo de produção. Cabe destacar que nesse setor o custo da mão-de-obra ainda constitui fator determinante da competitividade. Devido ao forte conteúdo artesanal e fragmentação no processo produtivo, mundialmente a indústria de calçados tem características de produção localizada, estimulando, com isso, as aglomerações geográficas (CUNHA, 2000).

Desse novo cenário mercadológico surgiram muitas exigências: processos produtivos mais controlados, maior quantidade de produtos com propriedades específicas, maior flexibilidade e agilidade na entrega. As dificuldades na esfera operacional refletem-se na deficiência em cumprir prazos de entrega, uma das falhas mais apontadas por clientes e reconhecida pelos produtores. Há, ainda, a desvantagem quanto ao preço das matérias-primas,

infra-estrutura, logística e transporte (frete marítimo). Também falta às empresas brasileiras uma “mentalidade exportadora”: suas vendas ainda priorizam o mercado interno (DIEDRICH, 2002).

A tecnologia está revolucionando o modo empregado pelas organizações para competir. Produção flexível e redução do tempo de resposta, oriundas de desenvolvimentos tecnológicos em curso, estão sendo consideradas novas fontes de vantagem competitiva. Entretanto, sobreviver, conquistar participação de mercado e, sobretudo, satisfazer necessidades rapidamente mutáveis, não é fácil tarefa para as empresas, cujo propósito deve ser criar e manter clientes. Agilidade surge, então, como requisito ímpar da estratégia empresarial, pois em época alguma da história a velocidade da mudança foi tão grande. As conseqüências desse processo têm impactos significativos no cotidiano da gestão empresariais e a competitividade, decorrente do tratamento dispensado pelos competidores à qualidade definida pelo mercado. Essa mudança radical em andamento significa nova e mais poderosa forma de fazer negócios (BARCELLOS, 2001).

Em muitos casos, a globalização é utilizada como justificativa para a necessidade da competitividade. Entretanto, o argumento contrário à tese da globalização é de que os mercados estão se tornando mais fragmentados, com consumidores mais preocupados em expressar sua individualidade do que comprar produtos de massa. A existência de segmentos distintos de mercado está tornando-se mais clara. Dessa forma, as empresas de maior sucesso são aquelas que reconheceram a importância cada vez maior da segmentação, e se posicionaram para tirar o maior proveito dela. Identificar com precisão os segmentos importantes do mercado e estabelecer estratégias para atendê-los, pode significar uma política de domínio de cada segmento específico de mercado. Cada mercado deve ser examinado individualmente, e os fatores passíveis de afeta-los devem ser explorados. A função marketing tem um papel importante ao manter a empresa atualizada com as mudanças em seu ambiente competitivo (HOOLEY *et al*, 1998).

O cenário de maior exigência do mercado, simultaneamente à entrada da concorrência, gerou necessidade de buscar mais vantagens competitivas além da sua localização geográfica. Para que a empresa se mantenha competitiva no mercado atual e busque novos desafios é indispensável conhecer melhor seus clientes. Entender suas necessidades e expectativas em relação aos seus produtos. É fundamental adaptar o processo para atingir e até superar as expectativas do mercado.

A necessidade de uma maior orientação para o mercado leva às empresas investigarem de forma sistemática as exigências e preferências dos clientes tradicionais ou clientes potenciais (BUSS e CUNHA, 2001). Segundo Anderson e Fornell (1999), a satisfação do cliente induz a uma maior lealdade, que, por sua vez, assegura as vendas futuras, reduz o custo das futuras transações, diminui a variação dos preços.

### **1.1.1 O Tema no Cenário da Empresa**

A empresa FCC FORNECEDORA é a única que possui uma fábrica de Poliuretano Termoplástico (TPU) totalmente nacional, ou seja, todas as etapas de produção foram desenvolvidas e implementadas internamente. Sua localização no Vale dos Sinos gera uma vantagem geográfica à FCC, visto que o mercado calçadista é um potente consumidor de TPU. As principais aplicações do Poliuretano Termoplástico são tacos para sapatos femininos, solados de chuteiras e de alguns modelos de sapatos; e detalhes especiais, principalmente, em tênis.

Os clientes da empresa são indústrias que processam, por injeção, o TPU como matéria-prima. As peças injetadas são fornecidas às fábricas de calçados, que depois são enviados ao comércio e, finalmente o sapato chega ao consumidor final.

O mercado de TPU no Vale dos Sinos passou a ser muito atrativo, assim grandes fabricantes desse produto começaram a buscar sua fatia de mercado. A entrada da concorrência foi percebida através da perda de alguns clientes e redução do volume de vendas.

O aumento do nível de exigência da qualidade no sapato proporcionou maior entrada do poliuretano na composição dos calçados. Sendo um material com excelentes propriedades, passou a ser exigido para aplicações sujeitas a altas solicitações mecânicas. Com a popularização de calçados femininos com saltos agulha, tornou-se comum o uso deste tipo de calçado. O uso mais intensivo tornou aparente uma deficiência associada à pequena área dos tacos utilizados nos saltos agulha: a grande solicitação imposta a estas peças, principalmente àquelas com área inferior a  $1,2 \text{ cm}^2$ . Esta solicitação gera um desgaste acentuado, sendo proporcional à redução da área do salto, em virtude das imensas pressões a que este é submetido. Assim, temos hoje uma situação crítica, na qual sapatos com tacos de áreas até inferiores a  $0,8 \text{ cm}^2$  passaram a ser utilizados intensivamente. Nestas circunstâncias, poucos materiais suportariam sem demonstrar níveis de desgastes inaceitáveis. Tacos de metal

são recomendados para estas situações, porém impraticáveis na maioria dos casos. Tacos metálicos são caros, difíceis de produzir e marcam muito o chão (as pressões são tão grandes que os tacos metálicos afundam nas superfícies). Hoje, o Poliuretano Termoplástico (TPU) é o material mais indicado para produção de tacos de sapatos femininos. O mercado de TPU no pólo calçadista gaúcho tornou-se atraente para grandes produtores desse material.

O cenário de maior exigência do mercado, simultaneamente à entrada da concorrência gerou necessidade de buscar mais vantagens competitivas, além da sua localização geográfica. Para que a empresa se mantenha competitiva no mercado atual e busque novos desafios, é indispensável conhecer melhor seus clientes, entender suas necessidades e expectativas em relação aos seus produtos. Mais importante, transformar as necessidades do mercado em objetivos para o planejamento estratégico. É fundamental adaptar o processo a partir da percepção do cliente e do posicionamento da concorrência.

## **1.2 OBJETIVOS**

Esse trabalho tem como objetivo principal avaliar o grau de satisfação dos clientes da empresa FCC FORNECEDORA, mais especificamente do negócio TPU, bem como posicionar a empresa em relação à concorrência.

Como objetivos secundários:

- formular estratégias para empresa FCC FORNECEDORA, orientadas ao mercado para o negócio TPU (poliuretano termoplástico) no segmento de mercado estudado,
- elaborar um plano para implantação das estratégias formuladas.

## **1.3 DELIMITAÇÕES DO TRABALHO**

Não é objetivo desse trabalho detalhar etapas e resultados específicos dos planos de melhorias, mas somente avaliar a percepção do mercado após as ações tomadas.

Além disso, não será desenvolvido um planejamento estratégico completo, mas uma introdução da cultura para trabalhos futuros.

O estudo realizado não avaliou estatisticamente os resultados dos questionários. Entretanto, para minimizar essa deficiência, o resultado da pesquisa foi avaliado por uma equipe com amplo conhecimento do mercado focado. Também foram utilizados métodos referenciados na revisão da literatura (por exemplo, análise das cinco forças de Porter (1986)

análise de oportunidades, ameaças, pontos fracos e fortes) para complementar e enriquecer a análise.

## **1.4 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO**

Este trabalho está organizado em 5 capítulos:

No Capítulo 1 é apresentada a introdução ao tema, objetivos e justificativa dos mesmos. Além disso, são descritas as limitações e a estrutura do trabalho.

No Capítulo 2 é apresentada uma revisão bibliográfica abordando planejamento estratégico, necessidades e satisfação dos clientes e pesquisa de satisfação.

No Capítulo 3 é apresentada a empresa, o cenário de estudo, a metodologia empregada, a técnica de pesquisa adotada para o levantamento dos dados, suas formas de tratamento e elaboração dos planos de melhorias

No Capítulo 4 são apresentados os resultados, discussões e o plano de melhoria para os pontos fracos identificados.

O Capítulo 5 apresenta as conclusões dos resultados encontrados , bem como sugestões para trabalhos futuros.

## **2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA**

### **2.1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS**

A formulação da estratégia é um conjunto de decisões que molda o caminho escolhido para chegar ao objetivo. A formulação é o momento da concepção da estratégia e é decorrente da intenção estratégica da organização. O planejamento estratégico está relacionado com os objetivos estratégicos de médio e longo prazo que afetam a direção ou a viabilidade da empresa (CHIAVENATO e SAPIRO, 2004).

A orientação do planejamento estratégico para o mercado é consciência de que o mercado deve ser o começo e o fim de todos os esforços (GRACIOSO, 2001). A compreensão do tema satisfação de clientes é fundamental para que a orientação estratégica seja coerente.

Para satisfazer os clientes, a primeira condição é que sejam identificadas as suas necessidades (DANTA, 2001). Para determinar as necessidades dos clientes e implementar estratégias, visando a sua satisfação, é necessário reunir informações a respeito de clientes, concorrentes e outras forças que atuam no mercado. Para obtenção dessas informações, várias ferramentas podem ser utilizadas, uma delas é a pesquisa de satisfação de clientes, que tem sido amplamente utilizada de forma muito eficaz (MALHOTRA, 2002).

A pesquisa de satisfação pode colaborar na identificação dos pontos fracos e fortes da empresa. Esses itens são muito importantes para a elaboração de um planejamento estratégico coerente (PORTER, 1986).

A revisão bibliográfica, que tem por objetivo dar suporte teórico para o desenvolvimento do trabalho, aborda os seguintes assuntos: identificação das necessidades dos clientes, pesquisa de satisfação de clientes e formulação de estratégias orientadas para o mercado.

Durante os estudos para elaboração desse capítulo foi possível observar que os diferentes autores pesquisados utilizam as denominações marketing e mercado como sinônimos. Assim, com objetivo de uniformizar a terminologia, será utilizado nesse trabalho o termo “marketing”.

## **2.2 FORMULAÇÃO DE ESTRATÉGIAS GERENCIAIS**

### **2.2.1 Definições**

#### 2.2.1.1 Definição de Estratégia

O que torna uma empresa excelente é a preocupação constante em identificar e satisfazer clientes, bem como, a busca constante em se adaptar e responder às mudanças do mercado, praticando a arte do planejar estrategicamente orientado-se para o mercado.

Não existe uma definição única para estratégia. Para Mintzberg e Quinn (2001), estratégia é o padrão ou o plano que integra as principais metas, política e seqüências de ações de uma organização. Uma estratégia bem formulada ajuda a ordenar e alocar recursos de forma viável, levando em consideração suas competências e deficiências, mudanças antecipadas no ambiente, e providências contingentes realizadas por oponentes inteligentes.

Para Oliveira (2001), a estratégia empresarial é o ajustamento da empresa a seu ambiente, em geral em constante mutação, quase sempre com a empresa alterando suas próprias características, tendo em vista esse ajustamento. Assim, todo processo de implantação e acompanhamento das estratégias empresariais ocorre em circunstâncias de constante mudança. A estratégia deve ser sempre uma opção inteligente, econômica e viável. E, sempre que possível, original e até artilosa; dessa forma, constitui-se na melhor arma de que pode dispor uma empresa para otimizar o uso de seus recursos, tornar-se altamente competitiva, superar a concorrência, reduzir seus problemas e otimizar a exploração das possíveis oportunidades que o ambiente possa proporcionar à empresa e esta tenha condições para usufruir.

#### 2.2.1.2 Definição de Planejamento Estratégico

A estratégia precisa ser planejada, e o planejamento estratégico é a maneira pela qual ela é articulada e preparada. Contudo, ele não é algo que se faz uma vez a cada ano, ele não é descontínuo. Quanto maior for a mudança ambiental, mais deverá ser feito e refeito de maneira contínua o planejamento estratégico (CHIAVENATO e SAPIRO, 2004).

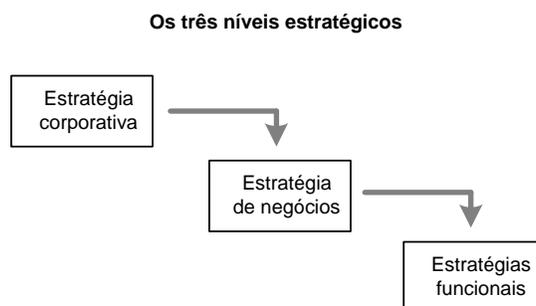
Planejamento estratégico é definido como o processo gerencial de desenvolver e manter uma adequação razoável entre os objetivos, recursos da empresa e as mudanças de

oportunidades de mercado. O objetivo do planejamento estratégico é orientar e reorientar os negócios e produtos da empresa de modo que gere lucros e crescimento satisfatórios .

Segundo Gray (1986) apud Gracioso (2001) quando o planejamento estratégico é adotado com sucesso, acaba se transformando em gerenciamento estratégico. O planejamento passa a ser o instrumento de integração dos demais sistemas, dando origem a uma filosofia de gerenciamento.

### 2.2.2 Níveis Estratégicos

Segundo Kotler (1993), para compreender o planejamento estratégico da empresa é necessário analisar sua estrutura organizacional, geralmente dividida em três categorias: alta administração, unidade de negócio da empresa e produto. Cada categoria, geralmente, é responsável por diferentes níveis de formulação de estratégias. A figura 1 mostra os níveis estratégicos.



**Figura 1: Os três níveis estratégicos**

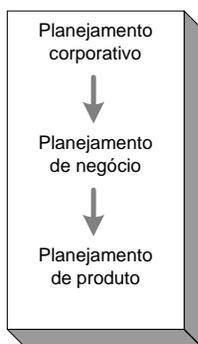
**Fonte: Paiva et al (2004)**

A alta administração deve definir a estratégia corporativa para que a empresa tenha um futuro lucrativo. Essas divisões envolvem, geralmente, alocação de recursos, qual tipo de negócio deve se iniciar e outras importantes definições corporativas. Baseado nos recursos definidos pela alta administração, cada negócio deve desenvolver seu plano estratégico específico, a fim de tornar o negócio lucrativo. Além disso, para cada produto, a unidade de negócio deve definir estratégias mais específicas para atender os objetivos do produto no mercado (KOTLER, 1993).

Segundo Paiva *et al* (2004) a área produtiva tem um papel muito importante na estratégia da empresa, sendo três os elementos fundamentais desta: uma orientação dominante, um padrão de diversificação e uma perspectiva de crescimento. Estes são os elementos que orientarão a definição da estratégia nos três níveis existentes: a estratégia da corporação, a estratégia de negócios, que se relaciona com a obtenção e a manutenção da vantagem competitiva; a estratégia funcional, que está relacionada com as diversas áreas da unidade estratégica de negócios, como manufatura, marketing e finanças. A inter-relação entre esses níveis e dentro deles será fundamental para a manutenção de uma estratégia bem-sucedida.

### 2.2.3 Etapas do Planejamento Estratégico

Relacionando os níveis estratégicos com as categorias estruturais das empresas, o planejamento estratégico pode ser implantado em três etapas, conforme figura 2.



**Figura 2: Etapas do planejamento estratégico.**

**Fonte: Kolter (1993)**

#### 2.2.3.1 Planejamento Estratégico Corporativo

O termo corporativo, neste contexto, não se aplica apenas às corporações; a estratégia corporativa é usada por todas as organizações, do menor negócio com um único proprietário, até a maior das corporações multinacionais. Os planejadores da estratégia corporativa estão também preocupados com a definição do escopo e o papel das unidades de negócio da empresa (PRIDE e FERRELL, 2000).

A estratégia corporativa determina os meios para a utilização de recursos nas

áreas funcionais (marketing, produção, finanças, pesquisa e desenvolvimento, recursos humanos) para alcançar as metas da organização. Uma estratégia corporativa determina não apenas o escopo do negócio, mas também a distribuição de recursos, as vantagens competitivas e a coordenação geral das áreas funcionais (PAIVA *et al*, 2004).

#### 2.2.3.2 Planejamento Estratégico do Negócio

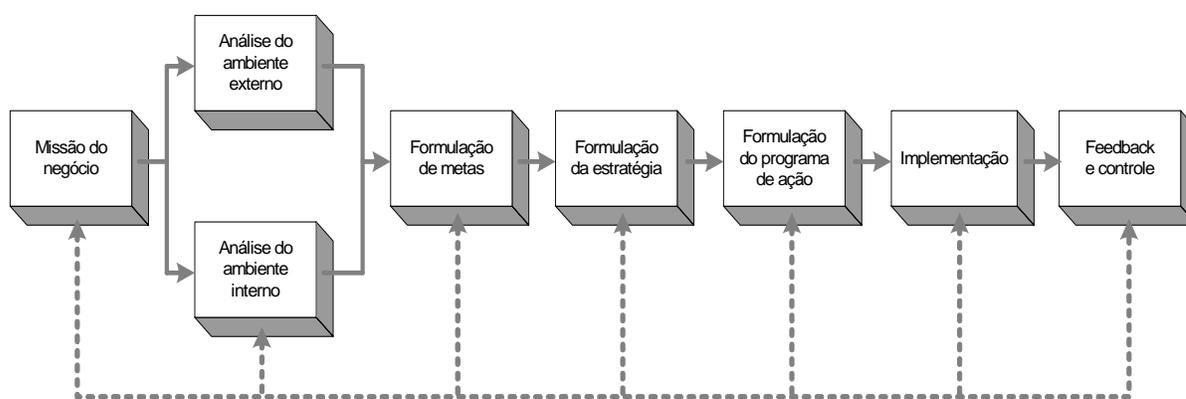
Segundo Paiva *et al* (2004), após a análise das operações e desempenho corporativo, o próximo passo no planejamento estratégico é determinar os rumos futuros do negócio e desenvolver estratégias para as unidades individuais de negócio. A unidade estratégica de negócio – UEN é uma divisão, uma linha de produtos ou outro centro de lucros dentro da empresa-mãe. As UENs operam em uma variedade de mercados, que têm diferentes taxas de crescimento, oportunidades, graus de competição e potencial de gerar lucros. Cada unidade de negócio precisa ser desenvolvida de acordo com a capacidade de bom ajustamento das habilidades e especialidade da empresa às necessidades e sucesso dessa unidade.

#### 2.2.3.3 Planejamento de Produto

Como visto anteriormente, a alta administração deve avaliar suas unidades de negócio, estabelecendo objetivos provendo fundos para cada unidade. Cada negócio, por sua vez, deve monitorar os ambientes internos e externos e desenvolver um plano estratégico específico. Como cada unidade de negócio, geralmente, abrange um número de produtos destinados a segmentos de mercados distintos, deve elaborar um plano para cada produto, muitas vezes chamado de plano de marketing. O plano de marketing difere do plano estratégico de negócios, pois enfatizam mais de perto um produto/mercado e estabelecem estratégias e planos detalhados para atingir os objetivos dos produtos naquele mercado (KOTLER,1993).

## 2.2.4 Etapas do Planejamento Estratégico de um Negócio

Esse trabalho tem como objetivo a formulação de estratégias de negócio, por isso, as etapas de um planejamento estratégico de negócios serão mais detalhadas. Segundo Kotler (1993), após analisar os objetivos globais do planejamento estratégico, é necessário analisá-los, também, em relação às unidades de negócio, o que envolve as etapas apresentadas na figura 3:



**Figura 3: Processo de planejamento estratégico do negócio**

**Fonte: Kotler (1993)**

### 2.2.4.1 Definição da Missão do Negócio

Cada unidade de negócio precisa definir sua missão específica dentro da missão corporativa. A missão específica do negócio deve ser integrada à missão global da empresa, sendo formulada com a mesma filosofia dessa. Quando o negócio é iniciado, sua missão ou objetivo específico é geralmente claro. Ao longo do tempo, a missão pode perder relevância pela alteração das condições de mercado, ou pode se tornar nebulosa.

Valadares (2002) propôs critérios para orientar e facilitar a definição da missão: direcionar mais ao atendimento das necessidades dos clientes do que a seus produtos; refletir as habilidades e/ou vocações essenciais da empresa; ser inteligível; ser realista; ser

motivadora ou produzir impacto sobre o comportamento da empresa, inclusive incitando a mudanças e desafios e ser flexível, principalmente em relação ao futuro.

#### 2.2.4.2 Análise do Ambiente Externo à Organização (Análise das Ameaças e Oportunidades)

A análise do ambiente externo mostra as oportunidades a serem exploradas e as ameaças a serem evitadas ou neutralizadas pela empresa (CHIAVENATO, 1993). Segundo Kotler (1993), a oportunidade é uma área de atração, onde a ação de marketing pode trazer vantagem competitiva para empresa. Ameaça é um desafio atribuído a uma tendência ou desenvolvimento desfavorável que levaria, na ausência de ação de *marketing* defensiva, a uma deterioração das vendas ou lucros. A relação de oportunidades e ameaças caracteriza a atratividade do negócio. Por exemplo, o negócio ideal será aquele com grandes oportunidades e poucas (ou até nada) ameaças. O negócio especulativo terá igual nível de oportunidades e ameaças. O negócio maduro é baixo em grandes ameaças e oportunidades e o negócio arriscado é baixo em oportunidades e alto em ameaças.

#### 2.2.4.3 Análise do Ambiente Interno à Organização (análise das forças e fraquezas)

Chiavenato (1993), define análise do ambiente interno como sendo uma avaliação dos pontos fortes e fracos que a empresa possui. Os pontos fortes constituem as forças propulsoras da empresa, que facilitam o alcance dos objetivos organizacionais; os pontos fracos constituem as limitações e as forças restritivas que dificultam ou impedem o alcance.

Segundo Kotler (1993), a análise dos pontos fortes e fracos não significa que o negócio tem que corrigir todos pontos fracos (alguns podem ser irrelevantes) e nem se vangloriar dos pontos fortes (alguns também são irrelevantes). O que realmente importa é identificar se o negócio poderia se ater às oportunidades onde já é forte ou procurar melhores oportunidades nas quais possa adquirir ou desenvolver pontos fortes.

#### 2.2.4.4 Definição das Metas do Negócio

Chiavenato (1993) define metas como alvos a atingir no curto prazo, que muitas vezes podem ser confundidas com objetivos imediatos ou objetivos departamentais. As metas fazem parte do desdobramento dos objetivos organizacionais, sendo distintos. Definidas as metas, o próximo passo é a formulação das estratégias. Esse assunto será abordado detalhadamente no item 2.2.5 desse trabalho.

#### 2.2.4.5 Planos de Melhorias, Uso de Feedback e de Controle

Segundo Kotler (1993), o controle da implementação das estratégias e ações é importante para se saber como a empresa e seus responsáveis estão atuando em função de metas estipuladas a partir de situações imaginadas. Caso estas situações sofram mudanças (ambiente externo e interno), serão imprescindíveis adaptações no processo de planejamento, pois o planejador não pode prever todas situações possíveis, como por exemplo à entrada de um novo concorrente, uma queda na demanda ocasionada por crise financeira, etc.

Para que se possa fazer isto, é necessário que haja um controle rigoroso na implementação do plano de ação realizado, primeiramente, pela gerência, e também por todos os setores envolvidos.

Vistos os principais conceitos relacionados ao Planejamento Estratégico, apresenta-se na próxima seção, uma proposta de um modelo para implantação de um sistema da qualidade. O modelo proposto utiliza, de forma sistêmica, os conceitos apresentados anteriormente e é estabelecido a partir de elementos das propostas por Kotler e Armstrong (2001), e por Ansoff e McDonnell (1993).

#### 2.2.5 Formulação da Estratégia

Segundo Wheelwright (1984), três elementos considerados fundamentais na definição de estratégias (*driving forces*): a orientação dominante, o padrão de diversificação e a perspectiva de crescimento.

##### ***a) Orientação Dominante***

A orientação dominante refere-se à maneira pela qual a empresa define em quais mercados irá participar. A empresa pode ser orientada ao mercado, a materiais ou produtos, ou ainda, a tecnologias:

- Mercado: empresas que se especializam em atender as necessidades de um mercado particular ou de um grupo de consumidores. Elas exploram o fato de conhecerem as necessidades destes mercados e os atendem desenvolvendo linhas variadas de produtos e utilizando diferentes materiais e tecnologias.
- Materiais ou produtos: desenvolvem múltiplos usos para os produtos ou materiais nos quais são especializadas, oferecendo-os em diversos mercados.

- Tecnologia: especializam-se em algumas tecnologias e então as utilizam na fabricação e desenvolvimento de produtos, que são oferecidos a diferentes mercados. Estas empresas ainda devem decidir se serão líderes ou seguidoras de tecnologias. Muitas empresas do setor eletrônico situam-se nesta categoria.

#### ***b) Padrão de Diversificação***

O padrão de diversificação que uma empresa apresenta pode ser: diversificação de produtos em um dado mercado; diversificação de mercados usando uma dada linha de produtos; diversificação de processos ou verticalização com um dado *mix* de produtos e mercados; e diversificação de produtos e mercados não relacionados ou horizontalização. O padrão de diversificação dita à função de produção o número de produtos e serviços diferentes que ela terá que ser capaz de prover.

#### ***c) Perspectiva de Crescimento***

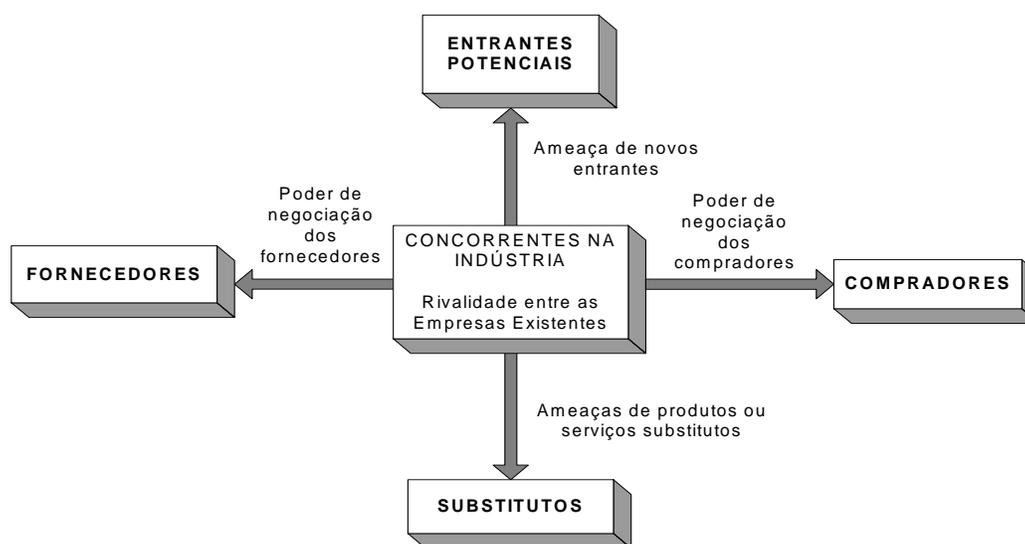
Algumas empresas definem as ações a serem tomadas e então verificam o crescimento obtido, encarando-o como um resultado de suas atividades a ser apurado, ou seja, como um dado de saída. Entretanto, outras empresas consideram a taxa de crescimento como um dado de entrada, definindo o quanto querem crescer para então estabelecer as ações necessárias para tanto. As companhias, ao restringirem suas atividades a um determinado mercado, área geográfica ou material, limitam seu crescimento ao crescimento deste segmento escolhido. Por isso, companhias que são estruturadas e gerenciadas de tal forma que certas taxas de crescimento são requeridas, por vezes necessitam explorar outros mercados e produtos, diversificando suas atividades, para então obter as taxas pretendidas.

#### 2.2.5.1 Estratégias Moldadas Através de Forças Competitivas

A essência da formulação de uma estratégia competitiva é a relação entre a empresa e o seu meio ambiente. A meta da estratégia competitiva para uma unidade empresarial em uma indústria é encontrar uma posição dentro dela em que a companhia possa melhor se defender contra estas forças competitivas ou influenciá-las em seu favor. Dado que o conjunto das forças pode estar exageradamente aparente para todos os concorrentes, a chave para o desenvolvimento de uma estratégia é pesquisar em maior profundidade e analisar a fonte de cada força. O conhecimento destas fontes subjacentes da pressão competitiva põe em destaque os pontos fortes e os pontos fracos críticos da companhia, anima o seu posicionamento em sua indústria, esclarece as áreas em que mudanças estratégicas podem

resultar no retomo máximo e põem em destaque as áreas em que as tendências da indústria são da maior importância, quer como oportunidades, quer como ameaças (PORTER, 1986).

Porter (1986) sugere um modelo de análise competitiva cuja principal preocupação é a análise sistemática do ambiente. Assim a estratégia de negócios deve ser baseada na estrutura do mercado no qual as organizações operam. O modelo de Porter está baseado na identificação de cinco forças no ambiente de uma organização que influenciam a concorrência, como mostra a figura 4



**Figura 4: Forças de Porter**

Fonte: Porter (1986)

### *Ameaças de Novos Entrantes*

Trata das barreiras necessárias para entrar em uma indústria ou mercado: se as barreiras forem altas desencorajam a entrada de concorrentes, se forem baixas, conduzem a uma elevada competição (CHIAVENATO, 2003). Segundo Mintzberg e Quinn (2001), as principais fontes de barreiras são:

*Economia de escala* - Essas economias detêm a entrada ao forçar o aspirante a participar em larga escala ou a aceitar uma desvantagem em custo. Também podem agir como obstáculo na distribuição, na utilização de força de venda e praticamente em qualquer outro aspecto do negócio.

*Diferenciação de produto* - A identificação da marca cria uma barreira ao forçar os novos participantes a gastar enormes quantias para superarem a lealdade do consumidor. É talvez o maior obstáculo no setor de refrigerantes, medicamentos de balcão e de cosméticos. Para criar muros altos em torno de seus negócios, os fabricantes de cerveja usam identificação de marca com economia de escala na produção, distribuição e de marketing.

*Desvantagem de custo independentemente de tamanho* - Empresas estabelecidas talvez tenham uma vantagem de custos não-disponível aos rivais em potencial, não importa seu tamanho e acesso à economia de escala. Essas vantagens podem advir dos efeitos da curva de aprendizado, tecnologia exclusiva, acesso às melhores fontes de materiais, ativos comprados a preços anteriores à inflação, subsídios governamentais ou localização favoráveis. Às vezes, a vantagem de custo é legalmente imposta, como no caso de patentes.

*Acesso aos canais de distribuição* - O entrante precisa garantir a distribuição de seu produto ou serviço. Quanto mais limitados os canais de atacado e varejo e quanto mais a concorrência estiver comprometida com eles, obviamente mais difícil será a entrada no mercado. Às vezes, essa barreira é tão alta que, para suplantá-la, um novo participante precisa criar seus próprios canais de distribuição, como fez a Timex na indústria de relógios durante a década de 50.

*Política governamental*- O governo pode limitar e até mesmo impedir a instalação de indústrias com controles e requisitos de licenciamento, restrições de acesso a matérias-primas, controles como padrões de poluição da água e do ar, e regulamentos de segurança.

### ***Poder de barganha dos fornecedores***

Segundo Chiavenato (2003), os fornecedores querem cobrar preços mais altos quanto puderem; então, esse poder de barganha trata-se do diferencial de comprar bem, negociando preços ou identificando oportunidades alternativas. Diferenciação de insumos, presença de insumos substitutos, concentração de fornecedores, importância do volume para o fornecedor, custo relativo a compras totais na indústria, ameaça de integração para frente em relação à ameaça de integração para trás pelas empresas na indústria, custo de mudança de fornecedor entre outros. De acordo com Chiavenato e Sapiro (2004), um grupo de fornecedores é considerado poderoso quando:

a) é constituído por um pequeno número de grandes organizações fornecedoras altamente concentradas;

b) não há produtos substitutos satisfatórios no setor. c) As organizações não são consideradas clientes importantes para o grupo fornecedor;

c) os artigos do fornecedor são essenciais ao êxito do comprador no mercado;

d) os fornecedores representam uma ameaça de integrar-se para o setor dos compradores.

#### ***Poder de barganha dos compradores da organização (clientes)***

Segundo Porter (1986), os compradores competem com a indústria forçando por menores preços e barganhando melhor qualidade. O poder de cada grupo importante de compradores da indústria depende de certas características quanto à sua situação no mercado e da importância relativa de suas compras da indústria em comparação com seus negócios totais. Um grupo comprador é poderoso quando:

a) ele está concentrado ou adquire grandes volumes em relação às vendas do vendedor. Compradores de grandes volumes são particularmente poderosos se a indústria se caracteriza por custos fixos altos;

b) os produtos que ele adquire da indústria representam uma fração significativa de seus próprios custos ou compras. Neste caso, os compradores estão inclinados a gastar os recursos necessários para comprar a um preço favorável e a fazê-lo seletivamente. Quando o produto vendido pela indústria em questão é uma fração pequena dos custos do comprador, ele, em geral, é muito menos sensível ao preço;

c) os produtos que ele compra da indústria são padronizados ou não diferenciados. Os compradores, certos de que podem encontrar sempre fornecedores alternativos, podem jogar uma companhia contra a outra.

d) ele enfrenta poucos custos de mudança, que, conforme definido anteriormente, prendem o comprador a determinados vendedores. Inversamente, o poder do comprador é fortalecido se o vendedor se defrontar com custos de mudança

#### ***Ameaça de produtos substitutos***

São os produtos ou serviços que vêm de fora do setor, porém, desempenhando as mesmas funções. É o caso da substituição de embalagens de vidro por outras de plástico, sacolas de plástico por de papel, entre outros vários exemplos que poderiam ser citados. Os produtos alternativos surgem, geralmente, se algum desenvolvimento aumenta a concorrência

em seus setores, causando redução de preços ou melhoria de desempenho. Segundo Mintzberg e Quinn (2001), os produtos substitutos que merecem mais atenção estratégica são os que: 1) estão sujeitos à tendência para melhorar sua compensação de desempenho de preço ou 2) os produzidos por indústrias obtendo altos lucros.

### ***Determinantes da Rivalidade***

Em todos os setores há organizações que concorrem de forma ativa e vigorosa para buscar melhores posições no mercado. Os principais fatores que influenciam essa competitividade são: concorrentes numerosos e equilibrados, crescimento lento do setor, custo fixo elevado, diferença de produtos, identidade da marca, custo de mudança, concentração e equilíbrio, diversidade de concorrentes e interesses empresariais (CHIAVENATO, 2003).

As barreiras de saída também exercem grandes impactos, pois muitas empresas continuam competindo mesmo obtendo lucros baixos ou até retorno negativo. Geralmente envolvem ativos especializados, custos fixos de saída (custos trabalhistas) ou até lealdade administrativa.

#### 2.2.5.2 Estratégias Genéricas

Segundo Porter (1986), para enfrentar as cinco forças competitivas de cada segmento industrial, a empresa pode utilizar três abordagens diferentes para a estratégia de negócios (estratégias competitivas genéricas): liderança por custo, diferenciação e enfoque.

### ***Estratégia de liderança em custo***

Para Paiva et al. (2004), a estratégia de liderança em custo pressupõe-se a necessidade de ganhos em escala, desde a compra da matéria-prima e a produção até a negociação com os clientes. Essa opção requer investimentos de capital, habilidades de engenharia, processos de manufatura simples e sistema de distribuição de custos baixos. Segundo Porter (1986), "colocar em prática a estratégia de baixo custo pode exigir investimentos pesados de capital em equipamentos atualizados, fixação de preço agressiva e prejuízos iniciais para consolidar a parcela de mercado".

### ***Estratégia de liderança em diferenciação pura***

A estratégia de diferenciação considera que o aspecto a ser buscado é característica única e exclusiva do produto ou serviço oferecido pela empresa, criando algo que seja reconhecido como diferencial no âmbito competitivo no qual a empresa está inserida. Essa estratégia pressupõe a qualidade ou outra forma de diferenciação do produto oferecido, (PORTER, 1986). Segundo Mintzberg e Quinn (2001), uma organização pode diferenciar suas ofertas de seis maneiras:

a) Estratégia de Diferenciação por Preço: esse autor, diferente de Porter, considera que liderar em custo, pode ser encarado como uma diferenciação.

b) Estratégia de Diferenciação de Imagem: algumas vezes o *marketing* é usado para disfarçar a diferenciação quando ela não existe, ou seja, é uma imagem é criada para o produto. Isso também pode incluir diferenças cosméticas, mas que não o realçam de nenhuma forma, por exemplo, uma embalagem mais bonita, mas é claro que, se a imagem é que está à venda, pode ser um diferencial significativo.

c) Estratégia de Diferenciação de Suporte: não apresenta efeito sobre o produto em si, mas sim algo que acompanhe o produto, como suporte. Por exemplo, venda do produto como crédito especial ou entrega em 24 horas; assistência técnica (como atendimento pós-venda) ou pelo fornecimento de um produto ou serviço relacionado (aulas de navegação na compra de um barco).

d) Estratégia de Diferenciação de Qualidade: a diferenciação pela qualidade tem a ver com as características do produto que o tornam melhor, não fundamentalmente diferente, mas melhor. O produto tem desempenho inicial mais confiável, durabilidade maior e/ou desempenho superior.

e) Estratégia de Diferenciação de Design: a diferenciação na base do *design*, oferta de algo realmente diferente que foge do "design dominante", quando existir, para proporcionar características únicas. Quando todos os outros estavam fabricando máquinas fotográficas com fotos que só poderiam ser vistas na semana seguinte, Edward Land fabricou uma câmara com fotos que podiam ser vistas no minuto seguinte.

f) Estratégia da Não-Diferenciação: não ter qualquer base para a diferenciação é uma estratégia muito comum pelo que se tem observado e um procedimento que pode ser adotado deliberadamente. Dado espaço suficiente em um determinado mercado e uma

administração sem a habilidade ou vontade de diferenciar o que faz, o campo fica livre para os imitadores.

### *Estratégia de liderança em enfoque*

A estratégia de enfoque visa um determinado segmento do mercado (grupo comprador, linha de produtos ou mercado geográfico). A estratégia baseia-se no fato de que, com a focalização, a empresa terá condições de atender melhor a seu alvo específico do que as empresas que competem de forma mais ampla. Nesse segmento específico, a empresa poderá competir tanto em termos de custo como em termos de diferenciação (PORTER, 1986).

Segundo Chiavenato e Sapiro (2004), a estratégia de nicho de mercado ou a concentração em um setor limitado do mercado total é interessante para empresas de pequeno e médio porte que operam em mercados dominados por grandes empresas. Ela é bastante adequada para situações em que existam, dentro do mercado total, bolsões definidos e rentáveis, mas mal atendidos e em que a empresa disponha de uma vantagem diferencial real para atender a esse bolsão ou em que possa criar essa vantagem. Uma característica do explorador bem-sucedido de nichos é a sua capacidade de segmentar o mercado de forma criativa, buscando identificar nichos novos e potenciais, mas ainda não detectados pelos concorrentes principais. A essência do enfoque de nichos consiste em focar sua atividade nos alvos selecionados e não permitir que a empresa corra às cegas apenas atrás de mais um cliente. Desenvolver um enfoque de nicho exige disciplina para concentrar o esforço nos alvos escolhidos.

Mintzberg e Quinn (2001) definem que depois da diferenciação, a segunda dimensão para distinguir a essência do negócio se faz pelo escopo dos produtos e serviços oferecidos e pela extensão de mercado em que são oferecidos. A escala inicia na estratégia de não-segmentação, que indica que o objetivo é captar grande parcela do mercado com uma configuração básica. Em segundo lugar, a estratégia de segmentação, na qual a organização procura algum grau de segmentação, como lojas de departamento ou fabricantes de cereais matinais. Em terceiro, o autor enquadra a estratégia de nichos, que converge com o conceito citado anteriormente. A estratégia de personalização, seria, para esses autores, o limite final da segmentação. A personalização pura, na qual o produto é desenvolvido do zero para cada cliente, é encontrada na casa projetada pelo arquiteto e nas máquinas para finalidades específicas. A personalização invade toda a cadeia de valor: o produto não apenas é entregue de maneira personalizada, não apenas montada ou até mesmo fabricada conforme pedido, mas

é também destinado ao cliente individualizado em primeiro lugar. Menos ambicioso, mas provavelmente mais comum é a personalização sob medida: um design básico é modificado, geralmente no estágio de fabricação, segundo as necessidades ou especificações (certas residências, próteses modificadas para se encaixar na junção dos ossos de cada paciente e assim por diante). Personalização padronizada significa que os produtos finais são montados a partir de componentes padronizados atendendo a pedidos - como no caso de automóveis em que o cliente pode escolher a cor, o motor e vários acessórios. Avanços no design e fabricação com auxílio do computador (CAD, CAM) provocaram a proliferação da personalização padronizada, bem como a personalização sob medida.

### 2.2.5.3 Riscos da Estratégia Genérica

Porter (1986) considera que as empresas só poderão ter sucesso se definirem qual das três estratégias utilizarão, não sendo possível se tornar bem-sucedidas que utilizam essas estratégias simultaneamente.

Gilbert e Strebel (1997), discordam deste ponto, argumentando que empresas bem-sucedidas, como fabricantes japoneses de automóveis, adotaram estratégias passo a passo. Iniciam com estratégias de baixo custo para conseguir mercados e depois, através de manobras de diferenciação, capturam segmentos importantes de mercado. Os autores argumentam que uma empresa pode obter as duas formas de vantagem competitiva de Porter simultaneamente.

Paiva *et al* (2004), defende a simultaneidade de estratégia de custo e diferenciação. Utilizando os avanços tecnológicos, principalmente os relacionados com a microeletrônica, é possível a sustentação de uma vantagem competitiva de baixo custo e diferenciação. Quando os mesmos equipamentos podem produzir vários produtos, existe potencial de obtenção de economias de escopo. A economia de escopo ocorre quando são produzidos múltiplos produtos com menores custos de forma combinada do que separadamente. Novas tecnologias de manufatura viabilizam maior flexibilidade em projetos e mix de produtos, rápidas respostas às mudanças de mercado, maiores informações e mais rápida programação da produção. Essas competências emergentes se localizam na eficiência relacionada com maior variedade e não em maiores volumes

Segundo Jelinek e Golhar (1983) apud Schneider (2000), apesar de Porter não considerar viável uma estratégia de custos baixos e diferenciação, alguns autores colocam que

devido a avanços tecnológicos tem se tornado possível sustentar este tipo de estratégia. Tem-se o conceito de economia de escopo, onde, devido à flexibilidade dos equipamentos utilizados, é possível produzir múltiplos produtos conjuntamente a um custo menor do que separadamente.

Porter (1986) apresenta os riscos das estratégias genéricas, e mostra na figura 5 como atacar um concorrente que emprega qualquer estratégia genérica..

Risco da Liderança de custo	Risco da Diferenciação	Riscos do Enfoque
Liderança de custos não é sustentada: <ul style="list-style-type: none"> <li>• concorrentes imitam</li> <li>• tecnologia muda</li> <li>• outras bases para liderança no custo se desgastam</li> </ul>	Diferenciação não é sustentada: <ul style="list-style-type: none"> <li>• concorrentes imitam</li> <li>• bases para diferenciação passam a ser menos importantes para os compradores</li> </ul>	A estratégia de enfoque é imitada. O segmento alvo torna-se sem atrativos em termos estruturais: <ul style="list-style-type: none"> <li>• estrutura erode</li> <li>• demanda desaparece</li> </ul>
Proximidade na diferenciação é perdida	Proximidade do custo é perdida	Concorrentes com alvos amplos dominam o segmento <ul style="list-style-type: none"> <li>• as diferenças em relação a outros segmentos estreitam-se</li> <li>• as vantagens de uma linha ampla aumentam</li> </ul>
Enfocadores no custo obtém custo ainda mais baixos em segmentos.	Enfocadores na diferenciação obtém diferenciação ainda maior em segmentos.	

**Figura 5: Riscos das estratégias genéricas**

**Fonte: Porter (1989)**

## 2.3 ESTRATÉGIAS DE PRODUÇÃO

Existem diversas definições para estratégias de operações (produção), não existindo ainda uma que seja amplamente aceita. Há uma certa concordância em que essa definição deverá coincidir com os objetivos da empresa ou unidade de negócios, alcançar os objetivos da área de operações, buscar uma vantagem competitiva e focalizar um padrão de decisões consistente no que se refere a operações (PAIVA *et al*, 2004).

### 2.3.1 Objetivos de Desempenho da Produção

Freqüentemente, e dependendo do autor, os objetivos de desempenho são também chamados de critérios ou dimensões de desempenho. Segundo Paiva et al (2004), objetivos de desempenho, são um conjunto de prioridades que a empresa escolhe para competir no mercado. Para isso é necessário avaliar o tipo de mercado que deseja atuar, grau de concorrência do mercado e do produto; e definir então, alguns critérios para competir utilizando suas competências internas, oportunidades de mercado e recursos. Para Slack (2002) e Paiva *et al* (2004), os principais objetivos de desempenho da produção, que se relacionam à estratégia de negócios, sendo básicos para a competitividade da manufatura, são:

- Qualidade: dos produtos oferecidos, ou de forma que seus produtos tenham desempenho superior aos de seus competidores. É importante, entretanto, fazer uma distinção entre qualidade real e qualidade percebida (esta mais relacionada com marketing e publicidade), (PAIVA *et al*, 2004). Para Slack (2002) vantagem em qualidade significa fazer certo, produzindo produtos de acordo com as especificações do projeto.

- Velocidade: para Slack (2002) vantagem em velocidade significa fazer rápido, garantindo que o intervalo de tempo entre o início do processo e entrega do produto ao cliente seja menor que o da concorrência.

- Confiabilidade: para Slack (2002) vantagem em confiabilidade significa fazer pontualmente, manter a promessa de prazos de entrega. Implica em estar apto a estimar datas de entrega com acuidade, comunicar essas datas com clareza ao cliente e por fim, fazer a entrega pontualmente ao cliente.

Paiva *et al* (2004) conjuga as vantagens em velocidade e confiabilidade, definidas por Slack (2002) em desempenho de entrega, que pode ser definida com a relação estabelecida entre fornecedor e cliente. Uma das formas para a empresa competir com base em desempenho de entrega é ser capaz de mobilizar recursos para garantir o trabalho prometido, entregar dentro do prazo e corrigir rapidamente alguma eventual falha ocorrida, a despeito de não possuir sempre o melhor preço. Outra forma de competir em desempenho de entrega é ter prazo de entrega mais curto que os competidores

- Flexibilidade tanto para mix de produtos como para volume produzido: A empresa que compete com base em flexibilidade deve ser capaz de absorver rapidamente mudanças em lotes de produção não-padronizados, bem como a mudanças no tipo de produto a produzir. A flexibilidade está relacionada a equipamentos e processos tecnológicos e é um aspecto no qual os japoneses têm demonstrado uma grande vantagem competitiva. Porém, há a necessidade de se definir exatamente qual o tipo de flexibilidade será buscada pela empresa. (PAIVA *et al*, 2004). Para Slack (2002), vantagem de flexibilidade: significa mudar o que está sendo feito, ser capaz de variar e adaptar a operação, seja por mudanças de processo, suprimento ou necessidade de clientes. Significa estar apto a mudar o quanto seja necessário e com a rapidez suficiente.

- Custo: quando a principal decisão se refere a produzir com margens de lucro maiores ou produzir grandes volumes com margens reduzidas, segundo Paiva *et al* (2004). Vantagem em custos: significa fazer barato, fazer produtos com custos mais baixos do que os concorrentes. A forma de conseguir essa vantagem é através de recursos mais baratos e/ou mais eficientes, segundo Slack (2002).

Paiva *et al* (2004) ainda cita que a empresa pode competir em "Inovatividade":

- "Inovatividade": este objetivo de desempenho é tradicionalmente definido como a habilidade da empresa em lançar novos produtos e/ou serviços em curto espaço de tempo.

### **2.3.2 Objetivo de Desempenho versus Objetivo Competitivo**

Segundo Keegan e Green (2000), qualquer superioridade da competência de uma empresa em relação às necessidades de seus clientes, permite que ela supere seus concorrentes. Há duas maneiras básicas de se alcançar vantagem competitiva. A primeira é quando uma empresa consegue adotar uma estratégia de custo baixo que lhe permita oferecer

produtos a preços inferiores aos dos concorrentes. A outra é mediante estratégia de diferenciação de produtos para que os consumidores vejam benefícios únicos que justifiquem um preço mais elevado. Note-se que as duas estratégias têm o mesmo efeito: aumentam os benefícios aos olhos dos consumidores. Então a vantagem competitiva ocorre quando a competência que distingue uma empresa e os fatores cruciais para seu sucesso dentro da indústria se igualem.

As empresas deveriam enfatizar a combinação de alguns desses critérios prioritariamente. A tentativa de atender simultaneamente a todas as dimensões poderá ser uma opção perigosa, sendo que a especificação e o esclarecimento de quais critérios são prioritários orientará a função de produção na definição de seu papel na estratégia competitiva da empresa. Porém, sabe-se que é necessária a priorização de mais de um critério de desempenho. Terá o melhor desempenho àquela que souber transformar suas competências em vantagens competitivas que incorporem as deficiências da concorrência e necessidades dos seus consumidores. E será melhor ainda a empresa que encarar as competências da concorrência como uma oportunidade de identificar possibilidades de melhorias.

Segundo Slack *et al* (1999), é fundamental distinguir quais objetivos de desempenho poderiam se tornar especialmente importantes para uma organização. A importância relativa dos objetivos de desempenho para esta, ou qualquer outra operação produtiva, sofrerá várias influências diferentes. Três fatores são especialmente importantes na determinação de quais objetivos de desempenho devem ser enfatizados.

- as necessidades específicas dos grupos de consumidores da empresa;
- as atividades dos concorrentes da empresa;
- o estágio do *ciclo de vida* do *produto* no qual se encontra o produto ou serviço.

#### 2.3.2.1 Influência do Consumidor nos Objetivos de Desempenho

De todos os aspectos que influenciam a prioridade que uma organização dá a seus objetivos de desempenho, os mais imediatos são os dos consumidores da organização. A produção procura satisfazer aos clientes, desenvolvendo seus cinco objetivos de desempenho. Por exemplo, se os consumidores valorizarem especialmente produtos ou serviços de baixo preço, a produção dará ênfase a seu desempenho em custos. Se os consumidores insistirem em produtos ou serviços isentos de erros, a produção concentrar-se-á em seu desempenho em

qualidade. Ênfase dos consumidores em entrega rápida tornará o critério velocidade importante para a produção, enquanto ênfase em confiabilidade de entrega tornará o critério confiabilidade importante. Se os consumidores esperarem produtos e serviços muito inovadores, a produção deverá proporcionar alto grau de flexibilidade para conseguir inovar para seus consumidores antes de seus rivais. Analogamente, se uma ampla gama de produtos e serviços for exigidas, a produção precisará ser suficientemente flexível para prover a necessária variedade sem custo excessivo (SLACK *et al*, 1999).

Estes fatores que definem as exigências dos clientes são chamados *fatores competitivos*. O grau com que uma organização atende às exigências de seus consumidores é determinado pelo desempenho de sua função produção nos objetivos de desempenho que influenciam os fatores competitivos. O ponto importante é que a prioridade relativa de cada objetivo de desempenho é influenciada pela forma como a organização traduz as necessidades (e necessidades potenciais) de seus consumidores em termos significativos para a produção. Os consumidores são os primeiros árbitros a respeito de quais objetivos de desempenho uma operação produtiva deve considerar como importantes (SLACK, 2002).

Traduzir as necessidades dos consumidores envolve, por exemplo, decidir o que é mais importante para eles: o preço, o prazo de entrega, a gama de produtos e serviços, a confiabilidade de entrega ou qualquer outra coisa. Se os consumidores considerarem preço como o fator competitivo mais importante, quanto mais importante? Qual é o segundo fator mais importante? Em outras palavras, as organizações devem decidir quanto os consumidores valorizam os fatores competitivos. A importância relativa dos fatores competitivos para os consumidores influenciará a importância relativa dos objetivos de desempenho da produção. Uma reação comum de alguns gerentes a esta idéia é argumentar que todos os fatores competitivos são importantes para os consumidores.

#### 2.3.2.2 Objetivos qualificadores e ganhadores de pedidos

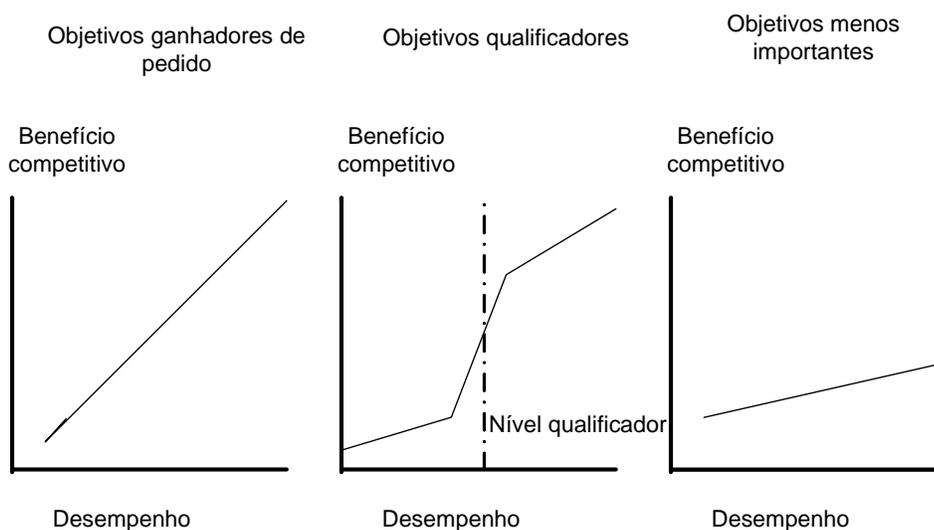
Segundo Hill (1995) apud Paiva *et al* (2004) uma forma especialmente útil de determinar a importância relativa dos fatores competitivos é distinguir entre os fatores "ganhadores de pedidos" e "qualificadores", sendo eles:

***Crítérios ganhadores de pedidos*** são aqueles que devem apresentar desempenho melhor que a concorrência para aumentar a competitividade e ganhar mercado da concorrência. Contribuem direta e significativamente para a realização de um negócio, para

conseguir um pedido. São os aspectos mais importantes da forma como uma empresa define sua posição competitiva. Aumentar o desempenho em um critério ganhador de pedidos resultar em mais pedidos ou melhora a probabilidade de ganhar mais pedidos.

**Critérios qualificadores** de pedidos são aqueles que devem estar em um patamar mínimos exigido pelo mercado para poder competir. Abaixo deste nível "qualificador" de desempenho, a empresa provavelmente nem mesmo será considerada como fornecedora potencial por muitos consumidores. Acima do nível "qualificador", será considerada, mas principalmente em termos de seu desempenho nos critérios ganhadores de pedidos. Qualquer melhora nos fatores qualificadores, acima do nível qualificador, provavelmente não acrescentará benefício competitivo relevante.

**Critérios menos importantes** não são nem qualificadores nem ganhadores de pedidos, não influenciam os clientes de forma significativa, mas podem ser importantes em outras partes das atividades da produção. A figura 6 mostra os objetivos de desempenho e seus benefícios competitivos.



**Figura 6: Objetivos de desempenho e seu benefício competitivo**

Fonte: Slack (2002)

### ***Influência dos concorrentes nos objetivos de desempenho***

A mais significativa arrancada para a competitividade virá quando o desempenho dos fatores "ganhadores de pedidos" for elevado acima do nível dos concorrentes.

Inversamente, qualquer redução no desempenho relativo dos fatores qualificadores será particularmente séria se esse desempenho cair abaixo do nível de desempenho "qualificador" da indústria. Ele se torna, de fato, um fator "perdedor de pedidos". Pode não ser fácil avaliar o desempenho dos concorrentes com acuidade absoluta, mas a maioria das operações parece gastar uma quantidade de tempo e de esforço totalmente inadequadas, rastreando-o (SLACK 2002).

### 2.3.3 Matriz Importância x Desempenho

O esforço de associar a qualidade medida pelos indicadores de desempenho empresarial à satisfação do cliente deve levar a um aperfeiçoamento contínuo do processo de produção de serviços pela alocação de recursos naquelas melhorias que trarão maior retorno, tanto econômico quanto de fidelização da clientela (BARCELLOS, 1997).

A Matriz Importância-Desempenho (SLACK, 2002) coloca num gráfico a importância que os clientes dão a determinado item de desempenho e o desempenho da empresa comparado aos concorrentes. Desta forma pode-se identificar aquilo que é importante para o cliente e que, ao mesmo tempo, a empresa possui desempenho inferior ao da concorrência.

Slack propôs uma escala de nove pontos para medir à importância relativa dada pelos clientes, e outra para avaliar o desempenho de cada objetivo frente os níveis de desempenho da concorrência. As duas dimensões dão origem a matriz de Slack, conforme figura 7.

A Matriz Importância-Desempenho avalia a importância que os consumidores dão à qualidade demandada e o posicionamento da empresa em relação à concorrência. É, evidentemente, uma forma gráfica de apresentar medidas essenciais para a sobrevivência da empresa, com uma visualização instantânea daqueles itens de desempenho que devem ser priorizados para melhoria.

As quatro zonas em que a Matriz Importância-Desempenho está dividida permitem uma análise mais específica de cada grupo de indicadores de desempenho.

- A **zona apropriada ou adequada** está limitada abaixo por um limite mínimo de desempenho, que deve ser o objetivo inicial de qualquer plano de melhoria. Como a

concorrência está continuamente movendo este limite para cima, o ideal é que a empresa se mova em direção ao limite superior da zona.

- A **zona de melhoramento** é composta por aqueles indicadores que estão abaixo do limite mínimo e mais à esquerda da matriz (com importância menor para o cliente).

- A **zona de “ação urgente”**, situada abaixo do limite mínimo e mais à direita da matriz, portanto os mais importantes para o cliente. Deve ter tratamento preferencial nos planos de melhoria, uma vez que os negócios vinculados a estes indicadores provavelmente estão sendo perdidos.

- A **zona de “excesso”**, onde o desempenho é muito melhor do que seria necessário. Deve ter uma atenção especial uma vez que recursos que aí estão sendo investidos podem, se confirmado o excesso, serem desviados para a zona de “ação urgente”.

Implica, naturalmente, que *benchmarks* devem ser mantidos atualizados, uma vez que a concorrência também está se movendo. Aquilo que hoje está na Zona Apropriada, amanhã pode ter se deslocado para a Zona de Ação Urgente.

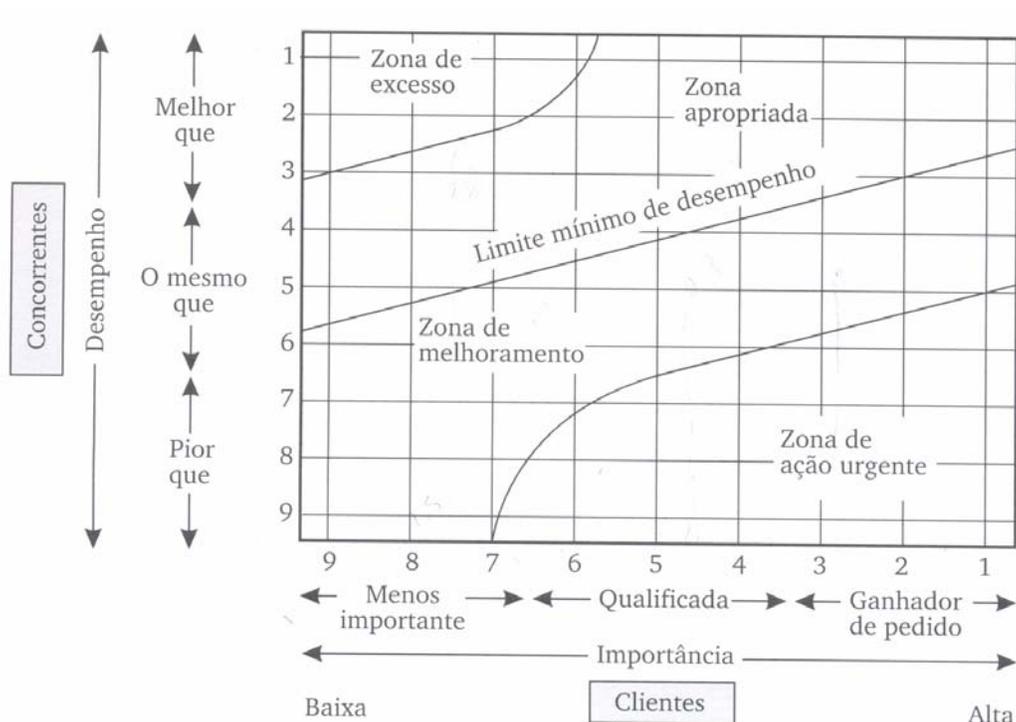


Figura 7: A Matriz de Importância-Desempenho

Fonte: Slack (2002)

### **2.3.4 Formulação de Estratégias versus Matriz Importância-Desempenho**

Segundo Chiavenato (1993), os pontos fortes constituem as forças propulsoras da empresa, que facilitam o alcance dos objetivos organizacionais; os pontos fracos constituem as limitações e as forças restritivas que dificultam ou impedem o alcance. Segundo Kotler (1993), a análise dos pontos fortes e fracos não significa que o negócio tem que corrigir todos pontos fracos e nem se vangloriar dos pontos fortes. O que realmente importa é identificar se o negócio poderia se ater às oportunidades onde já é forte ou procurar melhores oportunidades nas quais possa adquirir ou desenvolver pontos fortes.

A matriz de importância-desempenho, quando avalia o desempenho em relação à concorrência, e ainda relaciona com a importância dada pelos clientes; é uma ferramenta que colabora fortemente na identificação dos pontos fracos e fortes, bem como das ameaças e oportunidades.

Quando o desempenho em um critério, avaliado como muito importante pelo cliente, estiver melhor que o desempenho da concorrência; será identificando um ponto forte. O contrário, quando o desempenho nesse mesmo critério estiver pior, ou até igual, será identificado um provável (ou potencial) ponto fraco.

Já a identificação das ameaças e oportunidades, que é feita através da análise do ambiente externo à organização, pode ser enriquecida de informações durante a aplicação do questionário que dará origem a matriz de importância-desempenho. Durante esse tipo de processo é muito comum identificarmos ameaças ou oportunidades em conversas com clientes. É claro que essas conversas não devem ser feitas somente nesse momento, mas o contexto de avaliação propicia a abordagem do assunto. Como exemplo, comentários do tipo: “Se vocês pudessem entregar os produtos ainda mais cedo...”, “Testamos o produto da concorrência e apesar de preferirmos o de vocês, o deles apresentou melhor transparência...”. Esses comentários poderiam ser indicativos de uma oportunidade, no caso de contratar serviços de transportadora que iniciem mais cedo, entregando o produto no cliente antes do horário de início da fábrica. E de uma ameaça no caso da concorrência ter no produto uma característica, que por enquanto, pode não ser muito importante; mas futuramente pode despertar interesse do mercado.

## **2.4 IDENTIFICAÇÃO DAS NECESSIDADES DOS CLIENTES**

O sucesso competitivo da empresa é uma consequência direta do atingimento de um desempenho superior ao dos seus concorrentes. Esse contexto se traduz em obter produtos com especificações mais próximas das necessidades dos seus consumidores do que os feitos por qualquer concorrente, bem como prazos de entrega menores e mais confiáveis.

O grande desafio é justamente traduzir as necessidades potenciais dos clientes em metas e prioridades do processo industrial. Mais desafiador ainda é definir o quanto cada aspecto é importante para os clientes. Por exemplo, decidir se preço é mais importante para os consumidores do que tempo de entrega, ou faixa de produtos, ou confiabilidade de entrega (SLACK, 2002). Mensurar as necessidades do cliente é a base para entender o que se chama de satisfação do cliente.

### **2.4.1 Conceito de Satisfação**

A satisfação é algo que está ligado à qualidade do produto que se oferece e/ou do serviço que se presta. Só quem percebe qualidade é quem consome o produto ou serviço. Em outras palavras, não adianta uma empresa ter produtos ou serviços com excelente qualidade do ponto de vista técnico, se, ao serem oferecidos ao mercado, o público-alvo não perceber essa qualidade. Da mesma forma, não adianta desenvolver produtos e serviços com base apenas na sensibilidade de seus criadores, pois na maioria das situações essa regra não funciona. Para satisfazer os clientes, a primeira condição é que se conheçam suas necessidades, anseios e expectativas. Só haverá satisfação do cliente se ele perceber que a empresa empenhou-se de fato em descobrir o que ele necessitava e desenvolveu para ele o produto ou serviço adequado (DANTA, 2001).

A satisfação de clientes é uma avaliação da qualidade percebida em relação à qualidade esperada. Determinar o nível de satisfação do cliente e compreender sua ligação com os resultados financeiros é muito importante para o gerenciamento do processo de melhoria contínua da qualidade.

São vários os fatores que interferem no comportamento de compra e que afetam a escolha do consumidor por determinado produto ou marca. Fatores culturais, sociais, familiares, econômicos e psicológicos agem em conjunto de forma a tornar complexa a identificação do fator preponderante em uma decisão de compra. No mundo atual, com as

arenas cada vez mais competitivas, o conhecimento destes torna-se primordial na busca da tão almejada vantagem competitiva pelas empresas e organizações.

Tal conhecimento é fundamental para a compreensão das necessidades e desejos de determinados grupos e para a determinação de mercados-alvo a serem atendidos por uma empresa, bem como, na definição de estratégias e compostos de marketing que deverão ser utilizados (SANDHUSEN, 1998).

### **2.4.2 Pesquisa de Satisfação**

Atender às necessidades dos clientes tem sido o principal objetivo das empresas que querem se manter competitivas. Para tanto, nunca foi tão importante e urgente identificar que necessidades são estas. Mais ainda, como o conceito de qualidade está intimamente associado à satisfação das necessidades do cliente, não se faz qualidade sem saber quais são os requisitos prioritários para o cliente. É através da pesquisa que se abrem caminhos para saber o que o cliente quer, pois pesquisar é uma necessidade, é uma efetivação da comunicação da empresa com os clientes. A pesquisa pode ser aplicada em qualquer empresa e é uma das maneiras de saber quais são os requisitos do cliente.

A pesquisa de mercado tem um papel importante na identificação de atributos de qualidade desejados pelo consumidor. Essa fase de identificação é considerada crítica, pois os dados coletados servirão de ponto de partida para o desdobramento da qualidade e identificação dos processos críticos de manufatura e, conseqüentemente, contribuirão para a qualidade do produto final.

Segundo Akao (1996), no quadro da manufatura, antes de estabelecer a qualidade, é preciso conhecer o que o mercado alvo exige. Deve-se pesquisar e identificar não apenas as exigências evidentes, mas também as exigências latentes, para definir que tipo de produto deve ser produzido.

### **2.4.3 Definição de Pesquisa de Mercado**

Os termos pesquisa de mercado (ou mercadológica), pesquisa de marketing e pesquisa de satisfação são utilizados como sinônimos pelos diferentes autores estudados. A pesquisa mercadológica se transformou em um instrumento através do qual as empresa se mantém em contato com seus clientes.

Segundo Malhotra (2002), pesquisa de marketing é a identificação, coleta, análise e disseminação de informações de forma sistemática e objetiva, visando a melhorar a tomada de decisões relacionadas à identificação e solução de problemas (e oportunidades) em marketing.

Para Tagliacarne (1978), o estudo do mercado é o estudo dos problemas relativos à transferência e à venda de bens e serviços do produtor ao consumidor, e compreende as conexões e relações entre a produção e o consumo, a fabricação de produtos, sua distribuição e venda no atacado e varejo, juntamente com os seus aspectos financeiros. O estudo consiste, especialmente, em coletar, analisar e interpretar as informações disponíveis (relatórios de empresas, estatísticas oficiais, etc.) como também coletar, analisar e interpretar elementos censitários da distribuição, elementos das pesquisas sobre consumo, examinar a contabilidade das empresas comerciais, etc.

O objetivo maior do marketing é a identificação e satisfação das necessidades do cliente. Para determinar as necessidades dos clientes e implementar estratégias e programas de marketing visando a sua satisfação, é necessário reunir informações a respeito de clientes, concorrentes e outras forças que atuam no mercado. A tarefa da pesquisa de marketing é avaliar as necessidades de novas informações e fornecer à gerência informações relevantes, precisas, confiáveis, válidas e atuais (MALHOTRA, 2002).

#### **2.4.4 Tipos de Pesquisas de Mercado**

Existem diversos modelos de pesquisas dependendo do autor abordado. Serão abordadas as concepções de Kotler, Malhotra e Mattar nesse trabalho. A pesquisa pode ser classificada de forma ampla como exploratória ou conclusiva.

##### ***Pesquisa Exploratória***

Segundo Mattar (2001), o principal objetivo da pesquisa exploratória é prover a compreensão do problema enfrentado pelo pesquisador. Então, é indicada pra os primeiros estágios da investigação quando o pesquisador ainda tem poucos conhecimentos sobre o fenômeno a ser trabalhado Normalmente, essa pesquisa é seguida por pesquisas exploratórias ou conclusivas adicionais. Em alguns casos a pesquisa exploratória, em particular a qualitativa, é toda a pesquisa que é feita. Nesses casos, deve-se tomar cuidado na utilização das constatações.

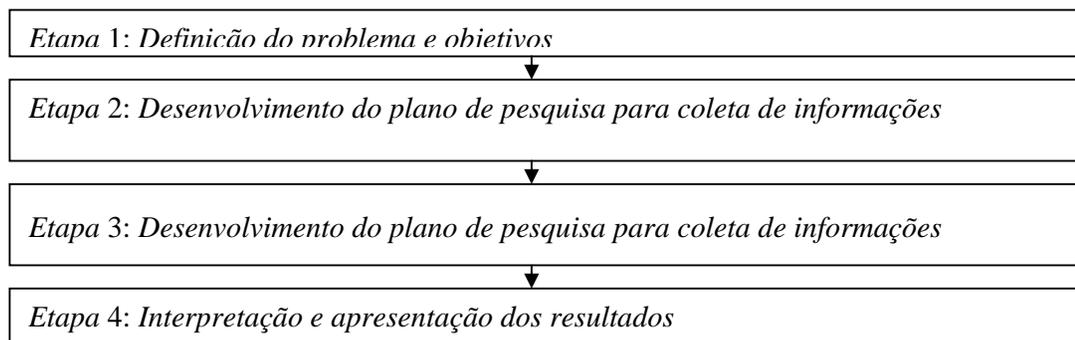
A pesquisa exploratória é caracterizada por flexibilidade e versatilidade a respeito dos métodos, porque não são empregados procedimentos formais de pesquisa. Ela raramente envolve questionários estruturados, grandes amostras e plano de amostragem por probabilidade. Em vez disso, os pesquisadores estão sempre alertas para novas idéias e dados. Uma vez desenhada uma idéia ou um dado, eles podem mudar sua exploração na direção, seguida até que suas possibilidades sejam esgotadas que se descubra outra direção. Por esta razão, o foco da investigação pode mudar constantemente, à medida que são descobertos novos dados. Assim, a criatividade e o engenho do pesquisador tem um papel importante na pesquisa exploratória. Os critérios obtidos com a pesquisa exploratória podem ser verificados por uma pesquisa conclusiva, pois o objetivo desta é testar hipóteses específicas e examinar relações específicas (MALHOTRA, 2002).

### ***Pesquisa Conclusiva***

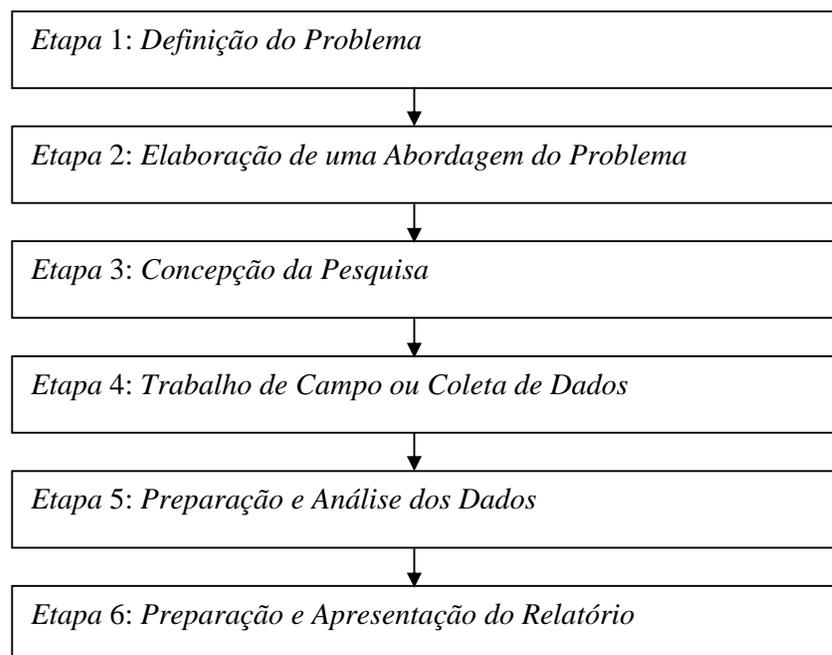
Segundo Malhotra (2002) a pesquisa conclusiva é mais formal e estruturada que a exploratória. Ela se baseia em amostras grandes, representativas e os dados obtidos estão sujeitos à análise quantitativa. As constatações desta pesquisa são consideradas de natureza conclusiva, uma vez que podem ser usadas como dados para a tomada de decisões gerenciais. Como o nome indica, o objetivo da pesquisa explorará um problema ou uma situação para prover critério de compreensão.

#### **2.4.5 Etapas de projeto de pesquisa de mercado**

Como foi visto, existem vários tipos para pesquisa de mercado e todos são muito semelhantes. Portanto, descrever todos não é o objetivo deste trabalho. Nessa etapa serão apresentados os modelos propostos por Kotler (1993) e Malhotra (2002) de acordo com as figura 8 e 9.



**Figura 8: Etapas que de uma pesquisa de mercado**  
**Fonte: Kotler (1993)**



**Figura 9 : Etapas que de uma pesquisa de mercado**

**Fonte: Malhota (2002)**

#### 2.4.5.1 Definição do Problema e Objetivos da Pesquisa

A primeira etapa em qualquer projeto de pesquisa de marketing é definir o problema. Isso envolve discussões com os responsáveis pelas decisões, entrevistas com peritos da indústria, análise de dados secundários e, talvez, alguma pesquisa qualitativa, como grupos focalizados. Uma vez definido o problema com precisão, a pesquisa poderá ser concebida e executada de forma adequada (MALHOTA, 2002).

Para Mattar (2001), a pesquisa de *marketing* tem início com alguma indagação vivida pela empresa e para a qual é necessário encontrar respostas ou orientações para fundamentar à tomada de decisões.

#### 2.4.5.2 Planejamento da Pesquisa

Segundo Malhotra (2002) uma concepção de pesquisa é uma diretriz para a realização do projeto de pesquisa de marketing. Ela detalha os procedimentos necessários à obtenção das informações requeridas e sua finalidade é criar um estudo que irá testar as hipóteses de interesse, determinar as possíveis respostas às perguntas da pesquisa e proporcionar as informações necessárias para a tomada de decisões. Realizar pesquisas exploratórias, definir precisamente as variáveis e criar escalas apropriadas para medi-las também faz parte da concepção da pesquisa. Também é preciso preparar um questionário e

um plano de amostragem para a seleção de entrevistados para o estudo. Em termos mais formais, a concepção da pesquisa envolve os seguintes passos: 1. Análise de dados secundários, 2. Pesquisa qualitativa, 3. Métodos de coleta de dados quantitativos (*survey*, observação e experimentação), 4. Procedimentos de medição e escalonamento, 5. Criação do questionário, 6. Processo de amostragem e tamanho da amostra, 7. Plano de análise dos dados

Para Boyd e Westafall (1973), para planejar um projeto de pesquisa é necessário antecipar todos os passos que devem ser realizados, a fim de que o projeto tenha êxito total. Este processo não é uma seqüência de passos independentes, mecanicamente planejados, mas sim um número de atividades inter-relacionadas, freqüentemente sobrepostas.

De acordo com Kotler (1993), o plano da pesquisa estabelece decisões sobre fontes de dados, métodos de abordagens e instrumentos de pesquisa, plano de amostragem e métodos de contato.

### ***Determinação da fonte de dados***

Segundo Mattar (2001) os dados em pesquisas de *marketing* são classificados em dois grandes grupos:

a) Dados primários: são dados coletados com o propósito de atender as necessidades específicas da pesquisa em andamento. Geralmente as fontes desses dados são: pesquisados, pessoas que tenham informações sobre a pesquisa ou situação similar.

b) Dados secundários: são dados que já foram coletados, tabulados e até analisados por outros propósitos. As fontes de dados secundários são a própria empresa, publicações, governos e serviços padronizados de informações.

### ***Método e técnica de coleta de dados***

- De acordo com Kotler (1993), o planejamento da coleta de dados primários pode ser por observação, levantamento e pesquisa experimental. A pesquisa por observação consiste na coleta de dados primários através da observação das pessoas, ações e situações relevantes. O levantamento é o método mais adequado à coleta de informações descritivas e consiste em fazer perguntas diretamente aos consumidores sobre seu conhecimento, atitudes, preferências ou comportamentos de compra. A pesquisa experimental é a mais indicada para coleta de informações do tipo causal e envolvem a seleção de grupos experimentais,

tratamentos diferenciados desses grupos, controle dos fatores aleatórios e checagem das diferenças nas respostas dos grupos.

Para Mattar (2001), o planejamento da coleta de dados dependerá do instrumento a ser utilizado na fase de coleta. Contudo, qualquer que seja o método empregado, o planejamento constitui-se de quatro aspectos importantes: cronograma de atividades, orçamento de despesas, recursos humanos e controle da coleta.

### ***Determinação da população da pesquisa, tamanho de amostra e processo de amostragem***

A amostra é qualquer parte de uma população e amostragem é o processo de colher amostras de uma população. A utilização de uma amostragem em um processo de pesquisa de mercado deve garantir que a coleta de dados relativos a alguns elementos da população proporcione informações relevantes sobre toda população. A idéia da amostragem, então, é pesquisar apenas uma parte da população para inferir conhecimento do todo, em vez de pesquisa-la toda, o que seria chamado de censo.

De acordo com Kotler (1993), o pesquisador deve estruturar o plano de amostragem a partir de três decisões: unidade de amostragem, que defina a população-alvo; o tamanho da amostra e o procedimento de amostragem, em que se determina se as amostras serão probabilísticas ou não-probabilísticas, conforme tabela 1.

Segundo Ribeiro (2001), o tamanho da amostra depende de características básicas da população, do tipo de informação exigida na pesquisa e do custo envolvido. O primeiro passo é a estratificação da população. A estratificação é feita através da identificação de características relevantes para uma particular pesquisa. Trabalhando com grupos menores (estratos), forma-se uma sub-população homogênea, onde a amostra é construída gradualmente. Se uma população tem certas características homogêneas, uma pequena amostra poderia ser estudada. No entanto, se a população demonstra uma considerável variabilidade, uma grande amostra é necessária. Cada pesquisa tem exigências individuais que deveriam ser cuidadosamente avaliadas e discutidas. Quando há informações numéricas referentes à variabilidade, é possível calcular matematicamente o tamanho da amostra associado a um determinado grau de precisão.

**Tabela 1: Tipos de amostra****Fonte: Kotler (1993)**

<b>AMOSTRA PROBABILÍSTICA</b>	
Amostra aleatória simples	Todos os membros da população têm chance igual e conhecida de serem selecionados.
Amostra aleatória estratificada	A população é dividida em grupos mutuamente excludentes (como grupos de idade), de onde são coletadas amostras aleatórias.  A população é dividida em grupos mutuamente excludentes (como blocos), de onde o pesquisador coleta uma amostra para a entrevista.
<b>AMOSTRA NÃO PROBABILÍSTICA</b>	
Amostra por conveniência	O pesquisador seleciona os membros da população que dão informações com mais facilidade.
Amostra por julgamento	O pesquisador usa seu julgamento para selecionar os membros da população.  O pesquisador entrevista um número predeterminado de pessoas em cada uma das diversas categorias.

Segundo Kotler (1993), sempre que possível deve-se adotar a amostragem probabilística como procedimento de amostragem, pois possibilita um tratamento estatístico das informações. Deve-se levar em conta, porém, as limitações de tempo e de orçamento da pesquisa.

Segundo Malhotra (2002), um censo envolve a enumeração completa dos elementos de uma população. Os parâmetros populacionais podem ser calculados diretamente depois de enumerado o censo. A tabela 2 resume as condições favoráveis à utilização e amostra ou censo.

**Tabela 2: Resume das condições favoráveis a utilização de amostra ou censo**

**Fonte: Malhotra (2002)**

Condições que favorecem o uso de	Amostra ou Censo	
	Amostra	Censo
Orçamento	Pequeno	Grande
Tempo disponível	Curto	Longo
Tamanho da população	Grande	Pequeno
Variância da característica	Pequeno	Grande
Custo de erros de amostragem	Baixo	Alto
Custo de erros não amostrais	Alto	Baixo
Natureza da medição	Destrutiva	Não-destrutivo
Atenção a casos individuais	Sim	Não

Para amostras pequenas, processos de amostragens, muitas vezes, não são indicados. Em alguns casos, é feita a opção de censo parcial, que é um censo, ou seja, toda população é pesquisada; porém são estabelecidos alguns critérios. Um exemplo de censo parcial é a aplicação de uma pesquisa nos grupos de clientes responsáveis pelo maior volume de vendas, descartando clientes que fazem compras de pequenos volumes e com baixa frequência.

### ***Método de Aplicação***

O método de aplicação do questionário, segundo Mattar (2001) pode ser realizado através de entrevistas ou questionários autoperenchidos. As entrevistas podendo ser realizadas pessoalmente ou por telefone.

No caso de questionários autopreenchidos, a aplicação pode ser de diversas formas: a) *Pessoalmente* - o questionário é entregue e recolhido pessoalmente na residência, em lojas, empresas, escolas etc. b) *Correio/fax/Internet* - o questionário é enviado e recebido de volta pelo correio, por aparelhos de fac-símile, ou pela Internet; c) *Jornais/revistas*- o questionário chega ao respondente impresso ou encartado em jornais ou revistas e deve ser devolvido pelo correio; d) *Acompanhando o produto* - o questionário é enviado ao respondente acompanhando o produto e deve ser devolvido pelo correio; e) *Colocado à disposição* - o questionário fica à disposição em locais que o público de interesse da pesquisa frequenta, e os questionários preenchidos são depositados numa urna, de onde são periodicamente recolhidos.

Segundo Malhotra (2002) os questionários de pesquisa de mercado podem ser apresentados de quatro formas: a) entrevistas telefônicas: tradicional ou assistida por computador, b) entrevistas pessoais: em casa, abordagem em Shopping Centers, entrevista pessoal assistida por computador, c) entrevistas pelo correio: correio ou painel postal, d) entrevistas eletrônicas: e-mail ou internet

Conforme Kotler (1993), esta é a etapa mais cara e mais sujeita a erros. No caso de levantamentos, surgem quatro grandes problemas. Alguns respondentes não estarão disponíveis e deverão ser contatados novamente ou substituídos, enquanto que se recusarão a cooperar ou darão respostas desonestas. Finalmente, alguns entrevistadores podem não ser confiáveis.

### **3 METODO DE PESQUISA**

Este capítulo tem como objetivo fazer uma breve descrição da empresa na qual o trabalho foi realizado, bem como detalhar o método utilizado para o seu desenvolvimento.

#### **3.1 ESTRATÉGIA DE PESQUISA**

A estratégia de pesquisa utilizada no desenvolvimento desse trabalho foi a “pesquisa-ação”.

Segundo Thiollent (1998), a pesquisa-ação caracteriza-se por ser uma pesquisa de base empírica, desenvolvida com o objetivo de resolver problemas coletivos, nos quais pesquisadores e participantes atuam de forma cooperativa ou participativa. O objetivo da pesquisa-ação é integrar a observação e a ação. Para que isso seja alcançado, é necessária uma cumplicidade entre o pesquisador e a equipe de trabalho objetivando a busca de soluções para os problemas observados. Na pesquisa-ação, o pesquisador não se aterá só a verificar se existe um modo melhor de realizar o trabalho, mas também de operacionalizar essa expectativa.

#### **3.2 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA**

A FCC FORNECEDORA teve início em 1969, quando duas fábricas emergentes no segmento de exportação de calçados, Reichert Calçados Ltda e Schmidt Irmãos Ltda, com o objetivo de fabricar os componentes necessários às suas linhas de produção e ao mesmo tempo garantir a evolução contínua da tecnologia destes componentes, fundaram a FCC FORNECEDORA. Porém, em menos de dois anos, seus produtos já atendiam todo o segmento calçadista brasileiro e a FCC iniciava a exportação de componentes para calçados, focando principalmente o mercado dos Estados Unidos.

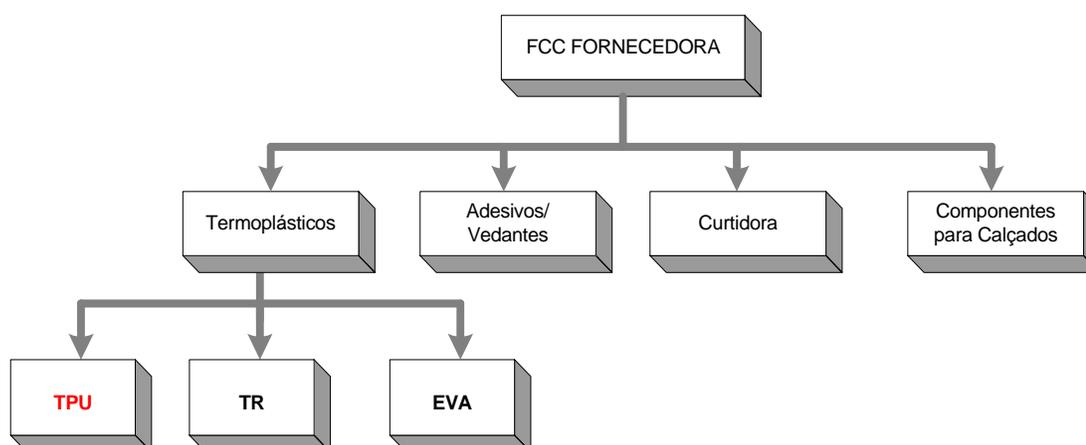
O trabalho integrado entre fábrica de calçado e fábrica de componentes provocou o desenvolvimento de novos produtos tais como: palmilhas de montagem, viras de couro e capas de salto, fabricados de acordo com a necessidade do calçadista.

Em 1973, a tecnologia química começava a ser industrializada através do início de produção da linha de adesivos FORTIK e produtos de acabamento para calçados. Na década de 80, novas tecnologias e novos mercados começam a ser desenvolvidos. Em 1980, a linha química é incrementada com produtos da linha de adesivos e vedantes industriais, sendo a primeira participação de produtos da FCC em segmentos diferentes do calçados.

Em 1982, a atividade de produção de couros é iniciada, com a implantação de curtume de sola de couro. A inexistência de solas de couro que atendessem às necessidades na produção de componentes de calçados, como viras e capas de salto, fez a FCC FORNECEDORA investir neste novo negócio.

O resultado do trabalho da área de pesquisa e desenvolvimento de produtos químicos fez a FCC FORNECEDORA, em 1983, iniciar sua atuação no mercado de produtos termoplásticos, industrializando poliuretanos termoplásticos e compostos de borracha termoplástica - TR, produtos utilizados em vários segmentos industriais. Em 2002, a FCC começou a produzir compostos de EVA expandido para a indústria calçadista.

Atualmente, a FCC FORNECEDORA está dividida em quatro principais negócios. O negócio Termoplásticos ainda se divide em três plantas independentes: TR, EVA e TPU (poliuretano termoplásticos). A figura 10 mostra de forma simplificada a estrutura da empresa, pois não é objetivo o detalhamento dos produtos dos demais negócios. Nessa pesquisa temos como foco os produtos do negócio TPU.



**Figura 10: Estrutura simplificada da FCC FORNECEDORA**

O negócio TPU é composto por uma fábrica que tem três linhas bases de produtos. Uma linha destinada, principalmente, ao mercado calçadista. As outras duas têm maior aplicação em peças técnicas, como engrenagens e mangueiras, por exemplo. Cada linha ainda se desdobra em diversos produtos específicos. No anexo 2, estão apresentados alguns dos boletins técnicos do TPU, nos quais estão exemplificados algumas linhas e produtos.

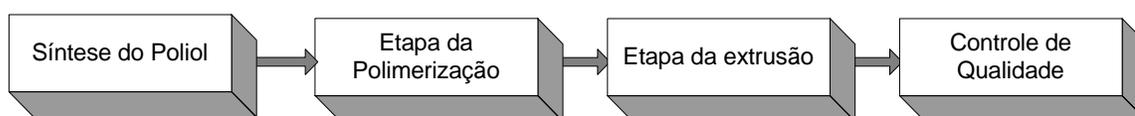
### 3.2.1 Apresentação do produto e processo

#### 3.2.1.1 Produto

TPU's são elastômeros termoplásticos de PU (poliuretanos) comercializados em grânulos e processados por técnicas usuais como injeção, extrusão ou sopro. Os TPU's são usados para a fabricação de produtos de alto desempenho nas indústrias de transporte, construção de máquinas e equipamentos, revestimento de fios e cabos, e artigos esportivos, de lazer e de limpeza. Alto desempenho, nesse caso, significa boas propriedades mecânicas, como resistência a desgaste por abrasão, resistência ao rasgo e à deformação, por exemplo.

#### 3.2.1.2 Processo de fabricação

O processo produtivo pode ser dividido em quatro etapas principais, de acordo com a figura 11:



**Figura 11: Etapas do processo de fabricação de TPU**

Na etapa 1, síntese de polioli, quatro reatores operam em batelada produzindo uma das matérias-primas para a etapa da polimerização. O polioli produzido é conduzido a dois tanques, cada um com capacidade de oito toneladas. Na etapa 2, a obtenção do polímero é realizada através da mistura do polioli com duas outras matérias-primas em um reator de mistura.

Na etapa 3, o polímero, no estado sólido, é conduzido a um sistema de moinhos, para reduzir o tamanho das partículas. O material moído vai para terceira etapa, que a extrusão, na qual o material é fundido e cortado em grânulos. O TPU extrusado é homogeneizado em silos de duas toneladas, definindo assim, o tamanho do lote. Para cada lote, são injetadas placas de prova padronizadas em uma injetora de controle de qualidade. O objetivo dessa etapa é simular o processo realizado pelo cliente, que transforma os grãos em peças injetadas. As placas são enviadas para o laboratório que realiza controle de qualidade. No controle de qualidade os principais testes realizados são:

a) Resistência à abrasão: mede a capacidade de um material resistir ao desgaste produzido por fricção, geralmente medida por comparação com o desempenho de padrões. Os TPU's são os plásticos que apresentam maior resistência à abrasão, determinada pela perda de peso, volume ou espessura de um corpo de prova friccionado contra um determinado material abrasivo, sob uma carga específica (ASTM D 1242).

b) Dureza: mede a resistência à penetração, ou ao risco. O aumento das forças coesivas intermacromoleculares resulta em acréscimo na dureza do material. A dureza de materiais sólidos é medida em escalas arbitrárias descritas nos métodos ASTM D 785 e ASTM D 2240.

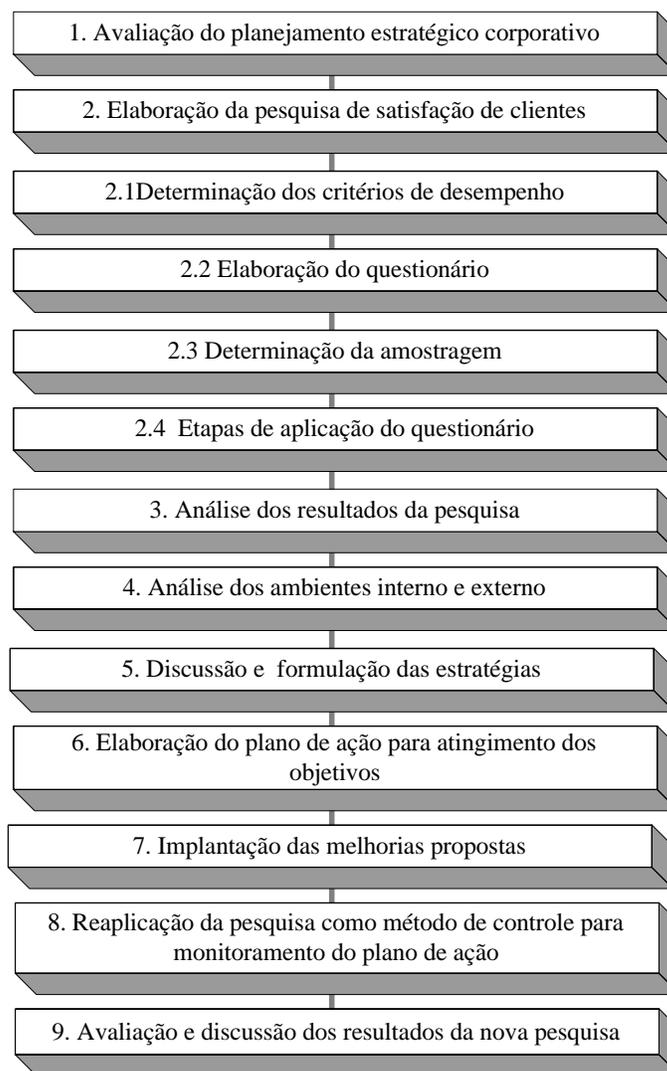
c) Propriedades elásticas: são características importantes da resistência dos materiais. O corpo de prova é estendido a uma velocidade padrão constante até a sua ruptura (ASTM D 412). A resistência à tração, ou resistência à tração é avaliada pela carga aplicada por unidade de área no momento da ruptura. O alongamento representa aumento percentual do comprimento da peça sob tração, no momento da ruptura. Os módulos a 100%, 200% e 300% utilizados para caracterizar os elastômeros, e descrevem não o módulo real, mas a tensão necessária para produzir deformações de 100%, 200% e 300%.

### **3.3 MÉTODO DE TRABALHO**

Durante os estudos realizados para elaboração da revisão bibliográfica desse trabalho, foi possível observar que existem vários métodos para elaboração de pesquisas de satisfação de clientes e para formulação de estratégias. Apesar de existirem excelentes métodos propostos, muitos deles são prescritivos demais. Assim, cada caso deve ser avaliado para que possa ter seu próprio método proposto. Cabe salientar que, o trabalho, incluindo

coleta de dados, iniciou em janeiro de 2002. Em cada etapa definida pelo método proposto será realizado um comentário cronológico.

As etapas do método usado neste trabalho estão ilustradas na figura 12, sendo que cada etapa está detalhada nas seções seguintes desse capítulo.



**Figura 12: Fluxograma do método proposto**

### **3.3.1 Avaliação do Planejamento Estratégico Corporativo**

Nessa etapa foi definida a equipe elaboradora do trabalho, sendo que os integrantes foram:

1. Supervisor do negócio TPU e moderador do grupo: Rossandra Martins da Silva (pesquisador)
2. Coordenadora da Qualidade: Elise Riegel
3. Gerente do negócio (industrial e comercial): Júlio Schmitt

Foram realizadas reuniões para avaliação do planejamento estratégico corporativo da empresa, que está no anexo 1. Essa etapa foi realizada em julho de 2002.

### **3.3.2 Elaboração da Pesquisa de Satisfação de Clientes**

#### **3.3.2.1 Determinação dos critérios de desempenho**

Essa etapa foi realizada pelo pesquisador e pela área de qualidade. Foram utilizados registros de reclamações de clientes como base para determinação das necessidades dos clientes e posterior elaboração dos questionários que serão aplicados nos clientes.

Os critérios de desempenho foram determinados a partir da percepção dos clientes, através de históricos de reclamações de clientes, chamadas de NNCE (Notificação de Não Conformidades Externas) no decorrer do primeiro semestre de 2002. Somente no início de 2002 a empresa passou a registrar esses dados em sistema eletrônico, possibilitando fácil rastreabilidade do histórico de reclamações.

Um dos índices para monitoramento da satisfação do cliente é a tendência das não-conformidades. Esse registro é feito, principalmente, pelo SAC (Serviço de Atendimento ao Consumidor), pois ele tem contato direto com o cliente e área comercial. É considerada reclamação qualquer comentário que contenha insatisfação sobre o produto/atendimento, bem como reclamação propriamente dita, que pode incluir devolução de produtos. As reclamações identificadas pelos representantes comerciais e assistentes técnicos são encaminhadas ao SAC também. Além disso, todos os funcionários da FCC têm acesso ao sistema de abertura de

NNCE. A área de qualidade controla o nível de reclamação e as quantidades devolvidas de cada produto, buscando reduzi-las através da fixação de objetivos na política da qualidade e da proposta de trabalhos de melhoria nos comitês da qualidade. O monitoramento das NNCE é apurado por linha de produtos, gerando ação corretiva caso o conceito seja de insatisfeito ou muito insatisfeito, no registro de indicador de desempenho. Esse indicador desempenho é discutido quinzenalmente nas reuniões do comitê da qualidade, que inclui, também, a equipe envolvida nesse trabalho.

Para evitar erros, os registros são feitos com as palavras do cliente e o técnico de cada produto, em conjunto com a área da qualidade, classifica a reclamação de acordo com os grupos de problemas já registrados. Para exemplificar, uma reclamação comum era: “o taco está quebrando”, que se enquadra no objetivo de desempenho *qualidade*. As reclamações foram agrupadas e classificadas de acordo com os objetivos de desempenho propostos por Slack (2002), conforme tabela 3.

**Tabela 3: % de reclamações pelo histórico na NNCE's, relacionadas aos atributos de desempenho, critérios de desempenho, e fatores competitivos**

<b>Reclamação</b>	<b>% de reclamações</b>	<b>Atributos de desempenho</b>	<b>Critério de desempenho</b>	<b>Fatores Competitivos</b>
Produto não carrega na máquina	<b>25</b>	<b>Processabilidade</b>	Qualidade alta	Qualidade
Tacos com "rechupe"				
Material não plastificado				
Produto flui pouco ou muito (fluidez)				
Demora na entrega da amostra	<b>22</b>	<b>Agilidade na entrega</b>	Flexibilidade (mix de produtos, volume e entrega)	Habilidade de mudar a quantidade ou prazo de entrega dos produtos / Ampla gama de produtos e serviços
Atraso na entrega do pedido				
Atraso na entrega da amostra				
Demora e ineficiência da assistência técnica	<b>21</b>	<b>Assistência técnica</b>	Flexibilidade em serviços	Serviços inovadores, habilidade de mudar prazos de atendimento, agilidade e eficiência no atendimento.
Taco quebrando na saída da injetora	<b>18</b>	<b>Desempenho do material</b>	Qualidade alta	Qualidade
Taco amassando com o uso				
Taco gastando com o uso				
Pontos pretos e brancos				
Pedido colocado errado	<b>8</b>	<b>Atendimento administrativo comercial</b>	Entrega confiável	Confiabilidade
Entrega de material errado				
Outros	<b>6</b>	<b>**</b>	<b>**</b>	<b>**</b>

### 3.3.2.2 Elaboração do questionário

A elaboração do questionário ocorreu ao longo uma série de reuniões envolvendo, além da equipe base, a área comercial e SAC. Essa etapa que incluiu: elaboração do questionário piloto, aplicação da pesquisa piloto e validação do questionário final, iniciou em agosto de 2002 e foi concluída em setembro de 2002. Na primeira reunião envolvendo pessoas que não faziam parte da equipe elaboradora, foi feita uma explanação sobre os objetivos e metodologia do trabalho. Nessa fase foi salientada a importância de cada área para

o cliente da FCC, para que as pessoas se motivassem a colaborar. Houve boa aceitação do grupo de trabalho.

Foram avaliados os dados sobre as reclamações dos clientes, bem como as macro-estratégias da empresa e os critérios de desempenho foram definidos a partir das NNCE. Para cada critério de desempenho identificado, a equipe envolvida elaborou duas perguntas: a primeira, avaliando a importância que o cliente confere; e a segunda, comparando a empresa em relação à concorrência. A equipe comercial julgou importante incluir o fator preço no questionário, pois os representantes comerciais expuseram que recebem freqüentes reclamações informais sobre o atributo, mesmo não havendo registro de reclamações formais.

Assim, foram elaborados dois questionários em um único formulário, um questionário tratando do desempenho e outro da importância. Slack et al (1999) propõe que os questionários tenham uma escala de nove pontos, como foi visto no capítulo 2. Entretanto, segundo Paiva et al (2004), a desvantagem do modelo de Slack é justamente o alto nível de detalhamento da escala de nove pontos. Nesse trabalho, foi utilizada uma adaptação da proposta de Slack, ou seja, uma escala de cinco pontos, que visou simplificar a aplicação dos questionários. A conversão da escala e o sentido de aumento da importância e desempenho estão apresentados na figura 13.

Escala dos 9 pontos (Slack, 1999)	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Conversão utilizada para simplificar a escala em 5 pontos	1	1,5	2	2,5	3	3,5	4	4,5	5
Importância	Muito importante ←								
Desempenho	Muito melhor ←								

**Figura 13: Conversão da escala e o sentido de aumento da importância e desempenho no questionário piloto**

### Validação Qualitativa do questionário – Questionário Piloto

Antes da aplicação do questionário, houve uma fase definida como pesquisa piloto (pré-teste) do questionário. Essa fase visa identificar possibilidades de melhorias para a aplicação final. O questionário aplicado nessa etapa está apresentado na figura 14.

<b>FCC Fornecedora - Componentes Químicos e Couros Ltda</b>							
<b>Pesquisa de Satisfação do Produto TPU</b>							
<b>QUESTIONÁRIO DA IMPORTÂNCIA</b>							
<i>Utilize a escala abaixo para responder cada pergunta, marque apenas um X em cada uma.</i>							
1	2	3	4	5			
É o mais Importante	É muito Importante	É Importante	É Pouco Importante	Não é Importante			
Questão 1) <b>Assistência Técnica</b> ágil e eficiente			1 ( )	2 ( )	3 ( )	4 ( )	5 ( )
Questão 2) <b>Processabilidade</b> do material			1 ( )	2 ( )	3 ( )	4 ( )	5 ( )
Questão 3) <b>Desempenho</b> do Material			1 ( )	2 ( )	3 ( )	4 ( )	5 ( )
Questão 4) <b>Agilidade na Entrega</b>			1 ( )	2 ( )	3 ( )	4 ( )	5 ( )
Questão 5) O <b>Atendimento Comercial / Administrativo</b> ágil e eficiente			1 ( )	2 ( )	3 ( )	4 ( )	5 ( )
Questão 6) <b>Preço</b> do Material			1 ( )	2 ( )	3 ( )	4 ( )	5 ( )
<b>QUESTIONÁRIO DO DESEMPENHO</b>							
<i>Utilize a escala abaixo para responder cada pergunta, marque apenas um X em cada uma.</i>							
1	2	3	4	5			
Muito Melhor	Melhor	Igual	Pior	Muito Pior			
Questão 1) A <b>Assistência Técnica</b> é que da concorrência.			1 ( )	2 ( )	3 ( )	4 ( )	5 ( )
Questão 2) A <b>Processabilidade</b> do Material é que da concorrência.			1 ( )	2 ( )	3 ( )	4 ( )	5 ( )
Questão 3) O <b>Desempenho</b> do Material é		que	1 ( )	2 ( )	3 ( )	4 ( )	5 ( )
Questão 4) A <b>Agilidade na Entrega</b> é que da concorrência.			1 ( )	2 ( )	3 ( )	4 ( )	5 ( )
Questão 5) O <b>Atendimento Comercial / Adm.</b> que da concorrência.			1 ( )	2 ( )	3 ( )	4 ( )	5 ( )
Questão 6) O <b>Preço</b> do Material é que da concorrência.			1 ( )	2 ( )	3 ( )	4 ( )	5 ( )

Figura 14: Questionário aplicado no estudo piloto

Na pesquisa piloto, foi identificado que as perguntas técnicas e comerciais, conforme figura 16, contidas no mesmo questionário, eram respondidas pela mesma pessoa, que muitas vezes não dominava as duas áreas. Assim, para a segunda fase da pesquisa, os questionários foram separados em técnico e comercial, conforme figuras 18 e 19, respectivamente. Além disso, foi verificado que as pessoas que responderam encontraram muita dificuldade em entender que o número menor da escala significava mais importante e melhor que a concorrência. Deste modo, o sentido da importância foi alterado para aplicação final dos questionários. Na figura 15 está apresentada a relação entre escala e sentido propostos por Slack, e o método utilizado nesse trabalho. Além disso, também está indicada classificação dos objetivos de desempenho de acordo com o grau de importância.

Sentido da Importância e Desempenho (Slack, 2002)									
Importância	Muito importante	←							Pouco importante
Desempenho	Muito melhor	←							Muito Pior
Escala dos 9 pontos	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Conversão utilizada para simplificar a escala em 5 pontos	1	1,5	2	2,5	3	3,5	4	4,5	5
Classificação de acordo com a escala	Objetivos menos importantes		Objetivos qualificadores			Objetivos ganhadores de pedido			
Sentido da Importância e Desempenho adaptados para o estudo									
Importância	Pouco importante	→							Muito importante
Desempenho	Muito Pior	→							Muito melhor

**Figura 15:** Escala e sentido adaptados de Slack (2002) para a aplicação final dos questionários.

<b>FCC Fornecedora - Componentes Químicos e Couros Ltda</b>							
<b>Pesquisa de Satisfação do Produto TPU - Questionário direcionado para área técnica</b>							
Estamos sempre tentando melhorar nosso atendimento e para isso precisamos da sua percepção sobre a qualidade dos nossos serviços. Por gentileza assinale com um "x" a alternativa correspondente a sua avaliação.							
QUESTIONÁRIO DA IMPORTÂNCIA							
<i>Utilize a escala abaixo para responder cada pergunta, marque apenas um X em cada uma.</i>							
1	2	3	4	5			
Não é Importante	É Pouco Importante	É Importante	É muito Importante	É o mais Importante			
Questão 1) Assistência Técnica ágil e eficiente			1 ( )	2 ( )	3 ( )	4 ( )	5 ( )
Questão 2) Processabilidade do material			1 ( )	2 ( )	3 ( )	4 ( )	5 ( )
Questão 3) Desempenho do Material			1 ( )	2 ( )	3 ( )	4 ( )	5 ( )
QUESTIONÁRIO DO DESEMPENHO							
<i>Utilize a escala abaixo para responder cada pergunta, marque apenas um X em cada uma.</i>							
1	2	3	4	5			
Muito pior	Pior	Igual	Melhor	Muito melhor			
Questão 1) A Assistência Técnica é que a concorrência.			1 ( )	2 ( )	3 ( )	4 ( )	5 ( )
Questão 2) A Processabilidade do Material é que a concorrência.			1 ( )	2 ( )	3 ( )	4 ( )	5 ( )
Questão 3) O Desempenho do Material é que a concorrência.			1 ( )	2 ( )	3 ( )	4 ( )	5 ( )
Cliente:							
Contato:							
E-mail:							
Representante FCC:							
<b>Importante !</b>							
Você receberá um retorno da FCC sobre as melhorias que serão implantadas, provenientes do resultado da pesquisa, garantindo assim o seu poder de opinião e o investimento do seu tempo em nos ajudar							
Obrigado por nos ajudar a melhorar !							

Figura 16: Questionário elaborado para área técnica

<b>FCC Fornecedora - Componentes Químicos e Couros Ltda</b>							
<b>Pesquisa de Satisfação do Produto TPU - Questionário direcionado para área comercial</b>							
Estamos sempre tentando melhorar nosso atendimento e para isso precisamos da sua percepção sobre a qualidade dos nossos serviços. Por gentileza assinale com um "x" a alternativa correspondente a sua avaliação.							
QUESTIONÁRIO DA IMPORTÂNCIA							
<i>Utilize a escala abaixo para responder cada pergunta, marque apenas um X em cada uma.</i>							
1	2	3	4	5			
Não é Importante	É Pouco Importante	É Importante	É muito Importante	É o mais Importante			
Questão 1) Agilidade na Entrega			1 ( )	2 ( )	3 ( )	4 ( )	5 ( )
Questão 2) O Atendimento Comercial / Administrativo ágil e eficiente			1 ( )	2 ( )	3 ( )	4 ( )	5 ( )
Questão 3) Preço do Material			1 ( )	2 ( )	3 ( )	4 ( )	5 ( )
QUESTIONÁRIO DO DESEMPENHO							
<i>Utilize a escala abaixo para responder cada pergunta, marque apenas um X em cada uma.</i>							
1	2	3	4	5			
Muito pior	Pior	Igual	Melhor	Muito melhor			
Questão 1) A Agilidade na Entrega é da concorrência.		que	1 ( )	2 ( )	3 ( )	4 ( )	5 ( )
Questão 2) O Atendimento Comercial / Adm. que da concorrência.			1 ( )	2 ( )	3 ( )	4 ( )	5 ( )
Questão 3) O Preço do Material é que da concorrência.			1 ( )	2 ( )	3 ( )	4 ( )	5 ( )
<b>Cliente:</b>							
<b>Contato:</b>							
<b>E-mail:</b>							
<b>Representante FCC:</b>							
<b>Importante !</b>							
Você receberá um retorno da FCC sobre as melhorias que serão implantadas, provenientes do resultado da pesquisa, garantindo assim o seu poder de opinião e o investimento do seu tempo em nos ajudar							
<b>Obrigado por nos ajudar a melhorar !</b>							

Figura 17 : Questionário elaborado para área comercial

### 3.3.2.3 Determinação da amostragem

Nesse trabalho, a população envolvida na pesquisa engloba os clientes do mercado calçadista da fábrica de TPU – Poliuretano Termoplástico.

Para determinar o tipo de amostragem, a população foi definida através de uma relação com o volume de produto faturado por clientes, conforme tabela 4. O período avaliado foi primeiro o semestre de 2002, mesmo período da coleta de reclamações. Assim, os clientes que reclamaram estão dentro da população a ser avaliada. A população formada por 31 clientes foi dividida em três grupos:

**Tabela 4: Grupos de clientes por volume faturado**

nº de Clientes por grupo	% Volume faturado no período avaliado
Grupo A - formado por 14 clientes	86%
Grupo B - formado por 12 clientes	12%
Grupo C - formado por 5 clientes	2%

Por se tratar de uma população pequena, optou-se em aplicar a pesquisa em todos os clientes dos grupos A e B. Assim, não foi realizado um processo de amostragem, mas um processo similar a um censo, com a ressalva da exclusão do grupo com menor influência no volume de produto faturado. Foram entregues vinte e seis questionários aos representantes comerciais, de acordo com a região de atuação de cada um.

### 3.3.2.4 Etapas de aplicação do questionário

O método escolhido foi a aplicação de questionários autopreenchidos entregues pessoalmente pelos representantes comerciais da FCC. Participaram da pesquisa os três representantes que atendem o mercado calçadista de TPU. A aplicação foi realizada em 4 etapas:

a) Etapa 1 - Contato inicial: primeiro contato sobre a pesquisa foi feito por telefone pelo próprio representante comercial, com objetivo de agendar uma visita para entrega do questionário.

b) Etapa 2 - Entrega do questionário: o representante comercial de cada cliente entregou pessoalmente o questionário. Nessa etapa ocorreram as seguintes atividades:

- identificação das pessoas que deveriam responder a parte técnica e a parte comercial da pesquisa;
- exposição dos objetivos da pesquisa aos clientes;
- instrução sobre como responder os questionários ;
- agendamento da data para buscar os questionários, para que os mesmos pudessem ser respondidos sem o constrangimento causado por um representante da empresa.

c) Etapa 3 – Retorno dos questionários preenchidos: os representantes comerciais foram orientados para receber os formulários em envelopes fechados.

d) Etapa 4 – Devolução do questionário para o pesquisador, nesse caso, o autor do trabalho.

O processo de aplicação dos questionários nos clientes iniciou em somente em dezembro de 2002 e foi concluído somente em julho de 2003. Como nos meses de janeiro e fevereiro, sem contar o final de dezembro foi complicada a aplicação dos questionários, pode-se dizer que o processo realmente iniciou em março de 2003. Nos meses de outubro a novembro de 2002, o trabalho ficou parado por questões políticas na empresa, devido à resistência inicial da diretoria da época, que não era a favor de pesquisas de mercado. A intervenção da gerência do negócio permitiu a continuidade do trabalho.

### **3.3.3 Análise dos resultados da pesquisa**

Os dados dos questionários foram tabulados pelo pesquisador em julho de 2003. A primeira etapa foi à análise de dados preliminar, que proporciona avaliações detalhadas e orienta não só o resto da análise como a interpretação dos resultados. Foi avaliada a distribuição de frequência para cada variável dos dados, o que gerou gráficos para cada variável. A distribuição de frequência tem por objetivo obter uma contagem do número de respostas associadas aos diferentes valores encontrados para cada variável, e expressar essas contagens em termos de percentagens. Para avaliação da tendência central foram utilizadas as medidas de média, a moda e a mediana (MALHOTRA, 2002).

A partir dos resultados obtidos, foi possível montar a matriz importância versus desempenho (SLACK, 2002) na qual as linhas indicam as respostas a respeito do desempenho da empresa em relação aos concorrentes e as colunas indicam a importância dada pelos clientes aos critérios competitivos (PAIVA et al, 2004).

Foram realizadas uma série de reuniões com a equipe elaboradora e comercial para avaliar e discutir os resultados encontrados na pesquisa de satisfação de clientes. A existência de limitações no método utilizado torna ainda mais importante que os resultados da pesquisa sejam avaliados de forma crítica por pessoas com conhecimento do mercado estudado. As principais abordagens dessas reuniões foram:

- a) avaliação dos atributos mais importantes para os clientes;
- b) avaliação do posicionamento da FCC em relação à concorrência;
- c) identificação quais atributos estavam nas diferentes zonas de atuação da matriz importância versus desempenho: zona de excesso, de apropriação, de melhoramento e de ação urgente;
- d) classificação dos objetivos de desempenho em qualificadores, ganhadores de pedido e menos importantes;

### **3.3.4 Análise dos ambientes interno e externo**

Nessa etapa foram utilizadas as definições de oportunidades, ameaças, pontos fortes e fracos; conforme revisão da literatura abordada no capítulo 2. A avaliação foi feita pela equipe elaboradora em reuniões nos meses de agosto e setembro de 2003.

### **3.3.5 Discussão e formulação das estratégias**

Para essa etapa foram convidadas para as reuniões pessoas das áreas comerciais , SAC e P&D. Os principais tópicos abordados foram:

- classificação dos objetivos de desempenho;
- definição da orientação estratégica do negócio;
- avaliação das estratégias que podem tornar o negócio TPU mais competitivo;
- escolha dos critérios competitivos;
- formulação das estratégias.

### **3.3.6 Elaboração do plano de ação para atingimento das estratégias**

Essa etapa foi realizada praticamente em conjunto com a formulação das estratégias, sendo concluída em outubro de 2003. Entretanto, nas reuniões para elaboração dos planos de melhorias foram envolvidas mais pessoas da área de manufatura: PCP, chefes de fábrica, supervisor de manutenção e produção.

### **3.3.7 Implantação das melhorias propostas**

O plano elaborado foi desdobrado em ações parciais para a produção. Foi necessário realizar muitos treinamentos para conceituação e conscientização antes do início da implantação propriamente dita. Não é objetivo dessa dissertação detalhar todas as melhorias realizadas na produção, pois isso tornaria o trabalho muito longo.

O pesquisador desse trabalho, na função de supervisor de produção, atuou diretamente na etapa de implantação e adequação do processo produtivo às necessidades dos clientes. As ações já começaram a ser implementadas no mês de novembro de 2003.

### **3.3.8 Reaplicação da pesquisa como método de controle para monitoramento do plano de ação**

O objetivo dessa etapa foi avaliar a eficácia do plano de melhorias elaborado, bem como identificar se as ações implementadas realmente atingiram a percepção dos clientes. O pesquisador propôs que a pesquisa fosse aplicada nos mesmos clientes avaliados inicialmente, assim, seria possível identificar, caso a caso, o impacto das modificações no grau de satisfação dos clientes.

Entretanto, não houve aprovação da diretoria para aplicar nova pesquisa com mesmo nível amostral. Foi possível somente, realizar uma pesquisa de amostragem aleatória, na qual foram selecionados 10 dos 26 clientes que responderam os questionários na primeira etapa. Foram utilizados os mesmos questionários de importância e desempenho, e a aplicação foi realizada através da área comercial, área de qualidade e gerência do negócio. Essa etapa foi realizada em setembro de 2004.

### **3.3.9 Avaliação e discussão dos resultados da nova pesquisa**

Nessa etapa, realizada em setembro de 2004, a equipe elaboradora avaliou e discutiu o resultado da nova pesquisa.

## **4 RESULTADOS E DISCUSSÃO**

### **4.1 AVALIAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO CORPORATIVO**

O principal objetivo dessa etapa é a avaliação crítica do material já disponível para definir os objetivos iniciais que precedem a formulação de estratégias gerenciais para a fábrica de TPU. O planejamento estratégico corporativo foi elaborado em 1999, e não foi desdobrado detalhadamente para os negócios da empresa. Pode-se observar no documento apresentado no anexo 1, que houve análise de oportunidades e ameaças, porém, de forma muito genérica. O resultado, então, foram macro-estratégias muito genéricas e previsíveis. Apesar de ser uma avaliação muito generalista, ela reforça a necessidade de maior conhecimento do mercado, entendendo melhor as expectativas dos clientes. Dessa forma, a pesquisa de satisfação de clientes tem o papel de lincar o atual planejamento com a proposta de formular estratégias orientadas para o mercado.

### **4.2 ELABORAÇÃO DA PESQUISA DE SATISFAÇÃO DE CLIENTES**

#### **4.2.1 Determinação dos objetivos (ou critérios) de desempenho**

Conforme já comentado, os critérios competitivos da produção foram identificados através de históricos de reclamações de clientes, sendo apresentados na tabela 3. A equipe envolvida na pesquisa classificou as diferentes reclamações em grupos que definiram os principais atributos de necessidades dos clientes. A utilização do histórico de reclamações pode limitar a identificação dos objetivos de desempenho, por isso a avaliação crítica foi feita por uma equipe com bons conhecimentos de mercado e produto. Um exemplo foi a inclusão do critério preço no questionário. A equipe comercial julgou importante pois os representantes comerciais expuseram que recebem freqüentemente reclamações informais sobre o atributo, mesmo não havendo registro de reclamações formais. Na aplicação dos

questionários, os representantes comerciais, que foram devidamente treinados, tiveram a missão de explicar detalhadamente o significado de cada objetivo de desempenho aos clientes entrevistados. A explicação teve como base os seguintes comentários:

**Assistência técnica ágil e eficiente** – avalia se a assistência técnica responde rápido às solicitações dos clientes e age com eficiência nos problemas encontrados. A resposta a uma solicitação não deve ser somente rápida, mas deve também resolver o problema. Alguns problemas podem ser resolvidos por telefone, a maior parte precisa ser avaliado pelo técnico. Como a concorrência não está tão próxima geograficamente do cliente, a equipe técnica e laboratório de controle de qualidade poderiam ser utilizados com uma grande vantagem competitiva.

**Desempenho do material** – O TPU é um material indicado para aplicações de altas solicitações mecânicas, logo é muito importante que a peça responda às expectativas. Assim, é muito importante que a peça saia da injetora com boas propriedades e que essas se reflitam na qualidade do sapato no decorrer do uso. Portanto, esse atributo avalia se a peça obtida atingiu o desempenho esperado pelo cliente final. O mau desempenho do taco de TPU é muito conhecido pelo efeito cogumelo, no qual o taco apresenta escoamento na parte inferior e lembra um cogumelo.

**Processabilidade do material** – Conforme já comentado, a denominação termoplástico significa que o material funde sob determinadas condições de temperatura e cisalhamento, o que possibilita que o TPU seja processado por injeção, sopro e extrusão. No caso de tacos, o processo de transformação é a injeção e a processabilidade se torna importante. Processabilidade pode ser traduzida como facilidade na transformação do TPU em peças. Problemas comuns são a dificuldade de carregamento da máquina ou alterações de fluidez do material, o que faz com que as peças saiam irregulares ou incompletas (rechupe). Problemas na processabilidade podem causar prejuízo nas propriedades da peça final, pois pode ocorrer degradação das moléculas ou mesmo falha na peça. O termo processabilidade também é muito comum para os processadores de TPU.

**Agilidade na Entrega** – A grande maioria dos clientes são pequenas empresas, que compram pequenas quantidades de diversos materiais. A agilidade na entrega é interpretada como entregar rápido o que for solicitado. Alguns materiais são itens mantidos em estoque, e outros não. Assim, a produção precisa responder rápido às solicitações de pequenos lotes e muitas vezes materiais especiais, como amostras e desenvolvimentos. Nesse

critério é avaliado o conhecimento do mercado, que reflete na identificação dos produtos que devem ser mantidos em estoque.

**Atendimento Comercial e Administrativo** – Refere-se a como a empresa atende às solicitações e negociações comerciais propriamente ditas. Esse critério inclui o atendimento do SAC (serviço de atendimento ao consumidor), incluindo também a confiabilidade das informações repassadas aos clientes.

**Preço** – Como a empresa está em relação ao mercado.

É importante salientar que as reclamações só puderam ser utilizadas para determinação dos objetivos de desempenho porque foram analisadas por uma equipe com bons conhecimentos de processo, produto e mercado.

#### 4.2.2 Elaboração do questionário

Conforme descrito no método de trabalho, foram desenvolvidos questionários separados para área técnica e comercial, conforme figuras 16 e 17, que estão apresentadas no capítulo 3.

#### 4.2.3 Determinação da amostragem e aplicação do questionário

A amostra foi definida conforme descrito no capítulo 3. O índice de retorno dos questionados foi 77%, dos quais 85 % do grupo A e 67 % do grupo B, conforme tabela 5.

**Tabela 5: Índice de retorno dos questionados**

Número de clientes por grupo	% de retorno dos grupos	% Retorno Total
Grupo A – 14 clientes	12 clientes responderam = 85%	Dos 26 questionários enviados, 20 retornaram, o que significa 77% de retorno
Grupo B – 12 clientes	8 clientes responderam = 67%	

### 4.3 AVALIAÇÃO DOS RESULTADOS DA PESQUISA

#### 4.3.1 Tabulação dos dados obtidos na pesquisa

Os dados dos questionários da importância e desempenho foram tabulados dando origem às tabelas 6 e 7.

Tabela 6: Resultados obtidos na aplicação do questionário da Importância

Cliente	Critério					
	Agilidade na Entrega	O Atendimento Comercial / Administrativo ágil e eficiente	Preço do Material	Assistência Técnica ágil e eficiente	Processabilidade do material	Desempenho do Material
A	5	3	5	3	1	5
B	4	1	4	4	3	5
C	5	2	5	3	2	4
D	4	2	4	4	2	4
E	3	2	4	4	1	5
F	5	2	5	2	3	5
G	4	2	4	2	2	4
H	5	2	5	3	3	5
I	4	2	5	4	3	5
J	3	2	5	3	2	5
L	4	2	5	4	3	4
M	5	2	5	4	2	4
N	4	2	5	3	1	4
O	4	1	5	3	3	4
P	4	1	5	3	4	4
Q	4	1	4	3	2	5
R	4	1	5	4	2	4
S	4	1	4	3	2	5
T	3	2	5	4	1	5
U	4	1	5	3	2	5
Média	4,1	1,7	4,7	3,3	2,2	4,6
Mediana	4,0	2,0	5,0	3,0	2,0	5,0
Moda	4,0	2,0	5,0	3,0	2,0	5,0
Desvio Padrão	0,624	0,557	0,458	0,640	0,812	0,497

Tabela 7: Resultados obtidos na aplicação do questionário do desempenho

Cliente	Critério					
	Agilidade na Entrega	O Atendimento Comercial / Administrativo ágil e eficiente	Preço do Material	Assistência Técnica ágil e eficiente	Processabilidade do material	Desempenho do Material
A	3	4	3	3	3	3
B	3	4	3	3	3	4
C	4	4	4	3	2	3
D	4	3	3	3	3	4
E	3	4	3	3	2	3
F	4	4	2	2	2	4
G	3	4	3	3	2	5
H	2	4	3	3	3	3
I	3	4	3	3	2	3
J	3	5	3	4	1	3
L	4	4	3	3	2	4
M	2	4	3	2	2	3
N	3	3	3	3	2	3
O	4	3	3	3	4	4
P	3	4	3	3	3	3
Q	3	3	3	3	2	4
R	3	3	3	3	3	3
S	2	3	3	3	3	3
T	3	5	3	3	2	4
U	3	4	3	4	2	3
Média	3,1	3,8	3,0	3,0	2,4	3,5
Mediana	3,0	4,0	3,0	3,0	2,0	3,0
Moda	3,0	4,0	3,0	3,0	2,0	3,0
Desvio Padrão	0,624	0,600	0,316	0,447	0,663	0,589

### 4.3.2 Tabulação e avaliação dos dados obtidos na pesquisa

Para cada variável foi feita uma análise de distribuição de frequência, as figuras 18 e 19 apresentam os gráficos de cada atributo para importância e desempenho, respectivamente. No eixo y estão os percentuais de respostas em cada atributo, e no eixo x, a mediana das respostas encontradas.

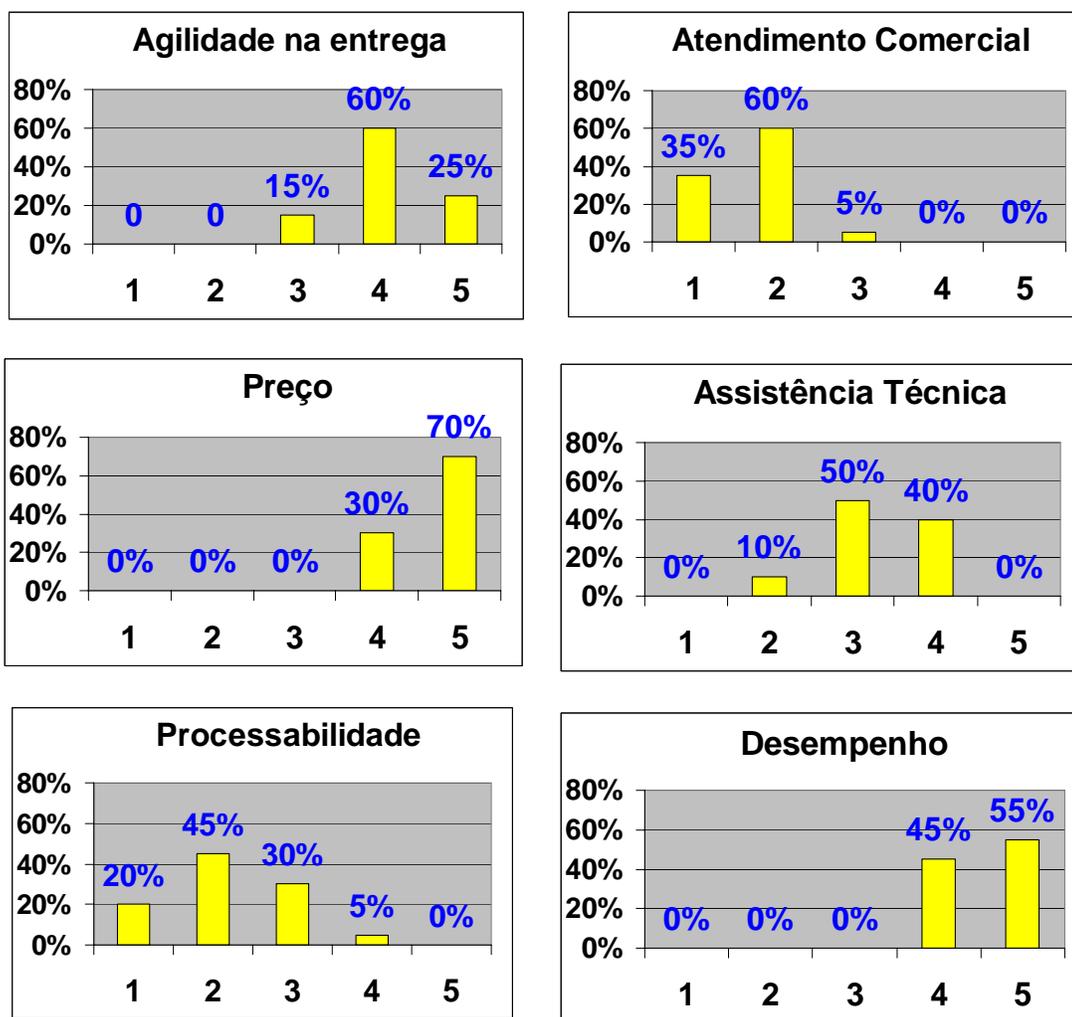


Figura 18: Distribuição de frequência dos atributo para importância - pesquisa 1

### Avaliação da distribuição de frequência para o questionário da importância

Através da avaliação da figura 18, pode-se observar que, os atributos agilidade na entrega, atendimento comercial e preço apresentaram elevado percentual de respostas, no mínimo 60%, em um valor. O mesmo não ocorreu para assistência técnica, desempenho e processabilidade, que apresentaram as respostas distribuídas em mais valores. Esse resultado é um indicativo que os clientes apresentam diferentes níveis de satisfação para nesses itens.

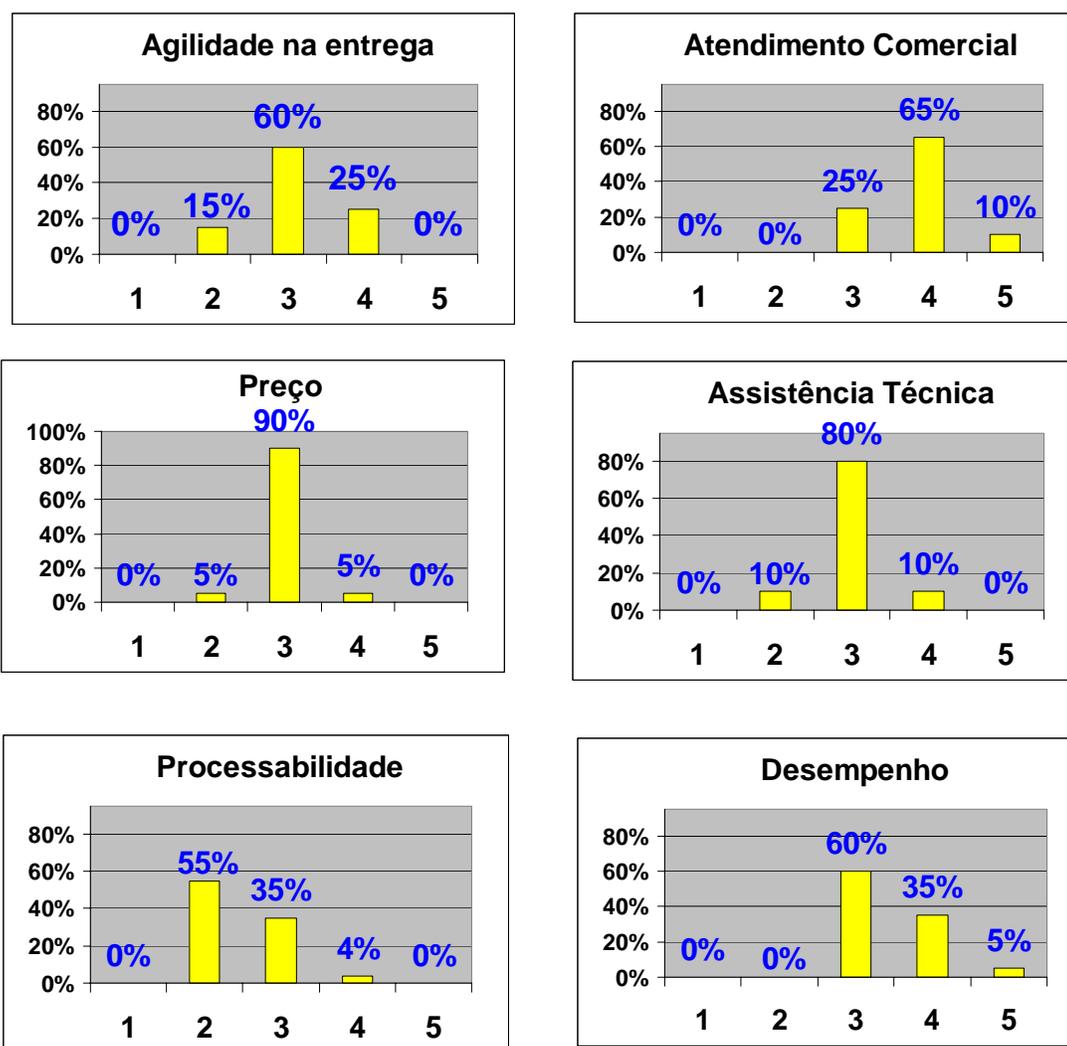


Figura 19: Distribuição de frequência dos atributo para desempenho - pesquisa 1

### ***Avaliação da distribuição de frequência para o questionário do desempenho***

Através da avaliação da figura 19, pode-se observar que, os atributos preço, assistência técnica, desempenho e agilidade na entrega apresentaram elevado percentual de respostas no valor 3 (igual a concorrência); 90%, 80%, 60% e 60%, respectivamente. Isso indica que nesses itens a empresa está bem próxima da concorrência na avaliação dos clientes.

Na processabilidade, 45 % das respostas focaram no valor 2 e 50 % no valor 3. Isso significa que 50 % dos entrevistados consideram que a FCC, nesse atributo, está igual à concorrência, e 45 % consideram que está pior que a concorrência.

O atributo atendimento comercial apresentou 65% dos valores no valor 4, que significa melhor que a concorrência.

### ***Avaliação da tendência central e variabilidade***

Geralmente, para dados em forma de intervalo ou razão, a mediana se revela uma boa medida de tendência central. A média, por levar em conta todos os valores, inclusive os muito pequenos ou muito grandes; pode não ser a melhor medida para tratamento de dados com coeficiente de variação mais elevados. Como o objetivo desse estudo é identificar a opinião da maior parte dos clientes, analisou-se também a moda, que define o valor que mais ocorre na distribuição amostral. Pode-se observar que, para todos os atributos, a mediana e moda, indicaram o mesmo valor, que foi utilizado para prosseguir a avaliação dos resultados da pesquisa.

Os dados dos questionários foram compilados e originaram os gráficos das figuras 20 e 21. A figura 0 ilustra o grau de importância conferido aos atributos pesquisados. A figura 21 ilustra o desempenho em relação à concorrência nos mesmos atributos.

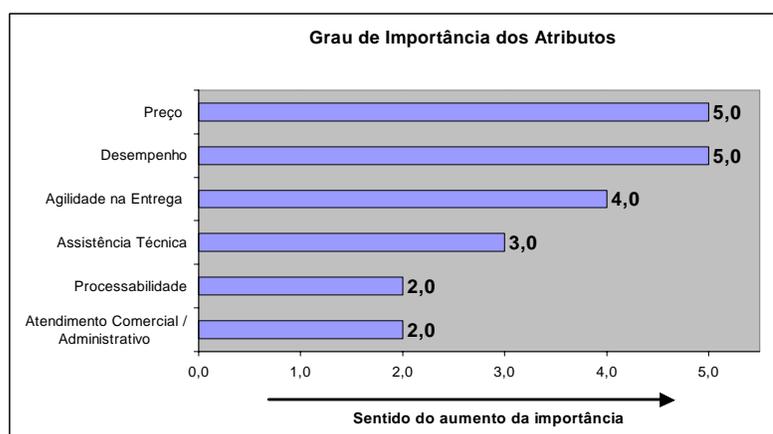
A classificação simples e puramente dos critérios de desempenho, de acordo com critérios vistos na revisão da literatura seria:

objetivos ganhadores de pedido: preço, desempenho e agilidade na entrega;

a) objetivos qualificadores: assistência técnica;

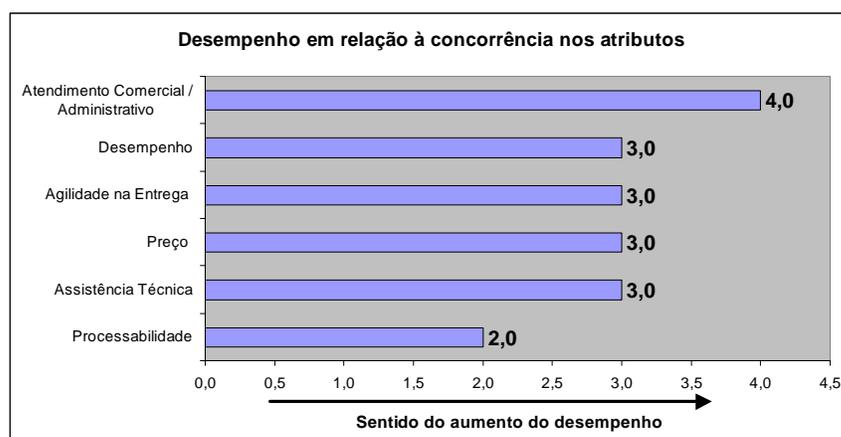
b) objetivos menos importantes: atendimento comercial / administrativo e processabilidade.

Serão realizadas análises complementares para reforçar essa classificação.



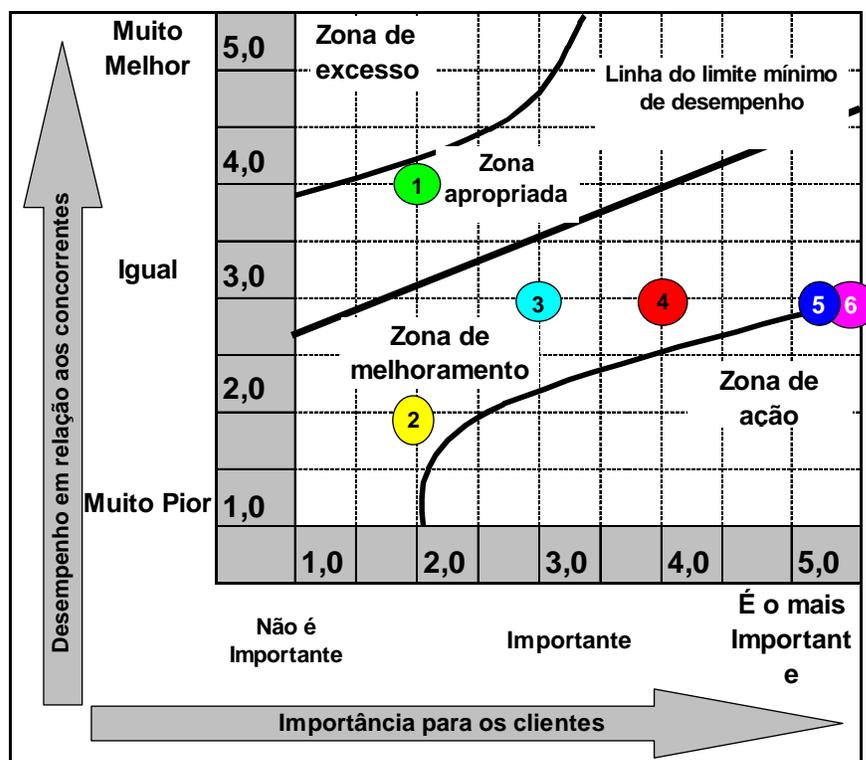
**Figura 20: Grau de importância dos atributos**

Através da figura 21 é possível verificar que, com exceção do atendimento comercial e processabilidade, os outros objetivos de desempenho estão muito similares à concorrência. Atendimento comercial está melhor que a concorrência e processabilidade está pior que a concorrência.



**Figura 21: Desempenho em relação á concorrência**

A partir do cruzamento entre os dados do questionário de importância e desempenho foi montada uma matriz de importância-desempenho, conforme figura 22. A avaliação da matriz identifica que as variáveis: agilidade na entrega, assistência técnica e processabilidade estão na zona de melhoramento. O preço e desempenho estão no limite da zona de ação urgente e de melhoramento, e somente o atendimento comercial / adm está na zona apropriada.



Legenda		
1	Atendimento Comercial / Administrativo	●
2	Processabilidade	●
3	Assistência Técnica	●
4	Agilidade na Entrega	●
5	Desempenho	●
6	Preço	●

Figura 22: Matriz de importância-desempenho

*Preço e Desempenho* ficaram no limite da zona de melhoramento e ação urgente, o que indica a necessidade de melhorias para não cair na zona de urgência. Entretanto, cabe reconhecer que a avaliação de preço em pesquisas de satisfação é muito complexa, pois dificilmente o pesquisado dirá que o preço está melhor que a concorrência. Embora seja interesse de qualquer empresa a redução de custos. Já o atributo desempenho precisa de ações urgentes para não cair para a zona de ação urgente, ele tem altíssima importância para o cliente e estamos no mesmo nível da concorrência.

*Processabilidade, Assistência Técnica e Agilidade na entrega* ficaram na zona de melhoramento. Todos precisam ter seu desempenho melhorado para que passem para zona adequada. Nesse caso, a ordem para melhorar o desenho será começar no que apresenta maior importância para o cliente, que é o Desempenho. Desses três atributos serão priorizados os que são mais importantes para o cliente. Através da figura 22 pode-se identificar que a priorização dos critérios deve ter a seguinte ordem: agilidade na entrega, assistência técnica e processabilidade.

*Atendimento comercial / administrativo* ficou na zona adequada, não necessitando de ação imediata para melhorar o desempenho o tornar a característica mais competitiva.

### **4.3.3 Análise do ambiente externo (oportunidades e ameaças) e interno (pontos fortes e fracos)**

O objetivo dessa análise é realizar um enquadramento da situação no negócio TPU no contexto interno (dentro da própria empresa) e externo (em relação à concorrência). A partir dessa avaliação, e do resultado da pesquisa de satisfação de clientes, é possível elaborar estratégias coerentes com a realidade da empresa e necessidades do mercado. Essa etapa foi realizada em reuniões que envolveram as equipes comercial e industrial.

#### **4.3.3.1 Oportunidades**

**Exigência maior do nível de qualidade do sapato:** o mercado calçadista está se tornando mais exigente e inserindo polímeros com melhores propriedades para agregar qualidade aos sapatos. Uma das principais propriedades procuradas é o baixo desgaste por abrasão, na qual o TPU tem excelentes resultados. Assim, a utilização de TPU, muito comum em tacos, está sendo solicitada em solados de alguns sapatos de alto valor agregado e solas de

chuteiras. Essas novas aplicações podem significar um incremento significativo no consumo de poliuretano termoplástico.

**Variação cambial do dólar:** Os concorrentes da FCC são empresas com imagem consolidada (BASF, Huntsman e Bayer). Contudo, suas plantas de produção estão parcialmente ou, em alguns casos, totalmente, localizadas fora do Brasil. Assim, as altas taxas dólar têm favorecido a produção nacional. Cabe salientar que a variação cambial pode deixar de ser uma oportunidade, e o que em algum momento pode favorecer, em outro pode desfavorecer. A empresa deve aproveitar as situações favoráveis como oportunidade de ganhar mercado, bem como de se tornar mais conhecida.

**Localização da fábrica:** O Vale dos Sinos ainda é o maior pólo de calçados do Brasil. Assim, a empresa conta com a proximidade geográfica das fábricas de calçados, e conseqüentemente das fábricas que produzem tacos e solados para elas. Isso pode ser uma grande vantagem em relação a itens como: agilidade na entrega, redução de custo por transporte e ainda flexibilidade de produto / entrega.

#### 4.3.3.2 Ameaças

Utilizando o conceito das cinco forças no ambiente de uma organização que influenciam a concorrência (PORTER, 1986) e os resultados da pesquisa de satisfação de clientes, conclui-se que as principais ameaças são:

**Ameaças de novos entrantes e produtos substitutos:** observam-se na matriz da figura 26, que os critérios desempenho, preço, assistência técnica e agilidade na entrega são considerados iguais à concorrência. Para a competitividade é muito importante que os critérios ganhadores de pedidos, estejam acima da concorrência, e, para o caso avaliado, a empresa não está melhor que a concorrência em nenhum dos critérios ganhadores de pedido. Isso indica uma fragilidade que pode favorecer a entrada de concorrentes.

A constatação de que agilidade na entrega estava no mesmo nível da concorrência indicou uma oportunidade de melhoria relativamente fácil, visto que, a concorrência não está inserida geograficamente no mercado do Vale dos Sinos. A assistência técnica, que ficou igual à concorrência, porém, sabe-se a concorrência não tem assistência técnica fixa no Vale dos Sinos. Então, percebe-se que a assistência técnica da FCC não é eficiente ou não está sendo percebida pelo cliente.

Hoje, a FCC é líder no fornecimento de TPU para o mercado calçadista; porém está claro para a empresa que a marca dos concorrentes causa grande impacto. Além da percepção dos clientes, que iguala o produto ao da concorrência, já existem evidências de inúmeros testes que culminam na mesma conclusão. Então, há a desvantagem da forte marca da concorrência associada à inexistência de diferenciação em qualidade de produto.

No que diz respeito a produtos substitutos, Mintzberg e Quinn (2001); indicam que os produtos substitutos que merecem mais atenção são aqueles que apresentam maior margem para melhorar sua compensação de desempenho de preço ou os produzidos por indústrias obtendo altos lucros. Sob esse ponto de vista, sabe-se que o mercado está concentrando energias para desenvolver tacos de TPU de material termofixo. Esse material tem a vantagem de maior durabilidade, porém investimento inicial em processo é muito alto. Assim, é necessário concentrar esforços no desenvolvimento de novos materiais que possam superar o potencial produto entrante. Isso significa utilizar inovação como uma vantagem competitiva. Mesmo que na pesquisa de satisfação a questão da “inovação” não tenha sido abordada, um dos resultados desse trabalho é justamente indicar a necessidade que a empresa tem de atuar no desenvolvimento de produtos inovadores.

**Interesse de concorrentes potenciais:** o mercado de TPU no Vale dos Sinos passou a ser muito atrativo; assim grandes fabricantes desse produto começaram a buscar sua fatia de mercado. A entrada da concorrência foi percebida através da perda de alguns clientes e redução do volume de vendas.

**Concorrentes com imagem sólida:** Os concorrentes no mercado de TPU são empresas reconhecidas mundialmente. A FCC não trabalha na construção da imagem, há pouca ação em marketing.

#### 4.3.3.3 Pontos fortes e fracos

A análise dos pontos forte e fracos tem como objetivo orientar as estratégias para as competências da empresa, bem como, alertar para as fragilidades.

##### *a) Pontos Fortes*

- Sólidos conhecimentos técnicos de engenharia, equipe técnica qualificada e experiente.
- Tecnologia desenvolvida internamente, facilitando mudanças em produto e processo.

- Longo tempo de atuação na área calçadista, desde a fundação da empresa, possibilitando bom conhecimento sobre o mercado.
- Capacidade de inovação de produto, devido ao foco em pesquisa e desenvolvimento
- Possibilidade de otimização de recursos.

***b) Pontos Fracos***

- Estrutura comercial deficiente, sem foco no TPU.
- Baixa capacidade produtiva instalada.
- Controles de produção e produtos deficientes.
- PCP mal estruturado, com pouco conhecimento do processo de manufatura, falta de otimização dos recursos.
- Produção engessada, com dificuldade de produzir pequenos lotes e de mudar a programação para atender demandas emergenciais
- Linha de produtos limitada.

## 4.4 FORMULAÇÃO DA ESTRATÉGIA

Nessa etapa, o objetivo é definir a orientação das estratégias a partir dos resultados relatados no decorrer do capítulo 4. Para definição das estratégias foram utilizadas diferentes conceituações dos autos abordados na revisão da literatura.

### 4.4.1 Orientação da estratégia

O negócio TPU, da empresa FCC, desenvolverá estratégias com orientação dominante ao mercado. Wheelwright (1984) define que orientação estratégica dominante refere-se à maneira pela qual a empresa define em quais mercados irá participar. A empresa pode ser orientada ao mercado, a materiais ou produtos, ou a tecnologias. No caso de mercado, a empresa se especializa em atender as necessidades de um mercado particular ou de um grupo de consumidores. A FCC objetiva explorar o fato de conhecer as necessidades do mercado calçadista, o atendendo através do desenvolvimento de linhas variadas de produtos e utilizando diferentes materiais e tecnologias.

Com base nas definições de Mintzberg e Quinn (2001) e Porter (1986), a empresa busca a seguinte orientação estratégica:

- Estratégia de liderança de enfoque: através do foco no mercado calçadista, tanto na produção de tacos como de solados.
- Estratégia de diferenciação de suporte: através da utilização da equipe técnica e laboratório de controle de qualidade como uma vantagem competitiva. O objetivo é não vender um produto, mas todo o processo, que inclui a assistência técnica e todo suporte necessário para o processamento do material, bem como treinamento para clientes.
- Estratégia de diferenciação de qualidade: através do desenvolvimento de novos produtos para nichos específicos e do aprimoramento da qualidade dos já existentes.

#### **4.4.2 Relacionando análise do ambiente externo e interno com os resultados da pesquisa de satisfação**

A comparação com a concorrência, que pode ser avaliada pela matriz da figura 26, apresentada nos resultados, mostra que a empresa FCC apresenta desempenho igual à concorrência em quatro critérios de desempenho: preço, agilidade na entrega, desempenho e assistência técnica. Ainda, os três primeiros apresentaram maior importância na avaliação dos clientes. Dessa forma, a FCC está igual à concorrência nos critérios mais importantes, e isso pode significar uma grande fragilidade da empresa. É necessário apresentar um diferencial ao mercado para que a substituição pela concorrência não seja tão fácil em clientes aonde já se atua, e para aumentar o poder de barganha na conquista de novos clientes. A seguir cada critério importante será comentado:

##### ***Preço***

Conforme já comentado, o atributo preço, apesar de aparecer em situação crítica não será considerado o foco das estratégias.

##### ***Desempenho***

O atributo desempenho, que está no limite da zona de ação urgente e de melhoramento, pois apesar de estar igual à concorrência no desempenho, tem importância no nível máximo. Nesses casos de importância no nível máximo, é interessante buscar desempenho não igual, mas melhor que a concorrência. Entretanto, os TPU's convencionais que estão hoje no mercado, independente do fabricante, são muito semelhantes em qualidade, o que reflete no desempenho. Dessa forma, para obter vantagem em desempenho, é necessário competir com produtos diferenciados, desenvolvidos para aplicações específicas, e melhores nessas aplicações. Assim, é possível competir em desempenho, e ao mesmo tempo, possuir um diferencial em relação à concorrência. Portanto, deve-se utilizar o conhecimento do mercado, identificando aplicações potenciais e desenvolver novos produtos direcionados a essas aplicações. Assim, os critérios *inovação* e *desempenho*, serão identificados como potenciais vantagens competitivas.

##### ***Agilidade na entrega***

O atributo agilidade na entrega também precisa de ações para sair da zona de melhoramento. Nesse caso a empresa conta com uma oportunidade e alguns pontos fracos. A

oportunidade é a localização da fábrica, que deveria facilitar esse atributo. Os pontos fracos são: produção engessada, com dificuldade de produzir pequenos lotes e de mudar a programação para atender demandas emergenciais e PCP ineficiente (pouco conhecimento sobre otimização e até utilização dos recursos). Para que agilidade na entrega seja uma vantagem competitiva será necessário desenvolver planos de adequação do processo de manufatura. Essas ações devem visar a otimização dos recursos, a avaliação dos set-ups e layout para viabilizar produção de lotes pequenos, e principalmente, treinamento da equipe.

### ***Assistência técnica***

A assistência técnica também está na zona de melhoramento, apesar de não ser considerado um dos fatores mais importantes pelos clientes, pode ser melhorado com relativa facilidade. A localização da planta também torna viável que a equipe técnica mantenha mais contato com os clientes, o que pode ser uma vantagem competitiva em relação à concorrência. Além da assistência técnica pura, a empresa pode optar por fornecer um pacote completo, incluindo o produto, treinamento para processamento, monitoramento do processo produtivo clientes (assistência técnica preventiva) e análises laboratoriais. O fornecimento de um “serviço” agregado, no lugar de um produto isolado, pode significar vantagem de diferenciação de suporte.

### ***Processabilidade***

O atributo processabilidade, apesar de aparecer em situação um pouco mais tranqüila, como mostra a figura 22, pode ser avaliado por outra ótica: na avaliação da importância, 30% das respostas identificaram como importante e 45 % como menos importante; já na avaliação do desempenho, 35 % das respostas identificaram o TPU da FCC como igual à concorrência, mas 55% identificaram como pior. Essa combinação de respostas pode indicar clientes que julgam o critério importante, mas ao mesmo tempo consideram o TPU da FCC pior que a concorrência.

Assim processabilidade e assistência técnica, são atributos que precisam ser melhorados, mas não necessariamente priorizado em planos de curto prazo. No plano de melhorias em curto prazo, deve-se priorizar ações que melhorem os atributos de agilidade na entrega e desempenho.

### ***Conclusão sobre a Estratégia do Negócio***

A estratégia gerencial do negócio TPU, da FCC FORNECEDORA, deve estar fortemente orientada para o mercado calçadista, buscando soluções diferenciadas em inovação, desempenho de produto (qualidade), agilidade na entrega e assistência técnica.

As estratégias adotadas visam, principalmente, melhorar os seguintes resultados:

- melhorar o desempenho do produto;
- melhorar a agilidade na entrega, o que inclui: velocidade, flexibilidade e confiabilidade;
- buscar vantagem competitiva em inovação e diferenciação;
- melhorar a percepção da assistência técnica.
- 

## **4.5 ELABORAÇÃO DO PLANO DE MELHORIAS**

As ações propostas para atingir às estratégias foram divididas em dois grupos. O primeiro deles envolvendo ações emergenciais e de curto prazo (1 ano), e o segundo, ações de médio e longo prazo (3 anos).

### **4.5.1 Plano emergencial e de curto prazo**

O plano emergencial, que está apresentado na tabela 8, e de curto prazo abordou ações para:

- a) melhorar o desempenho do produto; b) melhorar a agilidade na entrega, o que inclui: velocidade, flexibilidade e confiabilidade; c) buscar vantagem competitiva em inovação e diferenciação; d) melhorar a percepção da assistência técnica.

### **4.5.2 Plano de médio e longo prazo**

O plano de médio e longo prazo, conforme na tabela 9, abordou ações que não estejam, necessariamente, focadas nos objetivos de desempenho ganhadores de pedidos.

**Tabela 8: Plano de melhoria das para curto prazo**

<b>Objetivo focado</b>	<b>O que</b>	<b>Por que</b>	<b>Como</b>	<b>Quem</b>	<b>Quando</b>	<b>Situação</b>
Agilidade na entrega	Implantar ferramentas baseadas em conceitos do Sistema Toyota de Produção (set-up e lay-out)	Para buscar melhorias em Flexibilidade de Produto e de Produção.	Fazendo estudo do lay-out atual e visando reduzir as perdas por movimetação. Identificação dos set-ups internos e externos. Medir e reestruturar.	Sup. Produção: Rossandra	Até Fev/04	Ação concluída parcialmente, ferramentas podem evoluir.
Desempenho e Processabilidade (qualidade)	Implantar ferramentas baseadas em conceitos do Sistema Toyota de Produção (kanbans)	Para buscar melhorias em qualidade de produto, o que reflete em desempenho do material e Processabilidade	Fazendo adaptação da ferramenta para a fábrica de TPU e treinando equipe.	Sup. Produção: Rossandra	Até Mar/04	Ação concluída
Desempenho e Processabilidade (qualidade)	Adequar equipamentos, como aumentar tamanho da bandeja para obter maior homogeneidade de produto	Para buscar produção em Desempenho do material, Processabilidade e flexibilidade de produção.	Através de adequação do equipamento.	Sup. Produção e Rossandra e Sup Manutenção	Até Jun/04	Ação concluída
Inovação	Desenvolver novo TPU especial para tacos pequenos	Os atuais materiais utilizados apresentam “escoamento” no uso e existem muitas reclamações de clientes.	Abrir um projeto de pesquisa.	Equipe técnica Júlio, Araújo e Rossandra	Até Set/04	Produto lançado.
Inovação	Desenvolver novo TPU com melhor processabilidade	Alguns clientes identificam que o TPU da FCC tem pior processabilidade que a concorrência. Desenvolver material que possibilite injeção de peças difíceis, com maior complexidade geométrica.	Abrir um projeto de pesquisa.	Equipe técnica Júlio, Araújo e Rossandra	Até Set/04	Produto lançado.

Tabela 9: Plano de melhoria para médio e longo prazo

Objetivo focado	O que	Por que	Como	Quem	Quando	Situação
Agilidade e entrega	Estruturar PCP	O PCP precisa de equipe com conhecimentos teóricos sobre o assunto, bem como o bom entendimento do processo de manufatura.	Treinando o chefe de fábrica na programação de produção. Assim, PCP e produção terão o mesmo ponto de vista sobre a importância da flexibilidade de produção.	Sup. Produção: Rossandra	Até Ago/05	Em andamento
Inovação	Adquirir reator piloto para P&D.	Buscar melhorias em inovação	Através do projeto e aquisição do equipamento	Sup.Manutenção: Luiz Fernandez	Jun/04	Ação concluída
Inovação	Desenvolver TPU para solados	O mercado tem espaço para TPU para solados, porém precisa ter um custo menor.	Abrir um projeto de pesquisa.	Gerente de produção e equipe técnica	Até Ago/05	Em andamento
Assistência técnica	Desenvolver a assistência técnica	Porque é um diferencial da empresa atender os clientes de forma rápida e eficiente.	Treinar ou contratar assistente técnico exclusivo para o termoplástico	Gerente negócio (Júlio Schimitt)	Até Ago/05	Ação concluída
Assistência técnica – Suporte e treinamentos	Melhorar relacionamento entre PCP, P&D, produção e área comercial	O trabalho dessas áreas em conjunto direciona os esforços de acordo com a percepção do cliente, que é traduzida pela área comercial.	Realizando reuniões semanais com um representante de cada equipe para identificar: problemas, necessidades do mercado e de desenvolvimento.	Rossandra	A partir de Nov/04	Em andamento

Continuação da tabela 9						
Objetivo focado	O que	Por que	Como	Quem	Quando	Situação
Preço	Redução de custos	Para reduzir preço, buscando competitividade.	Atuar na redução de perdas, utilizando o conceito das 7 perdas.	Supervisor de produção - Rossandra	Agosto/05	Fábrica TPU
Assistência Técnica e Desempenho	Auxiliar assistência técnica no treinamento de clientes	Para ajudar no treinamento do assistente técnico, já aproveitando para mostrar aos clientes o restante da equipe técnica.	Foi elaborado treinamento completo sobre o processamento e manuseio do TPU. Foi disponibilizado para os representantes comerciais e assistente técnico convidar os clientes para assistir o curso. A idéia é que os clientes levem o pessoal das suas fábricas que se envolvem com TPU.	Rossandra - Ministrando os cursos	A partir de Jan/04	Durante dez/04 foram mais de 20 treinamentos, com uma média de 25 pessoas em cada um.
Desempenho	Ajudar o cliente a identificar qual o material adequado para cada tamanho de taco.	O desempenho do taco depende muito da sua área, quanto menor for, maior será a pressão exercida sobre ele. Sabe-se que os clientes utilizam reciclado (sobras dos galhos de injeção) como reaproveitamento na injeção de novos tacos. Isso é possível, mas precisa ser bem administrado para não gerar problemas nas peças finais.	Elaborar literatura orientativa, baseada em testes realizados internamente, sobre seleção de material de acordo com a área do taco. Distribuir nos treinamentos e disponibilizar para área comercial.	Rossandra / Júlio em conjunto com assistência técnica	Set/04	Ação concluída

## 4.6 CONTROLE E MONITORAMENTO DO PLANO DE AÇÃO

A conclusão da aplicação da pesquisa relatada no decorrer desse trabalho foi realizada em setembro de 2003. Logo após a conclusão, as ações do plano de melhorias começaram a ser implementadas. A proposta inicial era reapplicar a mesma pesquisa após dois anos do início da implementação das melhorias. Essa etapa teve como objetivo identificar se a orientação estratégica estava correta, de forma qualitativa. As tabelas 10 e 11 mostram os dados obtidos nessa pesquisa.

**Tabela 10: Resultados obtidos na pesquisa 2 - questionário da importância**

Cliente	Critério					
	Agilidade na Entrega	O Atendimento Comercial / Administrativo ágil e eficiente	Preço do Material	Assistência Técnica ágil e eficiente	Processabilidade do material	Desempenho do Material
A	4	3	5	2	1	5
B	5	1	4	4	3	4
E	4	3	5	2	3	5
F	5	2	4	2	2	4
I	4	3	5	3	3	5
L	5	2	4	3	3	4
M	5	2	3	3	2	5
N	5	2	5	2	2	4
S	3	1	4	3	2	5
U	4	3	5	4	2	5
Média	4,4	2,2	4,4	2,8	2,3	4,6
Mediana	4,5	2,0	4,5	3,0	2,0	5,0
Moda	5,0	3,0	5,0	2,0	2,0	5,0
Desvio Padrão	0,663	0,748	0,663	0,748	0,640	0,490

**Tabela 11: Resultados obtidos na pesquisa 2 - questionário do desempenho**

Cliente	Critério					
	Agilidade na Entrega	O Atendimento Comercial / Administrativo ágil e eficiente	Preço do Material	Assistência Técnica ágil e eficiente	Processabilidade do material	Desempenho do Material
A	5	3	3	4	3	3
B	3	4	4	5	3	4
E	5	3	4	4	2	3
F	4	3	3	4	4	4
I	4	4	2	5	2	4
L	5	4	2	3	3	4
M	4	3	4	4	3	5
N	5	4	3	5	3	3
S	3	3	2	3	2	4
U	5	5	3	4	2	5
Média	4,3	3,6	3,0	4,1	2,7	3,9
Mediana	4,5	3,5	3,0	4,0	3,0	4,0
Moda	5,0	3,0	3,0	4,0	3,0	4,0
Desvio Padrão	0,781	0,663	0,775	0,700	0,640	0,700

Nessa pesquisa, denominada de pesquisa 2, pode-se verificar que os valores de mediana e moda já não convergem. Os valores de desvio padrão encontrados também estão acima dos encontrados na primeira pesquisa. A análise da distribuição de frequência das respostas, nas figuras 23 e 24, é possível verificar que as respostas não ficam muito localizadas em um valor, mas se apresentam um pouco mais distribuídas entre os valores. As figuras 23 e 24 foram elaboradas utilizando os percentuais de respostas no eixo y e a mediana dos valores respondidos no eixo x.

É importante salientar que essa pesquisa teve caráter de verificação. Algumas entrevistas foram realizadas pelo telefone e outras pessoalmente. Assim, já era esperado que os resultados poderiam apresentar maior variabilidade.

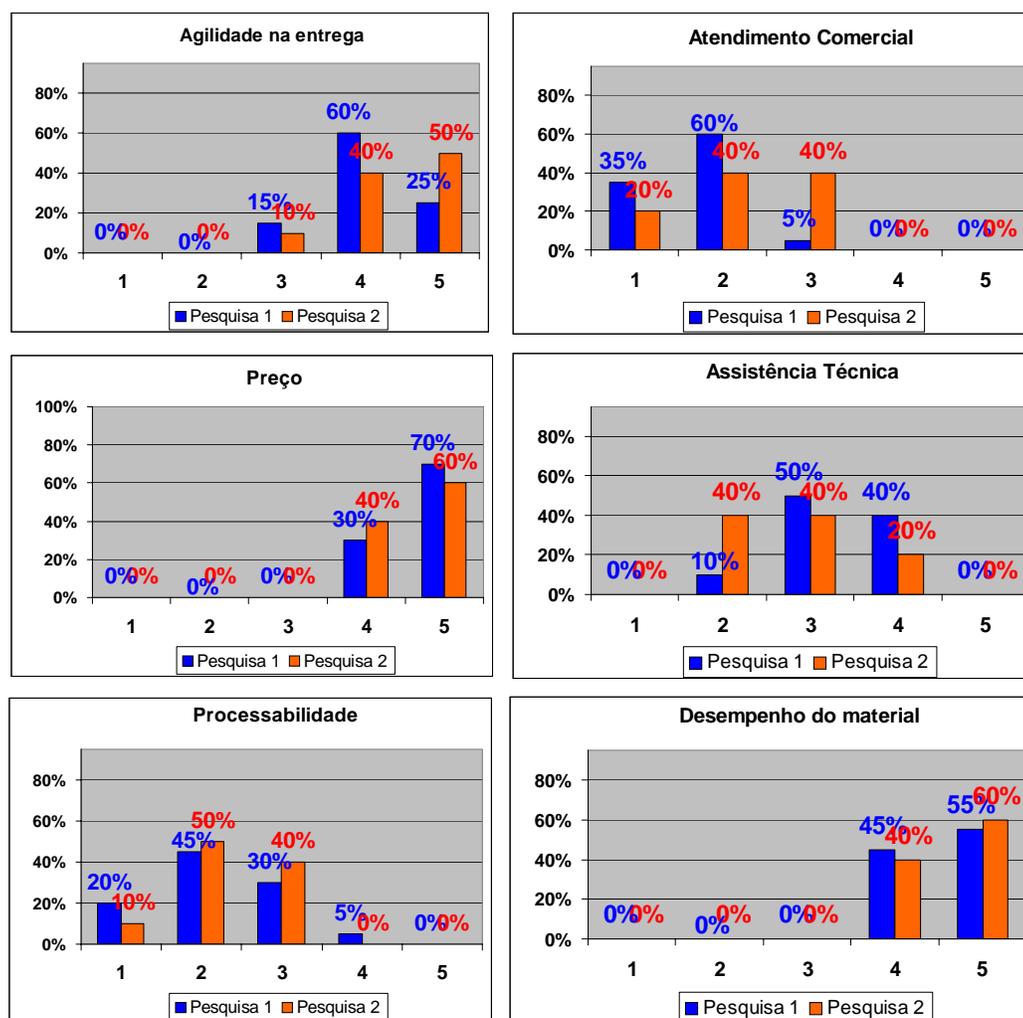


Figura 23: Distribuição de frequência das respostas do questionário da importância – comparação entre as respostas das pesquisas 1 e 2

A comparação da distribuição das respostas nas pesquisas 1 e 2 no questionário da importância, conforme mostra a figura 23, mostra que:

- na pesquisa 2, houve um incremento da importância para agilidade na entrega e atendimento comercial;
- para os demais atributos avaliados, a variação de importância entre as pesquisas não foi significativa.

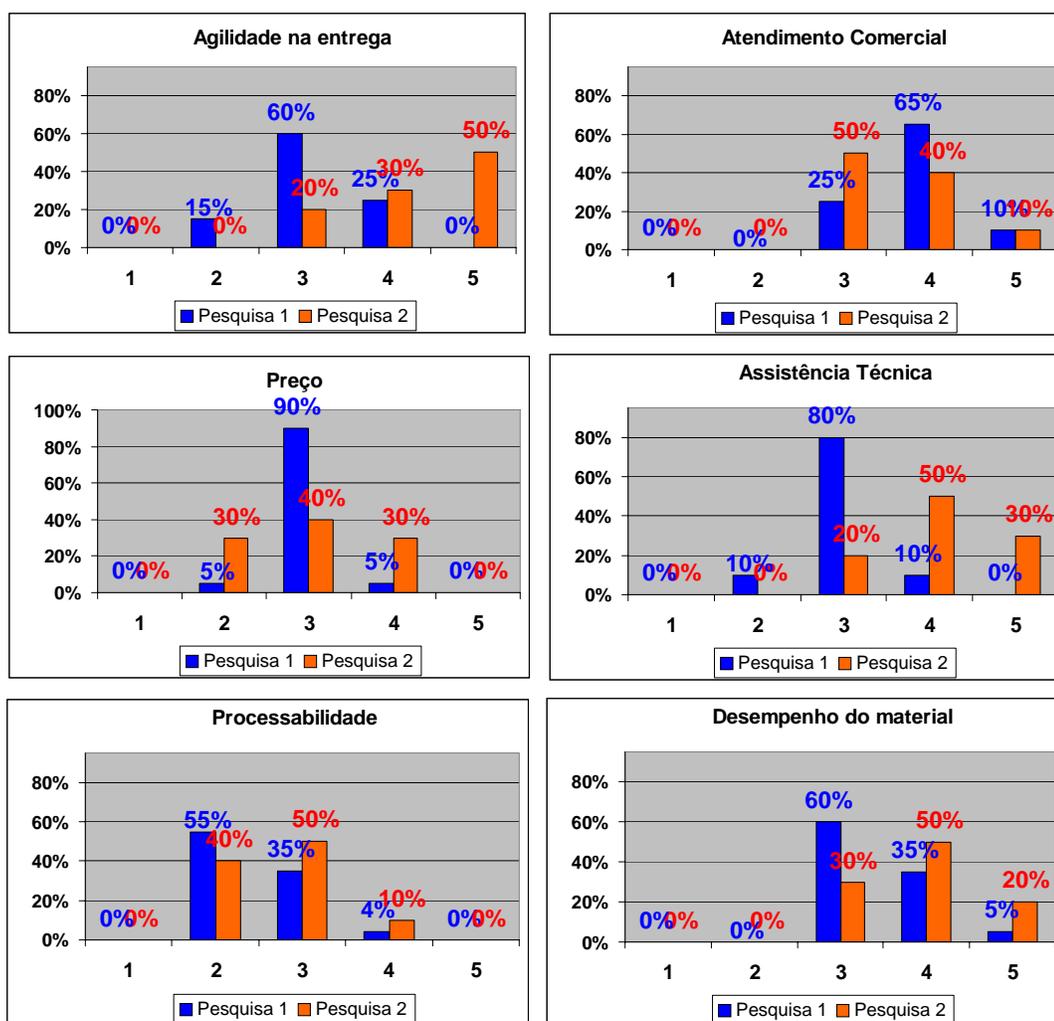


Figura 24: Distribuição de frequência das respostas do questionário de desempenho – comparação entre as respostas das pesquisas 1 e 2

A comparação da distribuição das respostas nas pesquisas 1 e 2 no questionário do desempenho, conforme mostra a figura 25, mostra que houve significativa melhora de desempenho nos atributos agilidade na entrega, assistência técnica e desempenho. Com menos intensidade, processabilidade também apresentou melhora no desempenho.

Na pesquisa 1, 90 % das respostas indicavam que o preço estava igual a concorrência. Na pesquisa 2, esse percentual caiu para 40%, porém 30% das respostas indicaram que o preço da FCC está pior e 30% que está melhor que a concorrência. Essa diferença de percepção dos clientes deve-se, principalmente, a entrada da concorrência no mercado. Em alguns clientes, como política de entrada, a concorrência utiliza preços bem baixos; da mesma forma que a FCC exerce essa política em alguns clientes estratégicos. No atendimento comercial, observou-se uma queda de desempenho.

A figura 25 mostra que os objetivos competitivos agilidade na entrega e assistência técnica apresentaram significativo incremento no eixo do desempenho, passando da zona de melhoramento para a zona apropriada. O atributo processabilidade também melhorou, atingindo a linha de interface entre as zonas de melhoramento e apropriação. O desempenho, que estava no limite da zona de ação urgente, também melhorou, passando para a zona de melhoramento. O atributo preço e atendimento comercial, apresentaram pequena redução de importância, mais isso pode ser devido à amostragem menor e não estatística.

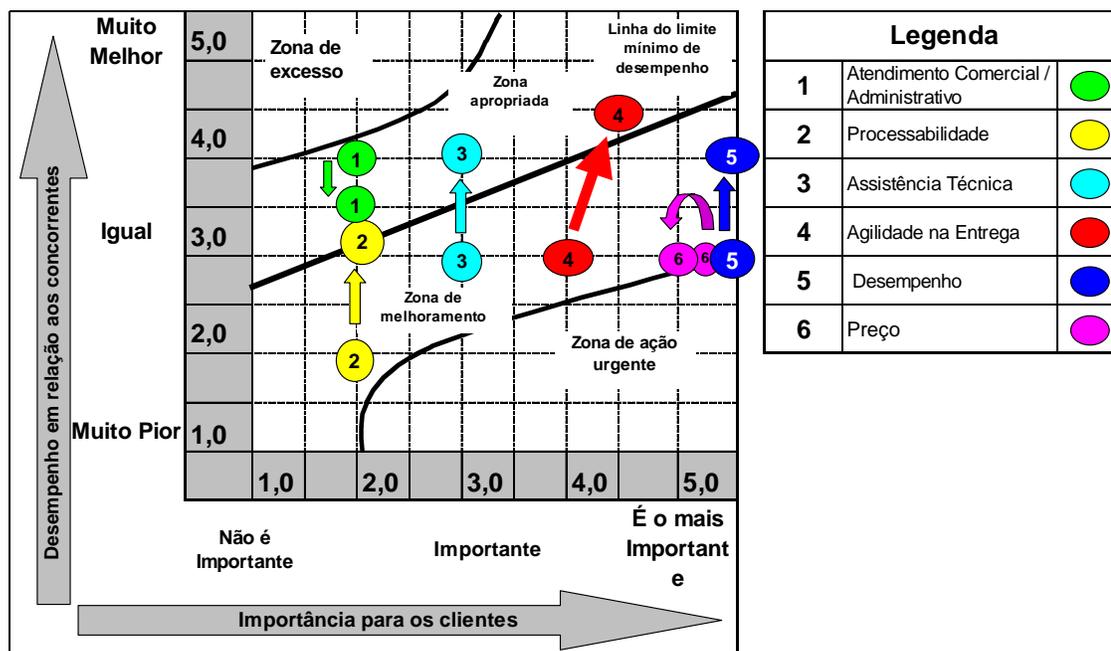


Figura 25: Matriz de importância-desempenho –pesquisa 2

As ações do plano de melhorias que objetivaram incrementos no desempenho, afetaram também a processabilidade, a qual também apresentou evolução. A assistência técnica, mesmo não sendo classificada como objetivo competitivo, apresentou significativa evolução devido à estratégia de diferenciação por suporte. Houve uma reestruturação na equipe, visando melhorar o suporte técnico ao cliente. As melhorias dos atributos desempenho e processabilidade, também foram resultado do lançamento de dois novos produtos no ano de 2004. Um deles, especial para tacos de área pequena, está tendo excelentes resultados em desempenho quando comparado a TPU's convencionais. O outro TPU desenvolvido trata de um tipo para melhorar ciclo de injeção e para melhor desmolde em peças complexas. Este tem tido excelentes resultados em processabilidade.

Os resultados obtidos na segunda pesquisa demonstraram que as ações implementadas foram eficientes e que a pesquisa inicial realmente conseguiu capturar a percepção dos clientes.

## **5 CONCLUSÕES E SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS**

### **5.1 CONCLUSÕES**

Esse trabalho apresentou um método para avaliar o grau de satisfação dos clientes e posicionar a empresa em relação à concorrência. O método apresentado permitiu uma análise dos ambientes interno e externo, identificando oportunidades e ameaças, bem como pontos fortes e fracos. A partir dessas informações avaliadas de forma conjunta, foi possível formular um conjunto de estratégias para o negócio TPU. Para o atual cenário mercadológico, a melhor orientação estratégica identificada foi a de enfoque no segmento de mercado calçadista e diferenciação para algumas particularidades desse nicho. Os critérios competitivos identificados, ou seja, potenciais vantagens competitivas; foram: inovação, desempenho, agilidade na entrega e assistência técnica.

O objetivo principal dessa pesquisa (avaliar o grau de satisfação dos clientes da empresa em atributos relacionados à qualidade e atendimento, bem como posicionar a empresa em relação à concorrência nesses atributos), foi plenamente atingido.

Os objetivos secundários, que visavam formular estratégias orientadas ao mercado para o negócio TPU, elaborar um plano para implantação das estratégias também foram atingidos. Ainda foi possível verificar que as ações implementadas apresentaram efeito positivo para nos atributos focados. Os atributos agilidade na entrega, desempenho, assistência técnica e processabilidade evoluíram significativamente na matriz importância-desempenho. Assim, pode-se concluir que o método utilizado possibilitou a percepção da insatisfação do cliente, possibilitando que o processo de manufatura fosse orientado a buscar uma adaptação voltada ao mercado. Mesmo que a reaplicação da pesquisa não tenha muito significado quantitativo, devidos a ineficiências amostrais, foi um indicativo de que as ações do plano de melhoria estão bem orientadas, conseqüentemente, que as estratégias adotadas estão sendo atingidas.

A orientação da pesquisa para os planos de melhorias foi muito importante para evolução da equipe, que se mostrou muito motivada em ver os resultados do trabalho na

pesquisa 2. Muitas das ações poderiam, sem dúvidas, ter sido elaboradas sem a pesquisa de satisfação inicial. Entretanto, a orientação dada pelo resultado da pesquisa e pela análise que originou as estratégias formuladas, direcionou o processo de manufatura, e os serviços que envolvem o produto dessa manufatura, a trabalhar no que realmente é importante para o cliente, o que possibilitou bons resultados no ano de 2004.

Na aplicação do questionário nos clientes, a empresa optou pelo menor custo, pois os representantes comerciais entregaram e buscaram os formulários. O contato direto proporcionou um bom índice de retorno, 77%. Entretanto, esse contato pode ter favorecido a característica “atendimento comercial / administrativo”, que ficou no melhor posicionamento na matriz de importância – desempenho. Assim, cabe salientar que os questionários não foram avaliados isoladamente, mas junto a uma avaliação de oportunidades, ameaças, pontos fortes e fracos.

Na aplicação do questionário, a validação da pesquisa, através do questionário piloto não foi totalmente eficiente. Dessa forma, a utilização pura dos questionários seria inviável pois não haveria segurança nos dados fornecidos. A complementação com as demais ferramentas aplicadas na metodologia colaborou, mas não se pode afirmar que garantiram a consistência necessária. Como a pesquisa de satisfação foi uma ferramenta para orientar a formulação e medição das estratégias, para trabalhos futuros, sugere-se a aplicação de ferramentas de avaliação da consistência do questionário.

## **5.2 SUGESTÕES PARA ESTUDOS FUTUROS**

A principal contribuição desse trabalho para futuros trabalhos é a elaboração de um plano estratégico completo para toda a empresa, utilizando como embasamento teórico o estudo aqui realizado. O atual planejamento estratégico está desatualizado e também foi elaborado de forma muito genérica. É possível adaptar o método desse trabalho, que detalha formulação de estratégias para um negócio, para formulação de estratégias corporativas, para toda empresa.

É importante salientar que esse trabalho não está dado como concluído, pois se trata de uma evolução constante. O próximo passo, além da continuidade das ações propostas, será a aplicação da pesquisa em um grupo de clientes mais representativo, no final de 2005.

## REFERÊNCIAS

- ABICALÇADOS, **Associação Brasileira das Indústrias de Calçado**. Informações do Site , 2004.
- ANDESRON, E. W.; FORNELL, C. **The Customer Satisfaction index as a leading indicator**. Handbook of Service Marketing and Management. New York: Sage, 1999.
- ANDERSON, Eugene W.; FORNELL, Claes; LEHMANN, Donald. **Customer satisfaction**; market share and profitability: findings from Sweeden. **Journal of Marketing**, v. 58, n. 3, 1994.
- AKAO, Y. **Introdução ao Desdobramento da Qualidade**. Belo Horizonte: Fundação Cristiano Ottoni, 1996.
- ANSOFF, H. I.; MCDONNELL, E. J. **Implantando a Administração Estratégica**. São Paulo: Ed. Atlas., 1993.
- BARCELLOS, P. F. P. **Estratégia Empresarial** IN SCHMILDT, P (org) Controladoria: agregando valor para a empresa. Porto Alegre: Bookmam, 2001.
- BARCELLOS, P. F.P. **Indicadores de Desempenho Orientados pelo Mercado para Administração Estratégica de Varejo**. **Revista de Administração**. São Paulo: USP, 1997.
- BOYD, H. W. Ir.; Westfall, R. **Pesquisa Mercadológica** . FGV, 1973
- CERTO, S. C.; PETER, J. P. **Administração Estratégica**. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 1993.
- CHIAVENATO, I. **Administração Estratégica do Desempenho Superior**. São Paulo: Ed. Saraiva, 2003.
- CHIAVENATO, I; SAPIRO, A. **Planejamento Estratégico**. Rio de Janeiro: Ed. Elsevier, 2004.

COBRA, M. **Marketing competitivo**. São Paulo: Ed. Atlas, 1994.

CUNHA, G. D.; BUSS, C. O. **Coordenação de equipes multidisciplinares no dedesenvolvimento integrado de produtos**. Trabalho apresentado no XXI ENEGEP: Salvador, 2001.

CUNHA, J.M. **Área de Operações Industriais**. Indústria Calçadista de Franca. São Paulo, 2000.

DANTAS, E. B. **Satisfação do Cliente: um Confronto entre a Teoria, o Discurso e Prática**. Florianópolis: PPGEP/UFSC, 2001. Tese (Mestrado em Engenharia de Produção). Florianópolis, 2001.

DIEDRICH, H. A Utilização de Conceitos do Sistema Toyota de Produção na Melhoria de um Processo de Fabricação de Calçados: PPGEP/UFRGS, Tese (Mestrado em Engenharia de Produção). Porto Alegre, 2002.

GILBERT, X., STREBEL, "**Developing Competitive Advantage**." in Quinn, J.B., Mintzberg, H., James R., The Strategy Process. Prentice Hall.

GRACIOSO, F. **Marketing Estratégico: Planejamento Estratégico Orientado para o Mercado**. São Paulo: Ed Atlas, 2001

HOOLEY, G. J.; SAUDERS, John A.; PIERCY, N. F. **Estratégia de Marketing Posicionamento Competitivo**. São Paulo: Ed. Prentice Hall, 2001.

KEEGAM, W.J: GREEN, M. C. **Princípios de Marketing Global**. São Paulo. Ed Saraiva, 2000.

KOTLER, P. & ARMSTRONG, G.. **Administração de Marketing**. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 2001.

KOTLER, P., Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle; tradução Ailton Bonfim Brandão. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1993.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de Marketing: Uma orientação Aplicada**. São Paulo: Bookman, 2002.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de Marketing**.. São Paulo: Editora Atlas, 2001.

- MINTZBERG, H. QUIN, J. B. **O Processo da Estratégia**. Porto Alegre: Ed. Bookman, 2001
- SLACK, N., **Vantagem Competitiva em manufatura: Atingindo Competitividade nas operações Industriais**. São Paulo. Ed Atlas, 2002.
- SLACK *et al.* **Administração da Produção**. São Paulo: Ed. Atlas, 1999
- OERTER, G. **Polyuretane Handbook**. New York, Hanser Publishers, 1985.
- PAIVA, E. L.; CARVALHO, J. M.; FENSTERSEIFER, J. E. **Estratégia de Produção e Operação: Conceitos, Melhores Práticas e Visão de Futuro**. Porto Alegre: Ed. Bookman, 2004.
- PORTER, M. E. **Estratégia Competitiva: Técnicas para Análise de Indústrias e da Concorrência** Rio de Janeiro: Campus, 1986.
- PRIDE, W. M.; FERRELL O. C.; **Marketing, Conceitos e Estratégias**. São Paulo: Ed LTC, 2001.
- OLIVEIRA, P. R. **Estratégia Empresarial & Vantagem Competitiva: Como Estabelecer, Implementar e Avaliar**. São Paulo: Atlas, 2001.
- OLIVEIRA, P. R. **O Planejamento Estratégico: Conceitos, metodologias e Práticas**. São Paulo: Ed. Atlas, 2003.
- RIBEIRO, J. L. D.; ECHEVESTE, M. E., DANILEVICZ, Â. M.F. **A utilização do QFD na otimização de produtos, processos e serviços**. Porto Alegre: PPGEP/UFRGS, 2001. Apostila de aula.
- SANDHUSEM, R. **Marketing Básico**. São Paulo: Saraiva, 1998.
- SOUZA, C. **Estudo da Competitividade de Cadeias Integradas**. Campinas, 2002
- STONE, M. ; Woodcock, N. **Marketing de Relacionamento**. São Paulo: Littera Mundi, 1998.
- TAGLIACARNE, G. **Pesquisa de Mercado**. São Paulo: Ed. Atlas, 1978

TAVARES, M. **Planejamento Estratégico**: A opção entre sucesso e fracasso empresarial. São Paulo: Ed Herba, 1991

THIOLLENT, M. **Métodologia da Pesquisa** Ação. Cortez, 1998.

VALADARES, M.C.B. **Planejamento Estratégico Empresarial**. Rio de Janeiro: Ed. Qualitymark, 2002.

WHEELWRIGHT, S.C. **Manufacturing Strategy**: Defining the missing link. Strategic Management Journal. Vol. 5, 1984.

## ANEXO 1 Planejamento estratégico corporativo da empresa FCC FORNECEDORA – 1999

Foco na	Oportunidades	Ameaças	Pontos Fortes	Pontos Fracos	Macroestratégias
<p><b>Área comercial</b></p> <p>Palavras-chave: canais de distribuição, imagem, marca, mercados, segmentação, nichos, promoção, portfólio de produtos, produtos substitutos, estrutura de gestão, assistência técnica, informações de mercado, política de crédito, moda, concorrência, market-share, sazonalidades, agressividade, relacionamento, preços, ...</p>	<p><u>Por Produto:</u> Injetados - PU, TR, PVC: Substituição de Importações de PU devido ao efeito do câmbio, aumento de participação de salto (subst. de cepas) no mercado de TPU, uso do TPU em solados especiais com dureza menor, possibilidade de participação em novos mercados existentes (Bahia), abertura de novos mercado TR substituindo outros produtos (PVC e EVA), participação em outros segmentos de mercado via TPE (brinquedos, equipamentos hospitalares, esportivos), aumento da participação do TR na sola do sapato. Componentes - viras, capas e palmilhas: Fragilidade da concorrência de palmilha, crescimento do mercado de calçado (exportação e MI) todos os componentes, aumento da variabilidade da modelagem do calçado importado inviabiliza palmilha injetada, aumento da participação em clientes verticalizados ou grandes (palmilhas), atuação em outros segmentos industriais (know how existente nas viras extrusadas) Vedantes Industriais: Crescimento da participação de mercado, crescimento do mercado de construção civil, utilização de redes de distribuição de outros produtos fornecendo produtos complementares com ou sem marca própria</p>	<p><u>Por Produto:</u> Injetados - PU, TR, PVC: crescimento do TR pintado em substituição ao TR emborrachado, novos entrantes com tecnologia no TR, crescimento da concorrência de preços baixos no TR, aumento de preço do TR em relação a materiais alternativos Componentes - viras, palmilhas e capas: redução da participação do componente vira e capa no calçado, flutuação do preço da sola de couro de acordo com o mercado fornecedor dificultando o repasse de preços capa e vira, sazonalidade de necessidade de palmilha em relação à capacidade de produção instalada, concorrência de pequenos fabricantes em produtos mais simples. Vedantes Industriais: reação de concorrentes com a possibilidade de incremento de participação no mercado, entrada de produtos substitutos.</p>	<p><u>Por Produto:</u> Injetados - PU, TR, PVC: liderança em market-share e tecnologia TR, atuação comercial sólida em TR e PU, atuação comercial sólida no TR e PU calçado Componentes - viras, palmilhas, capas: vantagens de preço na palmilha em relação ao concorrente e calçadistas verticalizados - maior se aumentar a produção.</p>	<p>Genéricos: Estrutura comercial em formação, pouca relevância das bandeiras 99, falta de cobrança no atingimento dos objetivos, estrutura pouco agressiva, falta de sistema de informações de mercado e controle de vendas, pouco trabalho da imagem corporativa, falta de estratégias específicas para cada segmento de mercado, falta de marca, falta de atividades coordenadas para o cliente, marketing não é assunto prioritário, prever tendências -&gt; ser número 1 em adaptar-se, falta sistema de marketing FCC, pouca cultura sobre valor da imagem, falta definição mais adequada da linha de produtos, melhorar identificação do posicionamento da concorrência, trabalhar relacionamento com o cliente, não influenciarmos modelistas e agentes de declsao, falhas nos pedidos, erros, cancelamentos Por Produto: Injetados - PU, TR, PVC: Falta de política para mercado informal (TR), falta de estrutura comercial para mercados não calçados (PU e TR), falta de linha de produtos para segmentos não calçados (TR e PU), falta de trabalho de imagem FCC como fabricante de TR e PU.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Desenvolver uma tecnologia comercial agressiva, de alto desempenho, que fortaleça o relacionamento com os clientes</li> <li>Crescer em participação no mercado calçadista, através do fortalecimento aonde atuamos</li> <li>Desenvolver alianças e tecnologias que permitam a participação em novos mercados</li> <li>Fortalecer a imagem da empresa como fornecedores de soluções confiáveis</li> </ol>
<p><b>Área Tecnológica</b></p> <p>Palavras-chave: produto, processo, qualidade, automatização, logística, fornecedores, matérias primas, energia, meio-ambiente, ISO900x, informática, verticalização, ciclos de entrega, capacidade, perdas, ...</p>	<p><u>Genéricos:</u> Possibilidade de estender certificação ISO 9001 e outras áreas <u>Por Produto:</u> Componentes - capas, viras, palmilhas: especialização em corte e conformação via avanço tecnológico, repassando o operacional intermediário de fabricação p/empresas que terceirizam. Vedantes Industriais: possibilidade de incremento da capacidade produtiva com baixo nível de investimento, uso da tecnologia de PU para o desenvolvimento de novos produtos Fortilac: parceria com fornecedores atuais.</p>	<p><u>Por Produto:</u> Couro: compramos mais caro que a concorrência Adesivos e Auxiliares: aumento em dolar das MP químicas, risco de desabastecimento forçado pelos produtores internacionais (Neoprene), aumento da pressão da questão ambiental</p>	<p><u>Por Produto:</u> Injetados - TR, PU e PVC: relação excelente com maiores fornecedores mundiais (TR) Adesivos e Auxiliares: boa relação com fornecedores de matérias-primas, qualidade dos produtos, capacidade produtiva disponível Vedantes Industriais: relação com fornecedores no abastecimento de produtos complementares de linha (silicone atualmente e PU, Epoxi no futuro)</p>	<p>Falta de tecnologia adequada para Componentes e Curtidora, logística esta mal estruturada na componentes (PCP na FCC toda), baixa produtividade da Componentes, nossos ciclo são longos, nossa qualidade não é confiável (principalmente Componentes e Curtidora), muito atrito nas interfaces (principalmente Componentes), as informaçOes de produção não são confiáveis, a resposta é lenta Por Produto: Injetados - PU, TR, PVC: capacidade produtiva do PU limitada, ciclo de entrega longo em palmilha, baixa produtividade em palmilha, baixa capacidade de produção, falta know how para produzir altos volumes sem gerar problemas com mercado ou rentabilidade Fortilac: baixa capacidade de produção</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Adequar os sistemas produtivos às exigências do mercado em relação a volumes, ciclos de entrega e qualidade, preservando obrigatoriamente a viabilidade do negócio</li> <li>Fortalecer relações comerciais com fornecedores de matérias primas "A" e matérias primas estratégicas garantindo o abastecimento e melhores condições de compra.</li> </ol>