



## **Análise Estratégica da Empresa Dielmar**

**1º Trabalho de avaliação formativa**

### **Aspectos Sócio-Profissionais da Informática**

**Licenciatura Engenharia Informática e Tecnologias da Informação**

| Nome:          | Número | E-mail                                                                           |
|----------------|--------|----------------------------------------------------------------------------------|
| Daniel Silva   | 87/02  | <a href="mailto:daniel_silva_1983@hotmail.com">daniel_silva_1983@hotmail.com</a> |
| Gonçalo Barata | 67/01  | <a href="mailto:joy_division@msn.com">joy_division@msn.com</a>                   |

## Índice

|                                                  |    |
|--------------------------------------------------|----|
| Índice .....                                     | 2  |
| 1. A Organização .....                           | 3  |
| 2. Missão.....                                   | 4  |
| 3. Objectivos.....                               | 4  |
| 4. Linhas de orientação .....                    | 4  |
| 5. Mercado .....                                 | 5  |
| 6. Estratégia .....                              | 5  |
| 7. Sistemas de Informação da Empresa .....       | 7  |
| 7.1. Sistema ORGA .....                          | 7  |
| 7.2. Sistema LAGO.....                           | 8  |
| 7.3. Sistema de CAD/CAM .....                    | 8  |
| 8. Organização .....                             | 8  |
| 8.1. Departamento de Sistemas de Informação..... | 8  |
| 8.2. Departamento de Qualidade.....              | 9  |
| 9. Conclusão .....                               | 11 |

## **1. A Organização**

A empresa Dielmar S.A., Sociedade Industrial de Confecções, com sede em Alcaíns, foi fundada em 1965 através da união de quatro alfaiates, tendo iniciado a sua actividade (confecção para homem) em Maio de 1966. Hoje conta nos seus quadros com mais de 400 empregados e em 1996 estava já classificada entre as 1000 maiores empresas do Diário de Notícias.

A Dielmar vende os seus produtos tanto em Portugal como no estrangeiro, tendo as exportações representado 49% do total do seu volume de negócios, sendo 29% destinados ao mercado da União Europeia e cerca de 18% para países terceiros, países do continente americano, Japão, Kuwait, etc.

Em 1999 as vendas ascenderam a 12,5 milhões euros e em 2005 o volume de facturação das lojas próprias atingiu cerca de 18% do total do negócio da empresa.

Desde a sua criação que a empresa mantém o espírito de alfaiataria tradicional, de modo a marcar uma imagem de qualidade e diferenciação dos seus produtos.

De entre os principais concorrentes da Dielmar, podem-se destacar: Hugo Boss, do Homem, Canali, Confélis, Silva & Sistelo, Guido Valentino, entre outras.

Actualmente a Dielmar produz casacos, calças, fatos completos, coletes, fraques, bermudas, calções e sobretudos para homem sob três marcas próprias. A empresa comercializa ainda camisas, gravatas, cintos, pólos, malhas, blusões e meias.

A marca Dielmar é a marca tradicional da empresa e possui o mesmo nome desta, sendo comercializada desde 1966 e é a marca mais implantada da empresa. Os produtos comercializados sob esta marca têm uma linha clássica e privilegiam valores como a qualidade e o conforto. A marca Ultimô traduz a estratégia de inovação e diversificação de produtos que tem vindo a adoptar desde 1994. Esta marca é dirigida ao mercado mais jovem e aposta em três linhas diferentes. Por último, a marca mais recente, introduzida em 1997, é a marca Dielmar Must, que tem como alvo principal o cliente rigoroso na escolha do guarda-roupa, que alia o requinte da alfaiataria tradicional à produção em série.

## 2. Missão

De acordo com a empresa a sua missão é:

*“A nossa missão consiste em melhorar continuamente os nossos produtos e serviços para satisfação dos nossos clientes”.*

## 3. Objectivos

Os objectivos da empresa são:

- Maximizar o valor da marca Dielmar;
- Preservar os altos níveis de qualidade incorporados nos produtos;
- Melhorar continuamente a satisfação, fidelização, e relacionamento com os clientes;
- Valorizar, formar, motivar e criar condições para a melhor compensação dos seus colaboradores;
- Inovar e desenvolver o processo tecnológico;
- Enfoque e desenvolvimento do canal de negócio de distribuição através da rede de lojas próprias Dielmar.

## 4. Linhas de orientação

As linhas de orientação da Dielmar são:

- Optimizar os objectivos por forma à implementação plena da estratégia da empresa;
- Definir com clareza a segmentação do seu mercado com a melhor orientação ao cliente alvo;
- Melhorar a eficiência dos seus sistemas produtivos e de comunicação;
- Inovar e desenvolver os actuais produtos;
- Conceber e lançar novos produtos adaptados às constantes exigências dos mercados e clientes;
- Continuar a aposta na internacionalização dos mercados.

## **5. Mercado**

A empresa está vocacionada para o segmento de mercado alto e médio alto, tendo tido, desde sempre, a preocupação de fazer uma selecção criteriosa e cuidada dos seus clientes.

A Dielmar tem mais de 200 pontos de venda, constituídos basicamente por retalhistas individuais especializados que asseguram uma cobertura nacional de mercado.

A empresa possui as seguintes lojas distribuídas pelo país:

- Lisboa – Amoreiras Shopping Center
- Almada – Almada Fórum
- Cascais – Cascais Shopping
- Vila Nova de Gaia – Gaia Shopping
- Matosinhos – Norte Shopping
- Porto – Dolce Vita Porto
- Coimbra – Dolce Vita Coimbra
- Oeiras – Oeiras Park
- Castelo Branco

A empresa tem vindo a realizar continuamente um importante esforço de investimento de marketing/comunicação orientado para o incremento das suas marcas ao nível do consumidor final.

## **6. Estratégia**

O posicionamento estratégico da Dielmar é a diferenciação e qualidade dos produtos, centrada na satisfação dos clientes. Os factores que levaram a empresa a adoptar esta estratégia foram:

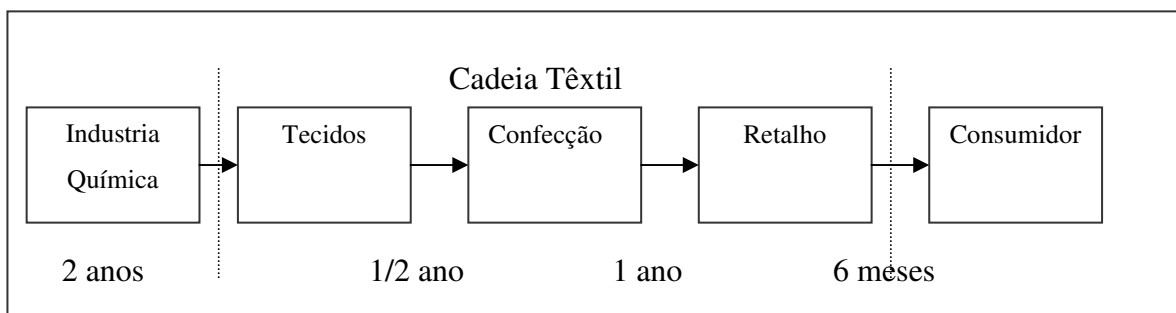
- Dificuldade de competição através de preços baixos, nomeadamente com os concorrentes do Norte de África e Asiáticos;
- Necessidade de fidelização dos clientes através da prestação de um melhor serviço;
- Necessidade de criação de uma marca para satisfazer necessidades específicas de mercados/clientes.

Para que a estratégia delineada pela empresa tivesse sucesso, houve um reconhecimento claro de que teria de ser sustentada por sistemas de informação que trouxessem valor acrescentado à empresa, de modo a responder eficazmente aos seguintes desafios:

- A concorrência emergente, nomeadamente dos países do centro da Europa, que começaram a apresentar produtos de qualidade a preços concorrenciais;
- A concorrência tradicional, que está atenta ao desenvolvimento dos mercados e que tenta ganhar também vantagem competitiva;
- A crescente exigência dos clientes em termos de acompanhamento da cadeia de fornecimento;
- O melhoramento e estreitamento da relação com os fornecedores de matéria-prima.

Na perspectiva da cadeia de valor, a estratégia da Dielmar está nesta fase a fazer uma aproximação ao cliente final.

A cadeia de valor têxtil actual tem características específicas. É baseada no trabalho efectuado a montante com um antecedência de dois anos apoiado em tendências. O fluxo de informação nesta cadeia é, tipicamente, unidireccional:



Para implementação da estratégia da empresa, foi reconhecido pelos gestores de topo, que seria necessário dotá-la com sistemas de informação que permitissem encarar os desafios da empresa na internacionalização das vendas, na aproximação ao cliente final e na optimização da produção.

Baseando-se num estudo feito em parceria com uma empresa de consultoria, em 1997, a Dielmar aprovou um plano de investimento em sistemas de informação a executar ao longo de três anos (97, 98 e 99) a que se chamou "Projecto DIELMAR século XXI" que resumia uma série de investimentos (aproximadamente 5 milhões de euros) a fazer na área de sistemas de informação.

## 7. Sistemas de Informação da Empresa

Os sistemas de informação existentes tinham um nível de integração muito baixo ou inexistente e serviam apenas para automatização de algumas tarefas de escritório (AOS) e processamento de transacções (TPS). Houve então necessidade de adquirir e implementar sistemas de informação que suportassem a estratégia da Dielmar. Após uma análise de mercado a opção recaiu na compra de três sistemas: O ORGA, O LAGO e um Sistema de CAD/CAM. Tanto o ORGA como sistema de CAD/CAM podem ser considerados sistemas de informação estratégicos enquanto o sistema LAGO é um sistema de informação de apoio ao processo de produção.

De seguida, apresentam-se as principais características dos sistemas ORGA, LAGO e CAD/CAM:

### 7.1. Sistema ORGA

O ORGA faz o planeamento e a gestão da produção da empresa e permite uma integração com outros sistemas de informação da empresa. É um sistema específico para empresas têxteis. A Dielmar decidiu-se pela aquisição deste sistema à empresa alemão AVM porque, para além de fornecer um sistema específico para a indústria têxtil, estava fortemente implantado em indústrias alemãs de confecção com resultados satisfatórios. O sistema apoia a estratégia da empresa, pois permite uma aproximação aos clientes na perspectiva da cadeia de valor.

O ORGA é um sistema standard, que pode ser personalizado para a utilização individual, dependendo das necessidades de cada empresa, através da parametrização do sistema. Os dados são actualizados em tempo real, o que faz com que este sistema possua uma forte componente de apoio às tomadas de decisão.

O ORGA segue uma metodologia de planificação de produção inversa, ou seja, necessita da data de entrega ao cliente para calcular a data de início da produção. Durante o processo, permite a consulta do tempo que falta para terminar o processo de produção, sabendo-se assim se os prazos serão cumpridos ou não.

## **7.2. Sistema LAGO**

Este sistema é específico para as empresas do ramo de confecção, ao contrário do ORGA, que é utilizado em empresas de diversos ramos têxteis. Faz a optimização das ordens de fabrico em termos de fazenda (matéria prima) e mão-de-obra.

O LAGO importa as ordens de fabrico do ORGA e optimiza a preparação do corte, quanto ao estendimento e métodos de corte, reduzindo custos e tempos. Envia listagens com as melhores possibilidades de estendimento para os terminais das seguintes secções: armazém de matéria-prima, planificação e sala de corte.

O processamento de informação do LAGO considera outras planificações já existentes e os custos de construção de uma nova planificação, custos de material e custos resultantes da preparação de material, estendimento e corte.

## **7.3. Sistema de CAD/CAM**

Sistema específico de CAD/CAM para a indústria de confecção que faz a optimização das planificações das ordens de fabrico. Este sistema assenta em três programas distintos:

1. ASSYCAD: cria e gradua moldes, permite a criação de moldes para corte da fazenda, através de comandos ou mesa digitalizadora (moldes de cartão);
2. ASSYLAY: elabora a planificação, distribui as várias partes no plano de corte;
3. ASSYCUT: optimização de corte, define a ordem de corte e especifica a velocidade de corte.

## **8. Organização**

A Dielmar é constituída por diversos departamentos, todos com grande importância. Entre esses departamentos destacam-se dois: o de sistemas de informação e o de qualidade.

### **8.1. Departamento de Sistemas de Informação**

A alteração mais importante a nível organizacional, na sequência do plano de modernização, foi a criação do Departamento de Sistemas de Informação, o que denota o reconhecimento dos

sistemas de informação como um factor crítico de sucesso por parte dos gestores de topo da empresa.

Este departamento surgiu com a implementação de Sistemas de Informação de nível superior (ao nível da gestão, conhecimento e apoio à decisão) e tem como tarefas principais a parametrização do ORGA, a aquisição de equipamento, a manutenção dos sistemas existentes e a elaboração de cópias de segurança.

O departamento tem também capacidade para desenvolver aplicações de software para consumo interno.

## **8.2. Departamento de Qualidade**

Desde a sua criação, a maior preocupação da Dielmar tem sido estabelecer e manter uma relação de confiança com cada cliente. Actuando em mercados cada vez mais exigentes, e no compromisso de manter os seus clientes plenamente satisfeitos, a certificação tornou-se para a empresa um objectivo imprescindível. Desta forma, em 1998 a Dielmar iniciou o processo de implementação de um Sistema de Garantia da Qualidade, de acordo com a norma NP EN ISO 9002, realizando um investimento global de cerca de 100.000 €.

Este projecto, considerado estruturante, requereu a mobilização de todos os seus colaboradores, através de um elevado investimento em intensos programas de formação. Para que os objectivos dos colaboradores estivessem continuamente sintonizados com os objectivos da empresa, foi fixada a Política da Qualidade. Aqui, apresentam-se como valores básicos o Pessoal, os Produtos e os Benefícios para os Clientes.

A reorganização interna da empresa e a definição das funções e responsabilidades de todos os colaboradores foram as primeiras metas a atingir. Todo o trabalho desenvolvido na implementação do Sistema da Qualidade permitiu rever e melhorar os processos de trabalho, desde a gestão de materiais, processos de planeamento, de execução, verificação e análise de operações. Daqui decorreram inúmeras vantagens e mais valias para o processo de consolidação e de desenvolvimento da empresa.

A Dielmar foi certificada em Maio de 2001 pela SGS-ICS, evidenciando desta forma, interna e externamente, de forma independente, a capacidade e competência para atingir elevados níveis de qualidade.

Resultado da experiência dos utilizadores, e das novas exigências organizacionais, levaram a norma NP EN ISO 9002:1995 a ser objecto de um processo de melhoria que culminou com a transição para a nova norma NP EN ISO 9001:2000. Assim, em consonância com a evolução



verificada no sistema da qualidade, a Dielmar iniciou no último trimestre do ano 2002 o processo de adaptação ao novo referencial.

A certificação é assim uma forma de evidenciar a “Qualidade” da empresa, credibilizando-a e diferenciando-a no mercado, para além de permitir a racionalização tanto da estrutura organizativa, como de todos os processos internos.

## **9. Conclusão**

A Dielmar S.A. é uma empresa de sucesso, mantendo desde a sua criação um espírito de alfaiataria tradicional, de modo a marcar uma imagem de qualidade e diferenciação dos seus produtos.

A missão da Dielmar é melhorar continuamente os seus produtos e serviços para a satisfação dos seus clientes, evidenciando bem o uso de uma gestão estratégica. Sendo assim, com uma estratégia focada na satisfação do cliente, com produtos/serviços de qualidade, aliada ao uso de sistemas de informação para suportar os seus processos de negócio, a empresa garante uma diferenciação dos seus produtos/serviços, que lhe garantem ter uma estrutura de sucesso,