

Diagnóstico estratégico em uma empresa do setor moveleiro por meio das análises SWOT, matriz BCG e 5 forças de Porter.

José Vinícius Santos Barboza

Mestrando no Mestrado Profissional da UNIOESTE

josevinicius@hotmail.com

Cláudio Antônio Rojo

Pós-Doutor em Administração – Professor Adjunto do PPGADM da UNIOESTE

rojo_1970@hotmail.com

Resumo: A pesquisa tem como objetivo demonstrar sugestões de melhorias diagnosticadas após a realização de uma consultoria em uma pequena empresa do setor moveleiro. O uso de ferramentas estratégicas como a matriz BCG, a análise SWOT e o diagnóstico das 5 forças de Porter foram utilizadas, objetivando identificar a atual situação da organização no mercado. Como resultado, foram apresentadas algumas soluções aos empresários e sugestões de melhorias para futuras intervenções. Concluiu-se que a empresa LG Prime, a qual se caracteriza como familiar, possui serviços e produtos inovadores e grande perspectiva de crescimento. Porém para que isso ocorra, é fundamental que a empresa tenha estrutura para expansão, sugerindo-se então algumas intervenções a serem aplicadas a organização como definir e disseminar a Missão e Visão Organizacional, elevar o número de funcionários com mão de obra especializada afim de ampliar a produção, aproveitar o ponto comercial que está subutilizado e realizar parcerias estratégicas para ampliação do mercado e o fortalecimento da marca.

Palavras-chave: Intervenção Organizacional, Consultoria Empresarial, Estratégia

1 Introdução.

As micro, pequenas e médias empresas desempenham um papel importante no cenário socioeconômico brasileiro, devido a sua capacidade em desenvolver empregos e de agregar tecnologias. Por esses motivos, são reconhecidas como importantes fatores de promoção social como força propulsora do desenvolvimento e servem de suporte para a estabilidade política e econômica. No entanto, essas empresas apresentam várias dificuldades para sobreviver e se tornar competitivas no mercado (Faller & de Almeida, 2014).

Segundo Almeida citado por Faller e Almeida (2014), os fatores que mais geram dificuldades em manter a competitividade e a sobrevivência não são as ocasionadas por insuficiência de recursos dessas empresas e sim os relacionados a fatores estratégicos.

A evolução dos processos de fabricação de produtos, levou as empresas mudarem seus sistemas produtivos, motivando a produção em massa e padronização. No setor de móveis, a substituição da madeira natural por novos produtos como aglomerados e MDF alterou a composição dos produtos finais. A crescente necessidade de diferenciação de produtos em virtude das exigências dos clientes, nas camadas mais elevadas da população faz surgir um novo segmento de negócios para atender a estas novas exigências de mercado (Santos, Stecca, Munaretto, Faller, & Corrêa, 2011).

Movimentação dos processos internos e do público externo pode levar a mudanças significativas no desempenho das empresas, principalmente as privadas de pequeno porte, avaliadas nesse estudo.

Num cenário global que evidencia uma realidade empresarial dinâmica, as inovações são indispensáveis para essas organizações, levando em consideração o fato de que dependem de resultados positivos para que ocorra a sua manutenção no mercado, mas também o seu crescimento constante, ancorado pelo almejado diferencial competitivo (Aff & de Araújo, 2013).

A gestão da inovação, além das tecnologias, ingredientes ou equipamentos, custos e mercado, deve abranger toda a gestão da inteligência, ampliando e atualizando o conhecimento para torná-lo um instrumento de competitividade. Inovar é criar um saber próprio, é criar diferenças que surpreendam a concorrência. É alavancar a curva de experiência transformando as habilidades e atitudes em melhores soluções para a empresa, seus *stakeholders* e para a sociedade como um todo (Aff & de Araújo, 2013).

Para Kotler (2000), as empresas prestadoras de serviços tem de enfrentar três tarefas: Aumentar a diferenciação, a qualidade dos serviços e a produtividade. A empresa deve possuir funcionários com maior qualificação, podendo contratar e desenvolver funcionários, por meio de processos de seleção e treinamentos mais criteriosos.

O desenvolvimento deste estudo foi resultado de uma consultoria elaborada na organização LG Prime, uma empresa de pequeno porte, do setor moveleiro, afim de identificar oportunidades de melhoria para futuras intervenções. A empresa em estudo, localizada em Cascavel, Paraná, atua no setor moveleiro, especificamente no comércio e instalação de portas de alto padrão. Apesar de realizar um serviço inovador em âmbito regional e atender um público de alto padrão, os sócios foram em busca da consultoria devido a dificuldades e carências em processos administrativos, mão de obra especializada e ações comerciais.

Diante dos apontamentos expostos pelos empresários, o estudo buscou principalmente responder: Quais intervenções podem ser aplicadas para atender as dificuldades da organização? O questionamento é feito, considerando que estratégias podem ser utilizadas a fim de aperfeiçoar processos internos consequentemente elevando a qualidade e a eficiência dos serviços, gerando satisfação dos clientes internos e externos e elevando os resultados da organização. A análise SWOT, a Matriz BCG e a análise das Cinco Forças de Porter foram realizadas com o propósito de identificar oportunidades, ameaças, forças, fraquezas e atual situação da organização perante ao mercado. Os resultados são apresentados nesse relato técnico.

2 Fundamentação Teórica.

2.1 Estratégia.

O ambiente complexo que atualmente envolve as organizações, onde mudanças ocorrem de forma ativa, imprevisível e em ritmo acelerado, eleva a diversidade de fatores internos e externos que interferem no desempenho, criando necessidades permanente de transformações às organizações, afim de se adaptarem ao mercado em busca do sucesso (Obadia, Vidal, & Melo, 2007).

Essa crescente competitividade favorece uma busca por resultados mais expressivos, adotando estratégias que vão desde inovações em produtos, serviços ou processos até a desenvolvimento de parcerias com clientes, concorrentes e fornecedores, com o objetivo de obter melhores condições de negociação e competitividade no mercado (Aff & de Araújo, 2013).

O aprendizado contínuo busca gerar elevados níveis de desempenho e necessita ocorrer constantemente. As melhorias contínuas praticadas envolvem ações corretivas, preventivas e inovadoras. O desenvolvimento de melhorias de produtos, processos, gestão e a introdução de inovações torna-se fundamental para que uma organização se desenvolva (Santos *et al.*, 2011).

A criatividade gerada em uma organização se relaciona a ações que tragam novas e significativas formas de atividades e processos, gerando inovação para o mercado, os quais são responsáveis por benefícios únicos em relação aos concorrentes, contribuindo para o desenvolvimento de valor e vantagem competitiva (Andrews & Smith, 1996; citado por Toaldo & Luce, 2011).

Para Porter (1991, citado por Rocha, Walter, Silva & Gimenez, 2011), o desenvolvimento de estratégia relaciona-se a uma organização identificar as características estruturais básicas do ambiente que definem o conjunto das forças competitivas atuantes.

Grande parte das empresas sofrem mudanças, seja na entrada de novos segmentos, surgimento de novos entrantes, novos padrões de trabalho ou novas tecnologias. Como consequência essas mudanças influenciam na forma em que as organizações realizam seu planejamento. Dessa forma, aqueles envolvidos na gestão das organizações precisam compreender as questões relacionadas, forças e fatores que determinam a forma e o desempenho futuro do mercado (Saurin & Ratcliffe, 2011).

Para Lopes *et al.*, (2013), o objetivo do Planejamento Estratégico é orientar os negócios e produtos da organização em busca de lucro e crescimento. Diversas são as estratégias que as empresas podem optar. Os autores ainda citam a afirmação de Porter (1990) de que implantar uma estratégia é decisão, é escolher como sua empresa vai se destacar afim de se diferenciar no mercado. É definir onde a organização está, e aonde você quer que ela chegue, optando pelo melhor caminho. As escolhas estratégicas representam os caminhos para alcançar vantagem competitiva.

2.1.1 Estratégia nas Micro e Pequenas Empresas.

O processo estratégico é pouco elaborado nas micro e pequenas empresas (MPEs) no que se refere ao uso de técnicas administrativas e métodos analíticos (Mazzarol & Reboud, 2009; citado por Lima, Filion, Dalfovo, & Junior, 2013).

A gestão estratégica, é fundamental para definir o nível de contribuição gerada pelas organizações para a sociedade, inclusive pelas MPEs, por determinar na maioria dos casos, fator essencial de sobrevivência e desempenho das empresas (Lima *et al.*, 2013).

Ao estabelecer sua visão, desenvolver a sua missão, realizar a análise do ambiente, definir metas e objetivos de longo prazo, delinear planos e os controlar, a pequena empresa estará desenvolvendo o planejamento estratégico com mais facilidade, de forma fragmentada, alterando-se a idéia tradicional de planejamento estratégico, o qual muitas vezes, faz com que o empresário acredite que a sua implantação seja impossível (Alves, Silva, Tavares, & Dal-Soto, 2013).

2.1.2 Cultura organizacional e estratégia.

A cultura organizacional determina quais são as competências da organização, o que resultará um forte impacto nas estratégias. Portanto a cultura deve estar alinhada à estratégia, oferecendo apoio para as mudanças da empresa ao ambiente. Sempre que ocorrer uma alteração na estratégia, é importante visualizar as prováveis necessidades de alteração na cultura organizacional, adaptando os valores, normas e práticas da empresa, de modo que eles proporcionem um posicionamento competitivo para a organização (Wright, Kroll & Parnell 2000, citados por Silva & Baptista, 2009).

A cultura afeta o desempenho organizacional e também interfere no processo de Planejamento Estratégico das empresas, que, segundo Ackoff (1982), citado por Pereira e Kick (2009), é definido como a visão de um futuro desejado e dos modos eficazes de alcançá-lo, ou seja, o planejamento significa pensamento futuro e controle desse futuro.

A cultura pode ser definida como uma ferramenta para a implementação estratégica, sendo que favorece a uma organização utilizar seu conhecimento e *know how* para definir,

alcançar metas desejadas e aprender com o processo de tomar decisões baseada em conhecimento (Antonello, 2005 citado por Silva & Baptista, 2009).

Na atualidade, onde muitos tem acesso a informações, as tecnologias se tornam obsoletas rapidamente, as mudanças ocorrem com maior frequência. Conhecer a si mesmo e a concorrência tornou-se fundamental para se manter competitivo. O conhecimento das potencialidades e fragilidades, das oportunidades e ameaças da empresa em relação ao mercado, são de grande importância no processo de transformação dos dias de hoje. Pequenas, médias e grandes empresas estão sujeitas à bruscas mudanças que podem inibir suas estratégias de planejamento, possibilitando resultados negativos ou positivos (Machado, 2012).

A empresa deve avaliar com constância suas forças e fraquezas internas. Não há necessidade de corrigir todos os pontos fracos, nem se vangloriar de todos os pontos fortes. O questionamento principal é se o negócio deve limitar-se às oportunidades baseado apenas nos recursos disponíveis ou deve examinar com maior intensidade as oportunidades, para as quais necessite desenvolver forças maiores (Kotler, 2000).

2.2 Ferramentas.

Ferramentas de gestão estratégica podem ser empregadas na elaboração e na definição de estratégia de uma organização (Vendruscolo, Hoffmann, & Freitas, 2012).

Bessant (2009), citado por Aff e de Araújo (2013) segue defendendo que organizar e gerir a inovação e o seu processo criador pressupõem a atribuição de uma vantagem competitiva, entretanto, não se pode perder de vista que as estratégias comerciais e o caminho a ser seguido devem estar definidos pela empresa, a fim de que a inovação seja um aliado na busca pelos objetivos empresariais.

É observado por Faller e Almeida (2014), que devido à dificuldade de utilizar a ferramenta nas pequenas empresas, os planos permanecem apenas na ideia dos gestores, não sendo desenvolvidos e aplicados. As pequenas empresas não têm o hábito de fazer reflexões estratégicas, mas quando as colocam em prática, é observado que pequenas mudanças podem alterar consideravelmente os resultados. Por isso, os efeitos da utilização do planejamento em pequenas empresas costumam ser bastante relevantes. As ferramentas de planejamento propiciam a essas empresas meios de se concentrar nas prioridades e oportunidades de longo prazo e buscar os fatores de sucesso.

2.2.1 Análise SWOT.

Rojo (2006), afirma que surgiram diversos conceitos desenvolvidos por estudiosos, os quais foram se adaptando ao campo empresarial, surgindo assim ferramentas de análise de apoio as empresas. Levando em consideração que os componentes de diagnóstico estratégico fundamentam-se na análise de pontos fortes e fracos, ameaças e oportunidades, envolvendo tanto o ambiente interno como externo da organização, a análise SWOT é considerada uma ferramenta útil para diagnosticar a organização, por envolver tais variáveis (Rojo & Couto, 2008).

A análise SWOT, sigla que foi originada dos termos em inglês, *strengths*, *weaknesses*, *opportunities* e *threats*, resulta na avaliação global das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças da organização (Kotler, 2000).

2.2.2 Matriz BCG.

O Boston Consulting Group mais conhecido como BCG foi fundado em 1963 por Bruce Henderson, que agregou aos serviços de estratégia a função de descobrir relacionamentos quantitativos significativos entre uma empresa e os mercados por ela escolhidos. A matriz BCG é uma forma da decisão estratégica baseada em cenários consistentes e análise do portfólio de produtos. Demonstra de forma visual através de quatro quadrantes. Entre os quadrantes o ponto

de interrogação enquadra negócios que possuem alta taxa de crescimento, geralmente no estágio introdutório de um ciclo de vida, porém, possuidores de uma participação relativa de mercado ainda baixa o que eleva o grau de incerteza. A estrela representa os negócios com alta taxa de crescimento e alta participação de mercado. O que faz com que seja uma promessa de boas perspectivas de ser um gerador de caixa de vida longa. A vaca leiteira representa os negócios maduros e consolidados como rentáveis geradores de caixa, que já não crescem tanto, mas que possuem alta participação no mercado. Por último, o animal de estimação que representa aquele negócio que já não oferece perspectiva de crescimento e está com a participação relativa de mercado baixa (Hoss, Bromberger, Rojo, & Sousa, 2012).

2.2.3 Cinco forças de Porter.

Segundo Porter (2004) citado por Rojo e Couto (2008), deve-se relacionar a organização com o meio em que está inserida, afim de obter uma estratégia competitiva apropriada. As estratégias desenvolvidas pelas organizações são fortemente influenciadas pelo meio industrial por dependerem dos seus recursos, e por sua vez as indústrias assim como as demais empresas sofrem influência de forças externas.

A organização ao identificar vantagem competitiva permite o desenvolvimento da gestão, favorecendo para que a organização se destaque perante os concorrentes (Vargas, Moura, Bueno, & Paim, 2013).

Cinco forças competitivas envolvem as regras da concorrência, sendo a ameaça de novos entrantes, a ameaça de substitutos, o poder de negociação dos compradores, o poder de negociação dos fornecedores e a rivalidade entre os concorrentes existentes (Porter, 1990)

As forças competitivas desenvolvidas por Porter são demonstrada na figura 1.

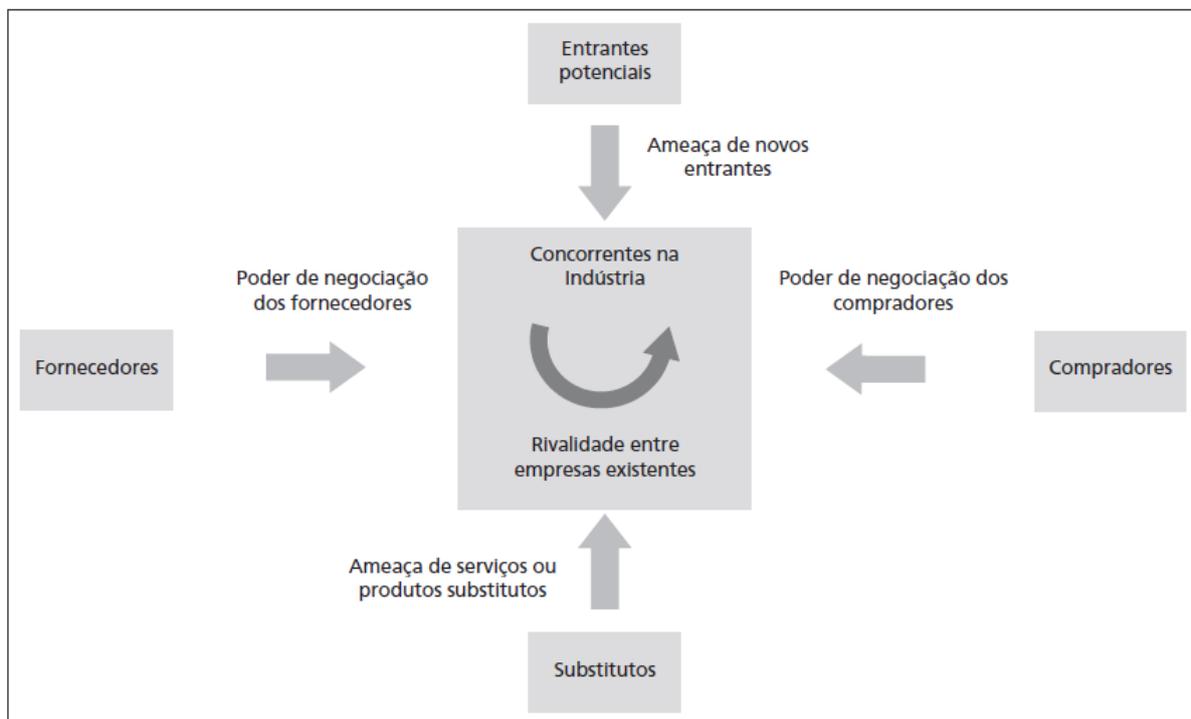


Figura 1 – As cinco forças de Porter

Fonte: Porter. M. E. Vantagem competitiva: Criando e sustentando um desempenho superior, 1990.

3 Metodologia.

Algumas missões das pesquisas aplicadas são elevar o conhecimento prescritivo, ofertar soluções para as organizações, voltadas para a solução de problemas de forma prática e desenvolver conhecimento sobre o que é relevante para solucionar as dificuldades empresariais em seu campo de pesquisa (Van Aken, 2007; citado por Biancolino, Kniess, Maccari, & Rabechini Jr, 2012).

O presente estudo buscou descrever os resultados do processo de Consultoria realizada na LG Prime, empresa do setor moveleiro a qual atua especificamente na usinagem, montagem e manutenção de portas de alto padrão.

O consultor através de atividades e diálogos e da sua percepção externa de forma isenta ao contexto organizacional dos clientes, pode gerar ponderações que permitam idéias a estes sobre as dificuldades e as possíveis intervenções possíveis de serem realizadas. Assim, os clientes podem renovar os valores e as intenções que guiam suas práticas, movendo-se de uma posição baseada na rotina (Souza Júnior, Santos, Feitosa, & Vidal, 2012).

A pesquisa foi realizada com uma abordagem qualitativa, sendo que a preparação para o desenvolvimento desta pesquisa deu-se por meio de revisão da bibliografia, seguido da coleta de dados através de *brainstorms* e roteiro de entrevistas semi estruturadas em busca de informações sobre a empresa em estudo. Basicamente o roteiro teve como foco obter informações sobre o histórico da organização, e identificar os problemas enfrentados pelos proprietários da empresa.

As entrevistas qualitativas são pouco estruturadas. O principal interesse do pesquisador é conhecer o significado que o entrevistado dá aos fenômenos e eventos da vida cotidiana (Marconi & Lakatos, 2011).

Da posse dos dados obtidos, utilizou-se a matriz BCG, a identificação das 5 forças de Porter e a análise SWOT a qual resultou na identificação das forças, fraquezas, ameaças e oportunidades, favorecendo diagnosticar possíveis intervenções que se aplicadas, tendem a resultar em melhorias a organização.

Para o desenvolvimento do estudo e do Relato Técnico, foi fundamental o apoio da bibliografia da área em estudo.

4 Análises e Resultados.

4.1 Caracterização da organização.

- a) Organização: LG Prime
- b) Natureza: Sociedade Limitada
- c) Propriedade do Capital: Nacional
- d) Setor de atividade: Comercio e Prestação de Serviços de instalação de portas de alto padrão.
- e) Porte: Pequena empresa
- f) Localização: A empresa está localizada na Avenida Brasil, N° 9315, Bairro Coqueiral, Cascavel, Paraná.
- g) Mercado Atual: A organização em estudo atua desde 2011 na criação, usinagem (processo de acabamento e definição de uma peça), comércio e instalação de portas de alto padrão. Os produtos oferecidos pela organização são de elevada qualidade e possuem alto valor agregado. Atualmente é grande a demanda para os serviços prestados pela empresa. Além de atender na cidade de Cascavel, município a qual está localizada, a empresa possui clientes em diversas outras cidades da região.
- h) Principais concorrentes: Para o ramo de portas de alto padrão, existe apenas um concorrente na região de Cascavel.

- i) Principais linhas de produto/serviços: A empresa oferece soluções na montagem, instalação e manutenção de portas sob medida de alto padrão.
- j) Estrutura organizacional da empresa: A organização caracteriza-se como familiar, na qual atuam cinco funcionários entre esses três sócios. Atualmente os cinco atuam na produção e dois atuam simultaneamente na parte comercial.

4.2 Caracterização do projeto/problema analisado:

- a) Nome do Projeto: Identificação de oportunidades de melhoria.
- b) Definição sumária e justificativa do projeto: O presente estudo justifica-se pelas necessidades apontadas pelos sócios de reorganização dos processos administrativos da empresa, e da busca por novos funcionários para atuarem na produção (mão de obra especializada em marcenaria) e na área comercial.
- c) Tema central do projeto: Diagnosticar possíveis oportunidades de melhorias e soluções para os problemas apresentados pelos sócios
- d) Caracterização da situação-problema:

A empresa criou um novo segmento de mercado moveleiro, o qual é especialista em desenvolver portas de alto padrão personalizadas. Atualmente tem uma boa clientela, e atuam na região de Cascavel. A necessidade dos sócios é de reorganizar a estrutura da empresa, principalmente com o recrutamento de mão de obra.

A falta de mão de obra especializada no setor de marcenaria em conjunto com a alta demanda, motivou os sócios a deixarem a atenção nos processos administrativos e comerciais para atuarem na linha de produção objetivando atender o grande volume de pedidos.

A loja está localizada próxima a fábrica, porém nenhum funcionário atua em tempo integral para realizar os procedimentos comerciais, orçar produtos, atender clientes, entre outros. Atualmente o espaço permanece fechado sendo utilizado apenas para demonstrar produtos quando é marcado horário com o cliente. A empresa está com dificuldade para recrutar funcionários que atuem no setor administrativo e comercial. Segundo um dos sócios, é grande a procura pelos serviços prestados pelas empresas, sendo que a demanda surge principalmente pela indicação de antigos clientes. A empresa atende clientes de outras cidades da região, fato esse que impulsiona os sócios a planejarem no futuro uma nova loja em outro município.

4.3 Resultados obtidos.

Como forma de auxiliar no atingimento do objetivo, foram utilizadas as ferramentas Matriz BCG, Cinco Forças de Porter e análise SWOT. Os resultados originaram propostas de intervenções que podem ser aplicadas a organização. Também foi sugerido a definição da Visão e Missão da Organização.

4.3.1 Sugestão da Visão e Missão Organizacionais.

Missão: Oferecer produtos e serviços inovadores, de alto padrão e com contínuo desenvolvimento.

Visão: Ser a empresa referência no setor moveleiro, para os clientes e funcionários, com atuação ética e inovadora, gerando produtos e serviços afim de superar as expectativas dos consumidores com responsabilidade social.

Ao definir a missão essa deve ser compartilhada com gerentes, funcionários e clientes. Se bem formulada, dá aos funcionários direção e oportunidade (Kotler, 2000).

4.3.2 Análise SWOT.

ANÁLISE SWOT - FORÇAS E FRAQUEZAS	
S Forças	Qualidade dos produtos e serviços
	KnowHow
	Carteira de Clientes
	Credibilidade
	Localização
	Pós venda
W Fraquezas	Processos Administrativos
	Falta de mão de obra especializada
	Controle de processos
	Horário de Atendimento - Loja
ANÁLISE SWOT - OPORTUNIDADES E AMEAÇAS	
O Oportunidades	Importação e representação
	Municípios vizinhos
	Expansão (Nova filial)
	Parcerias de vendas
T Ameaças	Grandes Lojas
	Poucos Fornecedores atuantes
	Novos entrantes
	Mão de obra migrar para concorrência
	Spin-Off (Perca de capital intelectual)

Figura 2. Análise SWOT

Fonte: Dados da Pesquisa

Na figura 2 encontram-se descritos as forças e fraquezas, oportunidades e ameaças, as quais são resultado da análise **SWOT** da organização em estudo.

Em relação às **forças** identificadas, a empresa possui alta qualidade nos produtos ofertados e nos serviços oferecidos com elevado *Know How*.

Por serem especialistas no setor de portas de alto padrão, credibilidade e pós venda são pontos de destaque, fatores que podem ser causa da atual extensa carteira de clientes.

De acordo com o proprietário novas vendas surgem principalmente por indicações de antigos clientes, o que demonstra elevada perspectiva de expansão.

Quanto as **fraquezas**, a dificuldade de mão de obra especializada é um fator de atenção para os empresários. A empresa conta com profissionais com elevada expertise, porém a atual demanda gerou a necessidade de novos profissionais com experiência no setor de marcenaria, os quais são escassos no mercado.

A falta de mão de obra, teve como consequência a necessidade da atuação efetiva dos sócios na linha de produção, gerando dificuldade para dar atenção aos processos administrativos e atividades comerciais, sendo assim, atualmente também incide carência de funcionários para atender no ponto de venda.

Entre os fatores de **oportunidades**, destaca-se a importação de matéria prima, sendo que a mesma possui qualidade superior e o menor custo. Além da redução dos custos e da melhoria do produto final, considera-se fator de segurança, pois atualmente a empresa conta com poucos fornecedores.

O atendimento a municípios vizinhos onde praticamente não possuem concorrentes pode ser uma estratégia de ampliação de mercado, o que leva futuramente a uma possível expansão com a abertura de uma nova loja, aumentando a área de atuação.

Visualizada também como oportunidades de novas vendas, sugere-se parcerias estratégicas, como por exemplo construtores e arquitetos, tanto em outros municípios como na cidade em que está localizada a empresa.

Como **ameaças** consideradas podemos citar as lojas do setor de construção, pois se atuarem nesse ramo, terão vantagens competitivas como poder de barganha, variedade de produtos ofertados e estrutura de atendimento.

O reduzido número de fornecedores atuantes, como citado anteriormente e a possibilidade de novos entrantes na região podem ser considerados fatores de risco. Porém no cenário atual, merece atenção especial, a escassez de profissionais do setor moveleiro, devido a aspectos relacionados ao capital intelectual, evitando *spin-offs*, situação em que a mão de obra especializada pode migrar para a concorrência, ou até mesmo pode tornar-se um novo concorrente com a toda experiência desenvolvida.

Para Macedo & Antonialli (2013) o estrategista que um dia foi funcionário e tem conhecimento do funcionamento da produção de móveis, se sente mais seguro em sua expertise a partir do conhecimento que já domina sobre a produção de móveis. O trabalho no setor moveleiro e a abertura de um novo empreendimento se apoiam no ambiente social no qual se encontram.

4.3.3 Matriz BCG.

A Matriz BCG demonstra de forma visual o enquadramento de unidades estratégicas de negócios (UEN) por meio de associação dos resultados obtidos com a imagem de cada quadrante. A matriz BCG contempla quatro quadrantes: Ponto de interrogação, Estrela, Vaca Leiteira e Animal de Estimação (Hoss, Bromberger, Rojo, & Sousa, 2012).

O objetivo da identificação das unidades estratégicas de negócios da empresa (UEN) é o desenvolvimento de estratégias esperadas e a alocação de recursos adequados. Com o tempo as UENS mudam de posição na matriz BCG (Kotler, 2000). A figura 3 apresenta a Matriz BGC.



Figura 3. Matriz BCG

Fonte: Dados da pesquisa

Como **ponto de interrogação**, considerando que essa UEN se enquadra como um negócio que possui uma alta taxa de crescimento mas que tem baixa participação relativa, exigindo-se muito investimento, destaca-se a fabricação de móveis planejados.

Como uma UEN **estrela** representa um dos negócios que têm alta taxa de crescimento e alta participação no mercado, o que faz com que seja uma promessa de boas perspectivas de

ser um gerador de caixa de vida longa, considera-se a produção, montagem e manutenção de portas para novos edifícios, através de parcerias estratégicas com construtoras como citado na análise SWOT.

A **vaca leiteira** está representada pelas portas personalizadas de alto padrão, sendo o que gera alto valor de caixa, considerado o principal produto.

No último quadrante como **animal de estimação** as portas de baixo e médio padrão representam o negócio que já não oferece perspectiva de crescimento e está com a participação de mercado relativamente baixa.

4.3.4 Análise das cinco forças de Porter.

Porter (1991) citado por Rocha et al. (2011) afirma que ao analisar o que afeta a concorrência em um mercado, o proprietário pode identificar o atual estado da organização e, a partir daí, formular suas estratégias. Cinco itens são apontados por Porter, os quais devem ser observados para analisar a atratividade de um mercado:

Ameaça de Novos Entrantes: Em relação a novos concorrentes, considera-se como elevada. Não pelo início de novos empreendimentos, levando em consideração a atual falta de mão de obra no setor moveleiro, mas pela identificação de oportunidade pelos concorrentes em atuarem na agregação de valor com a ofertas de portas de alto padrão, levando em consideração a atual demanda em crescimento.

Poder de negociação dos compradores: Em relação ao poder da tomada de decisão dos consumidores pode ser considerada como baixa em um mercado com poucos concorrentes em que a produção é realizada de forma personalizada, com elevada diferenciação e alto padrão. Sendo assim os consumidores tem baixo poder de barganha em relação aos produtos e serviços prestados pela empresa.

Poder de negociação dos fornecedores: A organização possui um bom relacionamento com os fornecedores, porém são poucos fornecedores que atendem a demanda da organização, fato esse que classifica como elevado o poder de barganha dos fornecedores.

Ameaça de produtos ou serviços substitutos: Por ser um produto de alto padrão, personalizado, é reduzida a ameaça de produtos substitutos, levando em consideração a busca por inovação e melhoria contínua da organização nos produtos e serviços ofertados.

Concorrentes existentes: Atualmente são poucos concorrentes atuantes na região. Segundo os proprietários, para o ramo atuante existe apenas um concorrente na região. O poder de barganha é considerado baixo.

4.4 Intervenções sugeridas.

Para a realização da consultoria, optou-se pela elaboração desse relato técnico, no qual buscou demonstrar os dados obtidos, de modo a identificar e evidenciar oportunidades de melhoria que contribuíssem nos processos da organização. Algumas intervenções que podem ser aplicadas gerando melhoria e a resolução dos problemas apresentados pelos sócios são explanadas a seguir:



- a) Contratação de funcionário que tenha experiência em processos administrativos e em vendas para atuar no ponto comercial. A contratação pode ser realizada através de empresas de seleção a qual identifica as necessidades desejadas pela empresa.
- b) Utilização do ponto comercial. A atual demanda ocorre principalmente pelo marketing “boca-a-boca”. A loja é muito bem localizada, porém está praticamente inativa, onde grande parte do dia fica fechada. Cabe a empresa aproveitar a atual localização como forma de promover e ampliar a divulgação de seus produtos e serviços oferecidos. Segundo Kotler (2000), os varejistas estão acostumados a dizer que as três chaves para o sucesso são “a localização, a localização e a localização”.
- c) Contratação de mão de obra especializada em marcenaria, com o objetivo suprir e expandir a demanda atual. A contratação de um funcionário especialista, permitirá que os sócios responsáveis pelas atividades gerenciais tenham maior disponibilidade para atuar frente as questões estratégicas. Devido à dificuldade de conseguir recrutar mão de obra com conhecimento em marcenaria, sugere-se a busca por alunos de cursos técnicos.

O serviço de um marceneiro exige elevada qualificação para a manipulação da matéria prima, paciência e criatividade, para que os projetos sejam executados com maestria afim de obter o resultado planejado gerando satisfação conforme a solicitação do cliente, muitas vezes através da produção em escala industrial sem perder a essência e principalmente qualidade (SEBRAE, 2014).

Em Cascavel – PR, cidade onde a empresa está localizada, o Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI) oferece 3 cursos distintos especializados em marcenaria, dos quais um é de baixo custo e dois são oferecidos gratuitamente. Os cursos são ministrados em período noturno ou finais de semana, onde o profissional pode atuar em horário comercial. Sugere-se também a oferta de cursos aos profissionais que já atuam na empresa, afim de aprimorar os processos e a as técnicas que já são utilizadas na organização. Para Santos et al. (2011), a valorização das pessoas estimula a participação em todos os aspectos do trabalho, favorecendo o desenvolvimento de habilidades e um ambiente propício à criatividade.

Em relação a oportunidades de expansão, sugere-se o desenvolvimento de parcerias estratégicas, já diagnosticada na análise SWOT, com arquitetos, decoradores, construtores, levando em consideração que tais profissionais atendem o mesmo perfil de clientes, que é de média e alta renda. As parcerias objetivam fortalecer a marca e atender novos públicos. Métodos de incentivo de vendas como comissões a esses profissionais, podem ser estratégias para a elevação de vendas.

- d) Kotler (2000) sugere que cada varejista deve utilizar ferramentas de promoção que apoiem e reforcem o posicionamento de sua imagem. Por atuarem com produtos e serviços personalizados e ter um showroom reduzido, sugere-se o desenvolvimento de catálogos impressos e virtuais, para a demonstração dos produtos. A ferramenta sugerida apresenta baixo custo.

5 Considerações Finais.

Ao analisar a organização, com uso da Matriz BCG, análises SWOT e 5 forças de Porter, foi possível identificar o atual cenário da organização. Conclui-se que a mesma se destaca no ramo de atuação. Os sócios demonstram visão de futuro, e podem ser considerados empreendedores por explorarem um novo segmento e inovarem nos produtos e serviços ofertados, apresentando oportunidades de crescimento, principalmente pelo aumento da demanda. Tal fato demonstra a necessidade da busca e a reformulação da equipe de mão de obra para aproveitar o cenário e fortalecer a marca.

A aplicação de métodos e ferramentas estratégicas e os resultados apresentados demonstram que para o crescimento e a ampliação do mercado atuante é de grande relevância o alinhamento estratégico, mesmo nas micro e pequenas empresas, a qual foi objeto de estudo, as quais apresentam um papel fundamental na economia local e nacional.

Demonstra também a importância da consultoria empresarial como forma de auxiliar as empresas. Tais sugestões de intervenções podem ser aplicadas, com os devidos ajustes, em organizações com diagnósticos semelhantes.

Estudos futuros podem ser realizados e aplicados na própria organização, afim de monitorar os resultados alcançados com as ações sugeridas caso praticadas.

Referências.

Aff, C. C., & de Araújo, R. M. (2013). Móveis planejados: Um estudo sobre a cadeia de fornecimento no contexto da inovação. *Revista Eletrônica do Mestrado Profissional em Administração da Universidade Potiguar*, 49-62.

Alves, J. N., Silva, T. B., Tavares, C. E., & Dal-Soto, F. (2013). A utilização do planejamento estratégico como ferramenta de gestão na pequena empresa. *Revista da Micro e Pequena Empresa*, 80-100.

Biancolino, C. A., Kniess, C. T., Maccari, E. A., & Rabechini Jr, R. (2012). Protocolo para elaboração de relatos de produção técnica. *Revista de Gestão e Projetos - GeP*, 294-307.

Faller, L. P., & de Almeida, M. I. (2014). Planejamento por cenários: preparando pequenas empresas do varejo de móveis planejados para um futuro competitivo. *RAUSP*, 171-187.

Hoss, O., Bromberger, V., Rojo, C. A., & Sousa, A. F. (2012). Simulação de cenários: Estudo de caso nas fontes de recursos da fundação de apoio à educação, pesquisa e desenvolvimento científico e tecnológico da Universidade Tecnológica Federal do Paraná câmpus Pato Branco. *Revista Ibero-Americana de Estratégia - RIAE*, 172-204.

Kotler, P. (2000). *Administração de Marketing: a edição do novo milênio*. São Paulo: Prentice Hall.

Lima, E. d., Filion, L. J., Dalfovo, O., & Junior, V. U. (2013). Gestão estratégica e compartilhamento da visão em micro e pequenas empresas. *Revista Ibero-Americana de Estratégia - RIAE*, 12-41.

Lopes, L. F., Machado, F. P., Lopes, F. G., Lima, M. P., Costa, V. M., & Silva, D. D. (2013). Uma análise do ambiente mercadológico de uma empresa do setor metal mecânico sob as perspectivas de Porter. *Revista de Administração da UFSM*, 103-118.

Macedo, F. M., & Antonialli, L. M. (2013). Estudo fenomenológico social da ação estratégica em um arranjo produtivo local moveleiro. *Revista Ibero-Americana de Estratégia - RIAE*, 93-124.

Machado, N. S. (2012). Concepção, aplicação e aprimoramento de uma metodologia de planejamento estratégico para a pequena e média empresa, com base na construção de concorrente imaginário. *Revista Ibero-Americana de Estratégia - RIAE*, 92-119.

Marconi, M. d., & Lakatos, E. M. (2011). *Metodologia Científica*. São Paulo: Atlas.

Obadia, I. J., Vidal, M. R., & Melo, P. F. (2007). Uma abordagem adaptativa de intervenção para mudança organizacional. *Gestão e Produção*, 125-138.

Pereira, M. F., & Kich, J. I. (2009). A Relação Entre A Cultura Organizacional E O Processo De Planejamento Estratégico: Um Estudo De Caso Em Uma Empresa Norte-Americana. *Revista Ibero-Americana de Estratégia - RIAE*, 58-79.

Porter, M. E. (1990). *Vantagem competitiva: Criando e sustentando um desempenho superior*. Rio de Janeiro: Campus.

Rocha, D. T., Walter, S. A., da Silva, E. D., & Gimenez, F. A. (2011). Processo de formação de estratégia em pequenas empresas: Um estudo bibliométrico e sociométrico. *Revista da Micro e Pequena Empresa*, 102-119.

Rojo, C. A. (2006). *Planejamento Estratégico*. Cascavel: Assoeste.

Rojo, C. A., & Couto, E. R. (2008). Diagnóstico estratégico com utilização integrada das 5 forças de Porter, análises SWOT e BSC em um Atelier de alta costura. *REVISTA TECAP*, 72-81.

Santos, G. M., Stecca, J. P., Munaretto, L. F., Faller, L. P., & Corrêa, H. L. (15-17 de Maio de 2011). Avaliação de Desempenho Organizacional: uma proposta de modelo para empresas do setor de móveis planejados. *V Encontro de Estudos em Estratégia - ANPAD*, pp. 1-17.

Saurin, R., & Ratcliffe, J. (2011). Using an adaptive scenarios approach to establish strategies for tomorrow's workplace. *Emerald Foresight*, pp. 46-63.

SEBRAE. (12 de Outubro de 2014). Fonte: Idéias e Negócios : <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ideias/Como-montar-uma-marcenaria>

Silva, L. M., & Baptista, L. L. (2009). As Interações Da Estratégia Com A Aprendizagem E A Cultura: Um Estudo Em Uma Organização Familiar. *Revista Ibero-Americana de Estratégia - RIAE*, 107-134.

Souza Júnior, A. d., Santos, C. I., Feitosa, M. G., & Vidal, R. M. (2012). Consultoria: Um estudo sobre o papel do consultor na formação da estratégia organizacional. *Revista Ibero-Americana de Estratégia - RIAE*, 178-203.

Toaldo, A. M., & Luce, F. B. (2011). Processo De Estratégia De Marketing - A Criatividade Como Um Dos Seus Resultados. *Revista de Administração FACES Journal*, 5-71.

Vargas, K. d., Moura, G. L., Bueno, D. d., & Paim, E. S. (2013). A cadeia de valores e as cinco forças competitivas como metodologia de planejamento estratégico. *Revista Brasileira de Estratégia*, 11-22.

Vendruscolo, B., Hoffmann, V. E., & Freitas, C. A. (2012). Ferramentas de gestão estratégica, stakeholders e desempenho de organizações do ramo particular de saúde do Distrito Federal. *Revista Ibero-Americana de Estratégia - RIAE*, 30-61.