

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS

CAROLINE SCHIMITT

**GESTÃO ESTRATÉGICA COMO APOIO AO PROCESSO DE PLANEJAMENTO  
DE EMPRESA DO SETOR DE COMÉRCIO MOVELEIRO**

Porto Alegre

2020

CAROLINE SCHIMITT

**GESTÃO ESTRATÉGICA COMO APOIO AO PROCESSO DE PLANEJAMENTO  
DE EMPRESA DO SETOR DE COMÉRCIO MOVELEIRO**

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

**Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Raquel Janissek-Muniz**

Porto Alegre

2020

CAROLINE SCHIMITT

**GESTÃO ESTRATÉGICA COMO APOIO AO PROCESSO DE PLANEJAMENTO  
DE EMPRESA DO SETOR DE COMÉRCIO MOVELEIRO**

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

**Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Raquel Janissek-Muniz**

Conceito final:

Aprovado em ..... de ..... de .....

BANCA EXAMINADORA

---

Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Raquel Janissek-Muniz

---

Cláudia Melati - PPGA.EA.UFRGS

## RESUMO

A proposta deste trabalho está embasada na revisão dos conceitos de gestão estratégica e utilização de suas ferramentas para aplicação em uma empresa do setor de comércio moveleiro. O estudo foi realizado em um contexto de pandemia, o que trouxe alguns impactos ao negócio da empresa, que serão apresentados ao longo do trabalho. A pesquisa busca responder a seguinte questão: como as ferramentas de gestão estratégica podem servir de apoio ao planejamento estratégico no atual contexto? Para tal, foram coletados dados visando a utilização de ferramentas estratégicas para construção de um plano de ação .

As ferramentas utilizadas foram: cinco forças competitivas de Porter, análise PESTAL, matriz *SWOT*, BSC (*Balanced Scorecard*) e o 5W2H. Através de sua aplicação foi possível entender que, apesar de uma empresa de médio porte utilizar o planejamento de forma empírica e conseguir manter seu diferencial competitivo, as ferramentas dão apoio à organização das estratégias e também a sua ampla comunicação, de forma clara, a todos os integrantes da empresa.

**Palavras-chave:** Gestão estratégica, planejamento, *Balanced Scorecard* (BSC), diagnóstico estratégico, ferramentas de gestão, comércio moveleiro.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Modelo cinco forças competitivas de Porter	24
Figura 2 – Missão, visão e valores da Madelei	40
Figura 3 – Mapa estratégico: Madelei	61

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Matriz da análise <i>SWOT</i> e seus questionamentos	27
Quadro 2 – As 4 perspectivas do BSC	29
Quadro 3 – <i>Balanced Scorecard</i> (BSC)	30
Quadro 5 – Representação matriz 5W2H	32
Quadro 5 – Análise PESTAL: Madelei	45
Quadro 6 – Matriz <i>SWOT</i> : Empresa Madelei	52
Quadro 7 – BSC - <i>Balanced Scorecard</i> : Empresa Madelei	58
Quadro 8 – Plano de ação 5W2H da Madelei	62

## SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO .....	9
1.1 TEMA DE ESTUDO E JUSTIFICATIVA .....	9
1.2 PROBLEMÁTICA E QUESTÃO DE PESQUISA .....	11
1.3 OBJETIVOS .....	11
1.3.1 Objetivo geral .....	11
1.3.2 Objetivos específicos.....	12
1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO .....	12
2 REFERENCIAL TEÓRICO .....	13
2.1 GESTÃO ESTRATÉGICA .....	13
2.1.1 Conceitos de gestão e planejamento estratégico.....	15
2.1.2 Estrutura do planejamento estratégico .....	16
2.2 ETAPAS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E SUAS FERRAMENTAS .....	17
2.2.1 Missão, Visão, Valores e Fatores Críticos de Sucesso (FCS).....	17
2.2.2 Diagnóstico ambiental .....	20
2.2.3 <i>Balanced Scorecard</i> (BSC) .....	28
2.2.4 Plano de ação - 5W2H .....	31
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	33
3.1 ENQUADRAMENTO DE PESQUISA.....	33
3.2 CONTEXTUALIZAÇÃO .....	34
3.3 OPERACIONALIZAÇÃO DA PESQUISA.....	35
4 RESULTADOS .....	37
4.1 A EMPRESA: MADELEI.....	37
4.1.1 Descobertas a partir da observação do ambiente .....	38
4.1.2 Impactos da Pandemia na Madelei .....	39
4.1.3 Missão, Visão e Valores .....	40
4.1.4 Fatores Críticos de Sucesso (FCS) .....	41
4.2 DIAGNÓSTICO AMBIENTAL.....	42
4.2.2 Análise PESTAL.....	42
4.2.3 Cinco forças de Porter.....	46
4.2.4 Matriz <i>SWOT</i> .....	48
4.2.5 Objetivos estratégicos .....	53

4.3 BSC – <i>BALANCED SCORECARD</i> .....	54
4.3.1 Perspectiva Financeira - FI.....	54
4.3.2 Perspectiva Clientes e Mercado - CM.....	54
4.3.3 Perspectiva Processos Internos - PI .....	56
4.3.4 Perspectiva Aprendizado e Crescimento - AC .....	57
4.3.5 Mapa estratégico.....	60
4.4 SUGESTÃO DE PLANO DE AÇÃO - 5W2H .....	62
4.5 ANÁLISE DOS RESULTADOS .....	64
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	67
REFERÊNCIAS.....	69
APÊNDICE A.....	73



# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 TEMA DE ESTUDO E JUSTIFICATIVA

Vivemos em uma realidade em que a sociedade como um todo está em constante evolução e mudança. Essa mudança está ocorrendo cada vez mais rápido, tendo em vista a disseminação do acesso à informação através da internet e das mídias sociais, além do desenvolvimento da tecnologia. O que atendia às pessoas antigamente não atende mais, a expectativa está cada vez maior em inúmeros aspectos e a exigência dos consumidores está aumentando exponencialmente e, conseqüentemente, acirrando ainda mais a concorrência.

Somado a isso, no final de 2019 começa no mundo uma das situações mais difíceis pela qual a sociedade moderna passaria: a pandemia do novo coronavírus. A doença, além de ocasionar grandes impactos na saúde mundial por ser extremamente contagiosa, conforme afirma a Organização Mundial da Saúde (OMS, 2020), ocasionou inúmeros outros impactos em nossa sociedade, principalmente econômicos e culturais. Segundo Paulino (2020, p. 163), “Como outras pandemias, a do novo coronavírus em algum momento irá passar, mas os seus efeitos econômicos e geopolíticos deixarão marcas permanentes no mundo. O mundo que vai emergir desta crise será outro em inúmeros aspectos.”

Com a necessidade do distanciamento social, sob orientação da OMS, considerando a característica contagiosa da doença, comércios e indústrias tiveram que fechar e/ou se readequar às orientações de distanciamento. Tal situação diminuiu expressivamente a capacidade produtiva de algumas empresas. Conforme cita Paulino (2020, p. 176), “As medidas de isolamento social que estão sendo adotadas para evitar a propagação do vírus, somadas à falta de insumos em inúmeras indústrias vão inevitavelmente provocar um choque adverso sobre a economia brasileira, tanto no lado da demanda, quanto no lado da oferta.” Ainda não se tem informação concreta sobre o tamanho do impacto na cadeia de fornecimento, mas uma coisa é certa: a oferta e a demanda terão que se adaptar à atual realidade e, conseqüentemente, as empresas e os clientes também.

Outro exemplo possível de ser citado em relação aos impactos decorrentes do momento atual é o aumento das vendas pela internet. Segundo pesquisa divulgada pelo SEBRAE (2020), feita pela Nielsen, é prioritário desenhar uma estratégia

adequada para o canal online e ter flexibilidade suficiente para responder às mudanças de consumo ocasionadas pela pandemia do coronavírus. Nesse sentido, as empresas que costumemente não vendiam pela internet tiveram que se adaptar, pois esta foi uma de suas fontes de receita no período. Ao mesmo tempo, as empresas que não foram obrigadas a fechar e também não vendiam pela internet tiveram que seguir o mesmo caminho, pois a venda a distância se tornou, de certa forma, exigência do consumidor. Surge então outra necessidade de adaptação rápida por parte das empresas para aproveitar e se consolidar em um mercado que não é novo, mas que tem um novo momento de crescimento, o que, com planejamento correto, pode se tornar uma grande oportunidade.

Segundo Ansoff (2000), o ambiente da organização é cada vez mais dinâmico, complexo e mutável. Nesse contexto, a capacidade de adaptação se torna uma das competências mais necessárias para a sobrevivência das empresas, considerando o ambiente altamente competitivo, e a mudança rápida de hábitos do consumidor. Coletar dados, analisá-los e planejar estratégias necessárias à melhoria de forma ágil e contínua precisa ser parte do dia a dia das organizações. Diante do cenário de transformação constante global e de uma mudança extremamente rápida nas relações de consumo e fornecimento causada pela pandemia do coronavírus, o planejamento estratégico passou a ser uma ferramenta essencial para as empresas alcançarem diferenciais competitivos no tempo necessário às mudanças exigidas pelo momento. Segundo Oliveira (2018), o propósito do planejamento pode ser definido como o desenvolvimento de processos, técnicas e atitudes administrativas, as quais proporcionam uma situação viável de se avaliar implicações futuras de decisões presentes.

Porter (2004) afirma que, no desenvolvimento de uma estratégia competitiva, procura-se criar uma fórmula de como uma empresa irá competir, determinar quais são suas metas e quais são as políticas para atingi-la. A importância do planejamento se torna maior, pois, conforme afirma Oliveira (2018), o exercício sistemático do planejamento tende a reduzir a incerteza envolvida no processo decisório e, conseqüentemente, provocar o aumento da probabilidade de alcance dos objetivos, o que auxiliará a tomar melhores decisões para aproveitar as oportunidades que emergem em razão das mudanças.

Neste trabalho será realizado um estudo de caso sobre uma empresa do ramo de comércio varejista de produtos e serviços para a fabricação de móveis e decoração,

localizada no bairro Navegantes, na cidade de Porto Alegre. A empresa Madelei está no mercado desde 1972 e seu diferencial competitivo é a prestação de serviço de qualidade atrelada a uma marca com experiência de mercado, oferecendo um atendimento personalizado a seu cliente. Atualmente, a administração teve que ajustar estratégias rapidamente para se adaptar ao momento de mudança causado pela pandemia. A administração também percebeu oportunidades geradas pelas alterações de oferta e demanda de mercado, por isso enxerga como de grande valia a aplicação das ferramentas de gestão estratégica nesse momento.

## 1.2 PROBLEMÁTICA E QUESTÃO DE PESQUISA

Tendo em vista os aspectos citados, surgem alguns questionamentos: como uma empresa do setor de comércio de móveis pode permanecer com bom desempenho em um momento de alta instabilidade e risco? Quais as oportunidades e desafios atuais? Que ações devem ser planejadas e aplicadas de forma a aproveitar as oportunidades e superar os desafios gerados pelas condições ambientais mais relevantes do momento?

Utilizando como base estes questionamentos, o propósito deste trabalho é utilizar ferramentas de gestão estratégica para subsidiar a construção de um plano de ações estruturadas a fim de auxiliar a empresa no redirecionamento de seus esforços. Ao final deste trabalho, pretende-se responder à seguinte questão de pesquisa: **como as ferramentas de gestão estratégica podem auxiliar a empresa Madelei a identificar oportunidades e desafios e traçar um plano de ação flexível às mudanças cada vez mais dinâmicas de mercado, especialmente às causadas pela pandemia do coronavírus, para aumento de seu diferencial competitivo?**

## 1.3 OBJETIVOS

Para a realização do trabalho foram definidos os objetivos norteadores a seguir:

### 1.3.1 Objetivo geral

Utilizar ferramentas de gestão estratégica para elaboração de um plano de ações, visando auxiliar uma empresa moveleira a identificar oportunidades e desafios.

### 1.3.2 Objetivos específicos

Para possibilitar o atingimento do objetivo geral acima, foram elencados alguns objetivos específicos:

- a) Realizar análise ambiental da empresa;
- b) Definir objetivos estratégicos a serem alcançados considerando a análise ambiental;
- c) Propor um plano de ação, através das ferramentas *Balanced Scorecard* e 5W2H, com desenvolvimento de metas, indicadores de desempenho e iniciativas de implantação.

### 1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

O trabalho está estruturado em: introdução, referencial teórico, procedimentos metodológicos, análise de resultados e considerações finais. Na introdução serão apresentados o tema e a justificativa do estudo, a problemática e a questão de pesquisa, o objetivo geral e os objetivos específicos que nortearão o trabalho.

Para atingimento dos objetivos citados na introdução, no capítulo seguinte será apresentada uma revisão bibliográfica com conceitos de gestão e planejamento estratégico, alguns modelo de aplicação do processo, bem como suas etapas; também serão abordadas a definição e a estrutura de aplicação de algumas ferramentas utilizadas para o cumprimento de suas fases: análise PESTAL, cinco forças de Porter, matriz *SWOT*, BSC (*Balanced Scorecard*) e 5W2H (plano de ação).

Quanto aos procedimentos metodológicos, será utilizada pesquisa qualitativa de caráter exploratório através de um estudo de caso em uma empresa do setor moveleiro - Madelei. A técnica de coleta de dados escolhida foi observação e entrevista com os administradores. Ao final do trabalho, serão apresentados os resultados obtidos através da análise dos dados coletados e será proposto um plano de ações estruturadas considerando os objetivos construídos em conjunto com a empresa.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo apresenta-se uma revisão acerca dos temas principais abordados neste estudo, bem como o arcabouço teórico necessário para a análise da problemática proposta pelo trabalho: gestão estratégica e planejamento estratégico, ferramentas do planejamento estratégico tais como: matriz *SWOT*, análise PESTAL, cinco forças de Porter, BSC (*Balanced Scorecard*) e 5W2H.

### 2.1 GESTÃO ESTRATÉGICA

Conforme Pereira (2010), a definição de gestão estratégica tem evoluído ao longo da história. No que tange à nomenclatura, há polêmica quanto à utilização dos termos “planejamento estratégico” ou “gestão estratégica”, pois existem autores que afirmam que são sinônimos; outros, que um é a aplicação do outro. Ainda, segundo Pereira (2010), esta ferramenta de gestão, apesar da discussão de como chamá-la, pode ser vista como a forma de elaborar e construir condições de aplicar a estratégia nas organizações de forma planejada. Além disso, suas formas de aplicação tendem a ser flexíveis, uma vez que o perfil e o contexto de cada organização a ser analisada deve ser considerado. Para Ansoff (1990), gestão estratégica é o processo de tomada de decisão que orienta as ações da empresa ao longo do tempo, levando em conta o ambiente em que está inserida. Para funcionar, deve ser planejado, implementado e mensurado, a fim de direcionar o comportamento da organização rumo aos seus objetivos.

Utilizando os conceitos apresentados pelos autores, para uma melhor compreensão a respeito da definição de planejamento ou gestão estratégica, deve-se primeiro entender os conceitos de estratégia e planejamento isoladamente. O planejamento, como define Pereira (2010) é a criação de sistemas com funções estratégicas, capazes de desenvolver ações de maneira precisa, agindo no momento mais propício para a organização. Da mesma forma, para Oliveira (2018, p. 3) “o planejamento pode ser conceituado como um processo [...] desenvolvido para o alcance de uma situação futura desejada, de um modo mais eficiente, eficaz e efetivo com a melhor concentração de esforços e recursos pela empresa”. Ou seja, cabe ao planejamento a previsão do processo de gestão, desde a identificação dos objetivos como também o caminho a ser percorrido para que eles sejam atingidos.

Segundo Herrero Filho (2017), dentre os fatores vitais para a saúde organizacional, a estratégia se mostra a responsável pelo sucesso ou fracasso da empresa, por isso se torna altamente necessária a definição de um propósito. É baseado nisso que se tomarão todas as decisões e precauções futuras, contando sempre com uma disposição mental correta para todos os membros da organização. Oliveira (2018, p. 180) define a finalidade da estratégia, como “[...] estabelecer quais serão os caminhos, os cursos, os programas de ação que devem ser seguidos para serem alcançados os objetivos, desafios e metas estabelecidos”.

Na definição da estratégia devem ser analisados o ambiente e recursos da organização, como mostra Fernandes e Berton (2006, p. 7):

“Estratégia empresarial é o conjunto dos grandes propósitos, dos objetivos, das metas, das políticas e dos planos para concretizar uma situação futura desejada, considerando as oportunidades oferecidas pelo ambiente e os recursos da organização”.

O englobamento da estratégia por parte de todos os setores da empresa é bem ressaltada por Kaplan e Norton (1997, p. 27): “A implementação da estratégia exige que todas as unidades de negócio, unidades de apoio e empregados estejam alinhados e conectados com a estratégia.”

Ainda na concepção de Kaplan e Norton (2001), a formulação e a implementação da estratégia é um processo que envolve a todos na organização e deve agir sempre de maneira contínua, contribuindo para a evolução da estratégia com o tempo. Conforme afirmam Fernandes e Berton (2006, p. 9) “[...] a administração estratégica é definida como um processo contínuo e interativo que visa manter uma organização como um conjunto apropriadamente integrado com o seu ambiente.” Assim, de certa forma, a estratégia deve ser vista como referência principal, um “guia” no momento da elaboração de planos.

Para Certo (2005), a determinação de qual estratégia deve ser adotada é elaborada a partir da análise de questões críticas para a organização como: quais são os propósitos e objetivos da organização? Para onde a empresa está indo no momento? Quais fatores ambientais críticos a organização está enfrentando no momento? O que deve ser feito para alcançar os objetivos organizacionais de forma mais efetiva no futuro? A gestão estratégica oferece metodologias e ferramentas para auxiliar a organização a responder tais questionamentos.

### 2.1.1 Conceitos de gestão e planejamento estratégico

A gestão estratégica e suas ferramentas são utilizadas para auxiliar as organizações a aumentar sua capacidade adaptativa considerando as mudanças constantes e conseqüentemente apoiar na melhoria de sua vantagem competitiva perante os concorrentes. Para Mintzberg (2000), o processo de gestão estratégica não está somente vinculado a uma análise racional, mas também à inovação e às transformações sociais. A organização deve gerenciar as mudanças que o ambiente a sujeita de modo a preservar sua cultura ao mesmo tempo que persegue uma vantagem competitiva.

Para Ansoff (1990), o processo de planejamento estratégico compreende a tomada de decisões sobre o qual são estabelecidos procedimentos que a organização pretende seguir. Kotler (2000) define o planejamento estratégico como um processo gerencial de desenvolver e manter um ajuste viável entre os objetivos, as habilidades e os recursos de uma organização e as oportunidades de um mercado em constante mudança.

“O planejamento estratégico é o processo administrativo que proporciona a sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa, visando ao otimizado grau de interação com os fatores externos – não controláveis – e atuando de forma inovadora e diferenciada.” (OLIVEIRA, 2018, p. 17)

Portanto, é o processo de elaboração de estratégias criadas a partir da construção de um diagnóstico, feito através da análise do ambiente interno e externo, isto é, sua situação atual, além da geração de objetivos que norteiam o plano de ação futura.

De acordo com Kotler (2000), o planejamento estratégico é o processo gerencial de desenvolver e manter um ajuste viável entre objetivos, habilidades e recursos de uma organização e as oportunidades de um mercado em contínua mudança. Considerando os pensamentos do autor sobre mudanças constantes no mercado e na sociedade, Kaplan e Norton (1997) afirmam que, apesar de uma determinada empresa possuir um desempenho satisfatório, não é válido se acomodar com tal desempenho, ou seja, o ideal é buscar ferramentas que consigam melhorar, prever e medir continuamente o desempenho da organização. Portanto, a empresa deve estar apta a adaptar-se rapidamente às mudanças de mercado para manter seu

diferencial competitivo, além de poder identificar e aproveitar as oportunidades geradas por essas mudanças.

A essência da gestão estratégica é elaborar, por meio de uma abordagem inovadora e criativa, uma estratégia competitiva que assegure o êxito da organização nos negócios atuais, ao mesmo tempo que constrói as competências essenciais necessárias para o sucesso nos negócios de amanhã. Deve ser um processo contínuo, à medida que a estratégia realizada nem sempre coincide com a estratégia pretendida, em função de constantes mudanças verificadas na sociedade e no ambiente de negócios (HERRERO FILHO, 2017).

### **2.1.2 Estrutura do planejamento estratégico**

Quando tratamos de planejamento estratégico, pode-se ressaltar que, independente do modelo utilizado, a metodologia segue uma ordem similar. Como afirmam Lorange e Vancil (1976), não existe uma metodologia universal de planejamento estratégico, pois suas características são diferentes no que se refere a tamanho, tipo de operação, forma de organização e estilo administrativo.

Segundo o trabalho de Alday (2000), o processo de administração estratégica consiste em cinco etapas: execução de uma análise de ambiente, estabelecimento de uma diretriz/meta organizacional, formulação de uma estratégia organizacional, implementação da estratégia organizacional e controle estratégico. Para Certo (2005), a administração estratégica possui etapas básicas como: análise de ambiente, estabelecimento de uma diretriz organizacional, formulação da estratégia, implementação e controle. Já Oliveira (2018), indica que o planejamento estratégico possui três dimensões operacionais: delineamento, elaboração e implementação.

A etapa do delineamento compreende a estruturação do processo de planejamento estratégico, isto é, escolher a metodologia e como será a implementação. Já na fase da elaboração, há a necessidade de identificação de oportunidades e ameaças no ambiente da empresa e avaliação dos pontos fortes e fracos da organização e sua capacidade real e potencial de tirar vantagens das oportunidades identificadas no ambiente, bem como de enfrentar as ameaças. Essa etapa pode ser vista como um diagnóstico ambiental. Nesta etapa, também é necessária a explicitação dos objetivos e metas a serem alcançados pela empresa, incluindo maneiras de desenvolver estratégias. Na última etapa, que é a



implementação, há o envolvimento dos assuntos organizacionais, que são os sistemas integrantes de cada empresa: sistema de informações, orçamentário, incentivos, competência operacional, treinamento e liderança.

Segundo a vasta teoria sobre o assunto, um dos primeiros passos no processo de elaboração do planejamento estratégico é a identificação da missão, visão e valores da empresa. Na visão de Wright (2000), a administração estratégica é um conjunto de planos, oriundos dos escalões mais altos da organização, que buscam alcançar resultados satisfatórios levando em consideração os objetivos gerais da empresa e também sua missão, visão e valores. Contribuindo com esta perspectiva, Kaplan e Norton (2008), afirmam que, antes da formulação estratégica, os executivos devem acordar sobre o propósito (missão), sobre a bússola interna que norteará suas ações (valores) e sobre suas aspirações quanto ao futuro (visão). Mintzberg (2000) também afirma que o planejamento deve iniciar com a formulação da missão, visão e valores da empresa, seguir para a análise ou diagnóstico ambiental da empresa, seguido da formulação de objetivos e estratégias e logo após o plano de ação.

## 2.2 ETAPAS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E SUAS FERRAMENTAS

O processo de planejamento estratégico pode ser realizado de diferentes formas, através da aplicação de diversas ferramentas de gestão estratégica. Neste trabalho utilizaremos as etapas indicadas por Mintzberg (2000): (1) Definição do conceito de missão, visão, valores e fatores críticos de sucesso; (2) Diagnóstico ambiental: serão utilizadas três ferramentas: análise PESTAL, cinco forças de Porter e a matriz *SWOT*; (3) Formulação de objetivos estratégicos, com o auxílio do diagnóstico ambiental, e demais elementos da ferramenta BSC (*Balanced Scorecard*); (4) Plano de ação através da ferramenta 5W2H.

### 2.2.1 Missão, Visão, Valores e Fatores Críticos de Sucesso (FCS)

Como já afirmaram os autores citados anteriormente, antes da definição dos objetivos a serem alcançados e da escolha da estratégia para atingi-los, há a necessidade da definição de sua missão, o motivo pelo qual a empresa existe; sua visão, que é onde ela pretende chegar; seus valores que delimitam de que forma e quais princípios a organização quer utilizar para atingir seus objetivos e os fatores

críticos de sucesso, que são suas características chaves, seus diferenciais competitivos.

#### 2.2.1.1 Missão

Na concepção de Oliveira (2018), a missão é a razão de ser da empresa, exerce função orientadora e delimitadora da ação empresarial e é uma função importante, visto que é em tal ponto que deverão ser descritas as habilidades da empresa. De forma sucinta, Hill e Jones (2013) afirmam que a missão descreve o que a organização faz.

Kaplan e Norton (2008) afirmam que a missão deve ser curta e direta, destacando as razões pelas quais a organização existe, isto é, seu propósito fundamental e o que fornece aos clientes, mas também para os funcionários, investidores e comunidade em geral. No mesmo sentido, Kotler (2000) ressalta que a missão existe para realizar alguma coisa e que a mesma deve ser clara e objetiva; além disso o autor ainda menciona que as declarações de missão não devem ser revisadas em curtos períodos de tempo, em detrimento a cada virada da economia.

Fernandes e Berton (2006) afirmam que uma missão bem definida comporta vantagens que ajudam todos a compreenderem o que fazem na organização e a uniformizar os esforços de todos no que é fundamental para a empresa. Deste modo, a elaboração da missão exige maior nível de criatividade e atenção do executivo, pois vai delinear os grandes rumos da organização. Oliveira (2018, p.110) sustenta que no estágio da definição da missão deve-se determinar “qual o negócio da empresa”, “por que ela existe”, ou ainda “em que tipos de atividades a empresa deverá concentrar-se no futuro”.

#### 2.2.1.2 Visão

A declaração de visão de uma empresa define os objetivos de médio e longo prazo da organização (KAPLAN; NORTON, 2008). Estes autores ainda destacam que uma boa declaração de visão deve ser breve e composta por três partes essenciais: (1) objetivo ousado; (2) definição de nicho; e (3) horizonte temporal. Hill e Jones (2013, p. 47) afirmam que “a visão de uma empresa define um estado futuro desejado – expressa, muitas vezes em termos ousados, o que a companhia gostaria de atingir”.

“Visão são os limites que os proprietários e principais executivos da empresa conseguem enxergar dentro de um período de tempo mais longo e uma abordagem mais ampla [...] A visão representa o que a empresa quer ser em um futuro próximo ou distante, de acordo com o horizonte de tempo que os executivos da empresa conseguem visualizar, com adequada competência estratégica.” (OLIVEIRA, 2018, p. 64)

Para definir com mais clareza a visão da empresa, Oliveira (2018, p. 67) elenca perguntas que podem ser feitas para esta definição na concepção de determinado negócio, que são elas: “o que queremos ser? ”, “qual a força que nos impulsiona? ”, “quais são os nossos valores básicos? ”, “o que sabemos fazer de melhor e nos diferencia perante as empresas concorrentes? ”, entre outras.

Segundo Fernandes e Berton (2006), a visão consiste nas expectativas e desejos dos acionistas e elementos dos altos níveis da empresa, onde esses aspectos se tornarão a base de todo o processo de desenvolvimento e implementação do planejamento estratégico. A visão deve ser declarada de uma forma simples, objetiva e concisa, que compreenda temas como valores, desejos, vontades, sonhos e ambição (FERNANDES; BERTON, 2006). Resumidamente, a visão é o ponto de partida para a construção dos objetivos organizacionais e é necessário que seja compreendida por todos os colaboradores, desde aqueles que executam as tarefas mais simples até a alta administração.

### 2.2.1.3 Valores

Segundo Oliveira (2018), os valores constituem o conjunto dos princípios, crenças, bem como questões éticas relevantes de determinada empresa. E se tais valores forem realmente verdadeiros, servem também de sustentação da vantagem competitiva da empresa. Complementando o conceito, para Kaplan e Norton (2008), os valores descrevem as atitudes, comportamento e caráter da organização.

De forma prática, segundo Hill e Jones (2013, p. 48), “os valores de uma empresa declaram como seus funcionários devem se comportar, como devem fazer negócios e, ainda, que tipo de organização devem construir para ajudá-la a cumprir sua missão”.

#### 2.2.1.4 Fatores Críticos de Sucesso (FCS)

Bruno e Leidecker (1984) definem os fatores críticos de sucesso como aquelas características, condições ou variáveis que, quando devidamente sustentadas, mantidas ou administradas, podem ter um impacto significativo no sucesso da competitividade de uma empresa. De forma geral, fatores críticos de sucesso podem ser definidos como o número limitado de áreas que devem apresentar resultados minimamente satisfatórios para garantir o sucesso do desempenho competitivo organizacional. Por isso, estas áreas devem estar sob constante atenção da gerência, garantindo o resultado final bem-sucedido (ROCKART, 1979).

Stollenwerk (2001) conceitua fatores críticos de sucesso como variáveis cujo gerenciamento poderá afetar significativamente a posição competitiva de uma empresa dentro de seu ramo de atividade. Para Tarapanoff (2001, p. 311), os FCS representam:

“[...] os meios que garantem a realização dos objetivos da organização, ou seja, fatores que, pela sua natureza, podem comprometer todo o sucesso de um plano ou de uma estratégia, devendo ser considerados como “críticos” e merecer atenção especial por parte da administração.”

Price (1997, p. 70) explica que “os fatores críticos de sucesso são aquelas poucas áreas-chave nas quais tudo tem de dar certo para que o negócio prospere”. Originam-se do que é fundamental para a sobrevivência da empresa: seus clientes, seu posicionamento, sua estabilidade financeira e sua estratégia empresarial. Todavia, ressalta que os FCS definem somente as áreas críticas, e não todas as áreas importantes da organização. O método dos fatores críticos de sucesso tem por objetivo, segundo Stollenwerk (2001), identificar as características, as condições ou as variáveis que devem ser monitoradas e gerenciadas pela organização para que ela fique bem posicionada em seu ambiente de competição.

#### 2.2.2 Diagnóstico ambiental

Com a definição adequada de sua missão, visão, valores e os FCS que conforme afirmam os autores citados são, de certa forma, a essência da empresa, a organização pode passar para a segunda etapa do processo do planejamento estratégico: o diagnóstico ambiental. Segundo Oliveira (2018, p. 62) esta fase do

planejamento estratégico procura responder a pergunta básica “qual a real situação da empresa quanto aos seus aspectos internos e externos?”.

Nessa etapa serão identificados seus pontos fortes e fracos (ambiente interno) e seus desafios e oportunidades (ambiente externo). Esta etapa é necessária para que as organizações percebam que nem todos os eventos futuros acontecerão conforme o desejado. Conforme afirmam Certo e Peter (2007, p. 60):

“A finalidade de se realizar uma análise do ambiente é identificar a existência de oportunidades e riscos que possam afetar o sucesso de uma organização em atingir suas metas. A administração deve assegurar que a informação recebida com o exame ambiental seja resumida e analisada para determinar o que caracteriza esses riscos e oportunidades.”

Para realizar a análise ambiental foram utilizadas três ferramentas: a análise PESTAL, para identificação dos fatores macroambientais; as cinco forças de Porter, que auxiliam na análise do ambiente competitivo em que a organização se encontra; e a matriz *SWOT*, que, em conjunto às outras duas ferramentas, é utilizada para identificar e listar os fatores internos e externos favoráveis e desfavoráveis juntamente com seus pontos fortes e fracos, além das oportunidades e ameaças presentes no cenário organizacional.

#### 2.2.2.1 Análise PESTAL

Segundo Hill e Jones (2013, p. 115): “As forças macroeconômicas afetam a saúde geral e o bem-estar de uma nação ou a economia regional de uma organização, o que, por sua vez, afeta a habilidade de empresas e setores para obter uma taxa de retorno adequada”. Para os autores, as empresas, de maneira geral, são afetadas por quatro forças macroambientais, sendo elas: as político-legais, as econômicas, as sociais e tecnológicas. A principal característica destas forças reside no princípio de que não estão sob controle das organizações, sendo assim, necessária a criação de condições para que a empresa seja eficaz na tomada de decisões diante das ameaças e oportunidades relativas ao ambiente (WRIGHT, 2000).

Segundo Evans (2013), esta ferramenta surgiu como PEST, com apenas quatro elementos, sendo que os outros dois foram adicionados posteriormente, ficando conhecida como PESTAL. Para Johnson et al. (2011), quando as organizações usam esta ferramenta de análise, fica mais fácil perceber e identificar os principais indicadores de mudanças e conflitos pelos meios políticos, econômicos, sociais,

tecnológicos, ambientais e jurídicos. Estes dados, ao gerarem os indicadores, poderão ser utilizados na construção de cenários futuros, proporcionando o sucesso ou o fracasso das estratégias de uma organização ou programa governamental.

A sigla PESTAL, portanto, se refere a seis grupos de fatores que são conceituados e exemplificados por Kaplan e Norton (2008) e Wright (2000):

- 1) **Políticos:** são determinados pelas políticas e intervenções governamentais que influenciam nos negócios e relações comerciais. Exemplos: tributação, regulamentação, eleições, grupos políticos, proteção à propriedade intelectual, etc.
- 2) **Econômicos:** são caracterizados por impactar significativamente nos negócios a partir de mudanças ocorridas em caráter geral na economia, positivas ou negativas, estimuladoras ou desestimuladoras. Exemplos: taxa de juros, política fiscal, monetária e cambial, PIB, inflação, custos trabalhistas, entre outros.
- 3) **Sociais:** neste contexto incluem-se tradições, valores, cultura, educação e aspectos demográficos (cor, raça, religião, renda, origem, etc.) referentes à sociedade que devem ser considerados no processo de tomada de decisão nas organizações. Exemplos: tendências e comportamentos populacionais, padrões de consumo, pirâmide etária, etc.
- 4) **Tecnológicos:** são aquelas compreendidas no contexto dos avanços tecnológicos e que modificam absoluta ou relativamente a estrutura de mercado ou ambiente de determinada atividade econômica. Pode causar mudanças na gestão das empresas no que se refere ao gerenciamento de custos, qualidade de produtos e serviços, entre outros. Exemplos: novas tecnologias que possam vir a modificar os produtos e a forma como são produzidos.
- 5) **Ambientais:** referem-se a mudanças na natureza e no ambiente, como desastres ecológicos, preservação do meio ambiente e a questão da sustentabilidade. Exemplos: impacto de alterações climáticas, produção de resíduos, emissão de gases, consumo de energia e água, reciclagem, entre outros.
- 6) **Legais:** variações na legislação que provocam mudanças na estrutura, funcionamento e relações de negociação das organizações do país. Exemplos:

legislação trabalhista, defesa do consumidor, regulamentação do setor da atividade.

Segundo Coelho e Dominguez (2016), a análise PESTAL tem como objetivo principal ajudar as entidades a reagirem a mudanças no seu ambiente externo conforme suas seis perspectivas. Corroborando com a ideia, Jonhson et al. (2011) afirmam que a identificação das oportunidades e ameaças se dá pela averiguação do ambiente externo à empresa e pela busca dos diversos aspectos que podem afetar o negócio. Conforme o autor, os fatores que compõem a ferramenta PESTAL e a análise individual de cada organização com base nela, auxiliam no reconhecimento das oportunidades e ameaças do macroambiente.

#### 2.2.2.2 Cinco Forças de Porter

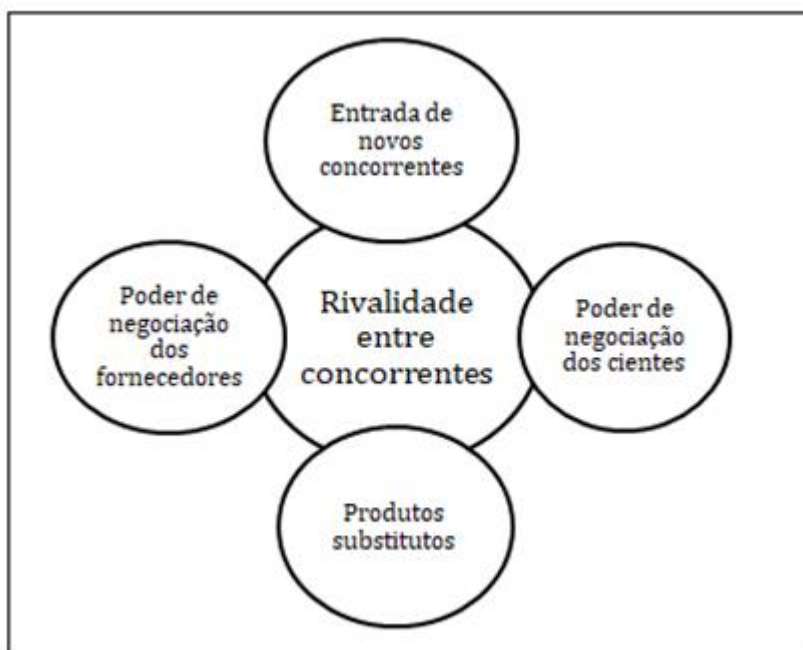
Seguida da análise das variáveis do ambiente externo, deve ser avaliada a posição da empresa perante seu ambiente setorial, formado conforme apresentado anteriormente, pelo conjunto de empresas que produzem ou oferecem produtos e serviços concorrentes. Porter (2004) complementa, inserindo também: empresas que ofertam produtos e serviços substitutos, novos concorrentes em potencial, somadas ao poder de barganha de fornecedores e clientes que fazem parte de um contexto mais absoluto sobre o posicionamento da empresa em seu setor de atuação.

Conforme Porter (1989, p. 6), “A metodologia das cinco forças permite que a empresa perceba a complexidade e aponte os fatores críticos para a concorrência em sua indústria, bem como identifique as inovações estratégicas que melhorariam a rentabilidade.” As empresas podem identificar suas forças e fraquezas frente ao setor industrial e se posicionar estrategicamente para se defender das forças competitivas identificadas. De acordo com Kaplan e Norton (2008), este modelo determina o nível de atratividade do setor e ajuda na identificação de forças específicas que estão moldando-o, seja de maneira favorável ou desfavorável.

Segundo Mintzberg et al. (2006), as cinco forças competitivas estabelecidas por Porter são: ameaça de novos entrantes; poder de barganha dos fornecedores; poder de barganha dos clientes; ameaça de produtos substitutos; e intensidade da rivalidade entre empresas concorrentes. O estudo dessas forças tem um papel imprescindível na análise do ambiente externo da empresa e, conseqüentemente, na

formulação do planejamento estratégico, uma vez que a essência da formulação da estratégia é lidar com a concorrência. Na figura a seguir, a representação das cinco forças competitivas de Porter.

Figura 1 - Modelo cinco forças competitivas de Porter



Fonte: Adaptado de Porter (2004)

Como estabelecido por Porter (2004), as cinco forças competitivas e seus conceitos são:

- **Rivalidade entre os concorrentes:** Esta força é a mais relevante entre as cinco. Isso ocorre, pois analisa-se o concorrente que tem o mesmo produto/serviço que a empresa que atende a mesma necessidade. É importante observar as atividades e a agressividade do concorrente.
- **Ameaça de novos entrantes:** São empresas que podem vir a entrar no setor, tentando obter parcela do mercado já estabelecido. O potencial desta força depende diretamente da existência de barreiras de entrada, pois, geralmente, se são altas, o entrante sabe que haverá retaliações por parte dos concorrentes.
- **Poder de barganha com fornecedores:** Nesta força é analisado o poder de negociação que existe entre a empresa e os fornecedores quanto a preço, prazos e níveis de qualidade. Analisa-se também sua dependência e concentração de fornecedores.



- **Poder de barganha com clientes:** Esta força está relacionada com o poder de decisão dos clientes sobre a negociação do produto ou serviço. Esse poder é maior quando os produtos são padronizados, sem diferenciação e quando as margens forem pequenas.
- **Ameaça de produtos substitutos:** Está relacionado a produtos e serviços que não são exatamente iguais, porém atendem a mesma necessidade.

Porter (1989) afirma que, a chave do crescimento e da sobrevivência é a demarcação de uma posição que seja menos vulnerável ao ataque dos adversários, já estabelecidos ou novos, e com menor exposição ao desgaste decorrente da atuação dos compradores, fornecedores e produtos substitutos. A delimitação desta posição por vezes assume muitas formas: a solidificação de relacionamentos com clientes favoráveis, a diferenciação dos produtos em termos materiais ou psicológicos, através do marketing, a integração para frente ou para trás, e a conquista da liderança tecnológica.

De acordo com Porter (2004), o trabalho de identificação das cinco forças competitivas deve estabelecer a vantagem competitiva da empresa, bem como a vantagem competitiva dos principais concorrentes. Para Oliveira (2018, p. 97):

“A vantagem competitiva é a identificação estruturada dos produtos ou serviços e dos mercados para os quais a empresa tem diferencial de atuação. Corresponde àquele algo a mais que faz os clientes comprarem os produtos e serviços de determinada empresa em detrimento de outras.”

### 2.2.2.3 Matriz *SWOT*

A matriz *SWOT* foi criada pelos professores da Harvard Business School Kenneth Andrews e Roland Christensen, e aplicada por inúmeros acadêmicos. É um instrumento muito utilizado no planejamento estratégico, no qual se relaciona às condições externas e internas relativas à organização. A análise possibilita identificar as oportunidades que a organização pode utilizar para melhorar seu desempenho e as ameaças que podem afetá-la (ambiente externo), além de suas forças e fraquezas (ambiente interno) (CASTRO et al, 2005).

Para Weihrich (1982), a matriz *SWOT* é um modelo conceitual para efetuar análises sistemáticas que facilitem o cruzamento entre os fatores externos (oportunidades e ameaças) e internos (forças e fraquezas). Os ambientes interno e

externo são dinâmicos, estando sujeitos a várias transformações. O autor afirma ainda que, em razão disso, as variáveis (forças, fraquezas, oportunidades e ameaças) apresentadas em uma determinada matriz *SWOT* dizem respeito apenas a momentos particulares no tempo. Assim, para que o procedimento possa ser acompanhado e corrigido, é necessário que sempre haja a repetição do diagnóstico.

Conforme a afirmação de Wright (2000), o objetivo da análise *SWOT* é possibilitar que a empresa se posicione para tirar vantagem das oportunidades do ambiente e evitar ou minimizar as ameaças ambientais. Com isso, a empresa tenta enfatizar seus pontos fortes e moderar o impacto de seus pontos fracos, além de revelar pontos fortes que ainda não foram inteiramente utilizados e identificar pontos fracos que podem ser corrigidos.

Segundo Chiavenato e Sapiro (2003), sua função é cruzar as oportunidades e as ameaças externas à organização com seus pontos fortes e fracos. A avaliação estratégica realizada a partir da matriz *SWOT* é uma das ferramentas mais utilizadas na gestão estratégica competitiva. Trata-se de relacionar as oportunidades e ameaças presentes no ambiente externo com as forças e fraquezas mapeadas no ambiente interno da organização. As quatro zonas servem como indicadores da situação da organização, como é mostrado no quadro 1.

Por se tratar de uma ferramenta muito utilizada, diversos autores expõem suas visões sobre a metodologia, trazendo resultados similares, porém pode-se observar detalhes que se diferenciam, dependendo do contexto no qual a organização está inserida. Analisando o trabalho dos autores Fernandes e Berton (2006, p. 136) sobre a condução da análise *SWOT*, pode-se ter uma melhor compreensão do uso da ferramenta:

“Uma maneira possível de conduzir a análise *SWOT* é, em uma tabela, utilizar a primeira linha para escrever os principais fatores ambientais que afetam o negócio. Na primeira coluna listam-se as principais forças e fraquezas da organização. Recomenda-se primeiramente listar as forças e, a seguir, as fraquezas, na sequência, assinalam-se como essas forças e fraquezas interagem com os fatores ambientais.”

Complementarmente, Pereira (2011) aponta alguns questionamentos a serem levados em consideração dentro da análise da matriz *SWOT*, como pode ser observado no quadro 1 a seguir:

**Quadro 1 – Matriz SWOT e seus questionamentos**

		AMBIENTE EXTERNO	
		OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
A M B I E N T E	FORÇAS	Como nossos pontos fortes podem ser empregados para tirar proveito de nossas oportunidades?	Como nossos pontos fortes podem ser usados para impedir que as ameaças atrapalhem nossas estratégias?
	FRAQUEZAS	O que deveríamos fazer com os nossos pontos fracos para tirar melhor proveito de nossas oportunidades?	O que deveríamos fazer para reforçar nossos pontos fracos e impedir que as ameaças não prejudiquem mais ainda
I N T E R N O			

Fonte: Adaptado de Pereira (2011).

Oliveira (2018, p. 68) conceitua os elementos da análise interna e externa:

“- **Pontos fortes:** são as variáveis internas e controláveis que propiciam uma situação favorável para a empresa, em relação ao seu ambiente, onde estão as variáveis externas e não controláveis, representadas pelas oportunidades e ameaças.

- **Pontos fracos:** são as variáveis internas e controláveis que provocam uma situação desfavorável para a empresa, em relação ao seu ambiente.

- **Oportunidades:** são as variáveis externas e não controláveis pela empresa que podem criar condições favoráveis para a empresa, desde que a mesma tenha condições e/ou interesse de usufruí-las enquanto perdura a referida situação.

- **Ameaças:** são as variáveis externas e não controláveis pela empresa que podem criar condições desfavoráveis para a empresa.”

Como se pode perceber, a matriz *SWOT* nada mais é do que a compilação para análise das variáveis externas e internas. Oliveira (2018) afirma que a análise externa tem por finalidade estudar a relação existente entre a empresa e seu ambiente em termos de oportunidades e ameaças, isto é, o que a empresa não consegue controlar. Já a análise interna, tem por finalidade colocar em evidência as qualidades e deficiências da empresa que está sendo analisada, ou seja, pontos fortes e fracos que estão ao alcance da organização modificar.

A partir dos elementos identificados na matriz *SWOT*, visto que a ferramenta apresentará uma visão ampla de seus pontos fortes e limitações, pode-se nortear a criação de objetivos estratégicos que, como afirma Oliveira (2018, p. 146) “podem ser

conceituados como o estado, situação ou resultado futuro que o executivo pretende atingir. Na realidade, o termo objetivo relaciona-se a tudo que implica a obtenção de um fim ou resultado final.”

Ainda sobre objetivos estratégicos, Certo e Peter (2007, p. 82) afirmam que em relação às diretrizes gerais e específicas nas empresas, “As metas e objetivos estratégicos são desenvolvidos e formalizados a fim de dar diretrizes gerais para a administração das tarefas globais de planejamento corporativo, bem como para as atividades de planejamento departamental mais específicas.” Com os objetivos construídos a partir dos elementos da análise ambiental realizada com a aplicação da análise PESTAL, cinco forças de Porter e a matriz *SWOT*, será possível subsidiar a construção da matriz BSC (*balanced scorecard*).

### **2.2.3 *Balanced Scorecard* (BSC)**

O BSC ou *Balanced Scorecard*, também chamado de Painel de Desempenho Balanceado, é um modelo de gestão que ajuda as organizações a transformarem estratégias em ações direcionadoras do comportamento e dos esforços da empresa. Criado por Kaplan e Norton (1997, p. 24), o *Balanced Scorecard* – BSC, é “Uma ferramenta completa que traduz a visão e a estratégia da empresa num conjunto coerente de medidas de desempenho”.

Nessa mesma linha de raciocínio, Kaplan e Norton (1997, p. 24) argumentam: “muitas empresas adotaram declarações de missão para transmitir valores e crenças fundamentais a todos os funcionários. A declaração de missão aponta as crenças essenciais e identifica mercados-alvo e produtos essenciais”. Seguindo na mesma direção de pensamento sobre o assunto, Fernandes e Berton (2006) afirmam que o BSC procura criar uma estrutura para comunicar a missão e a estratégia utilizando indicadores de desempenho para divulgar aos funcionários qual sua expectativa. Através dessa comunicação, espera-se a canalização das energias, habilidades e conhecimentos específicos das pessoas na empresa como um todo, para atingir os objetivos de longo prazo.

Herrero Filho (2017, p. 26), afirma que “O BSC é um sistema de gestão que traduz a estratégia de uma empresa em objetivos, medidas, metas e iniciativas de fácil entendimento pelos participantes da organização.” Basicamente, o *Balanced Scorecard* é uma ferramenta que busca traduzir a visão da empresa em um conjunto

coerente de medidas de desempenho. Na mesma linha de pensamento, segundo Kaplan e Norton (1997), o BSC é um modelo de gestão que engloba as estratégias e seus componentes táticos e de operação. É caracterizado por ter relações estreitas com o ambiente externo, pois mensura constantemente pontos identificados como essenciais, assim como fornece rápida velocidade de adaptação às mudanças. Segundo os autores, a ideia da ferramenta é viabilizar a gestão estratégica da organização traduzindo e esclarecendo seus objetivos de curto e longo prazo e associando-os a medidas e ações amplamente divulgadas.

Ainda de acordo com Kaplan e Norton (1997, p. 25), “o BSC traduz a missão e a estratégia em objetivos e medidas, organizadas segundo quatro perspectivas diferentes: financeira, do cliente, dos processos internos e do aprendizado e crescimento.” Para uma melhor caracterização das 4 perspectivas do BSC, o autor Herrero Filho (2017) descreve, conforme o quadro 2, a seguir:

**Quadro 2 - As 4 perspectivas do BSC**

<b>PERSPECTIVA</b>	<b>DESCRIÇÃO</b>
FINANCEIRA	Demonstra se a execução da estratégia está contribuindo para a melhoria dos resultados financeiros [...]
CLIENTE	Avalia se a proposição de valor da empresa para os clientes-alvo está produzindo os resultados esperados em termos de satisfação de clientes, conquista de novos clientes, retenção de clientes, lucratividade de clientes e participação de mercado.
PROCESSOS INTERNOS	Identifica se os principais processos de negócios definidos na cadeia de valor da empresa estão contribuindo para a geração de valor percebido pelos clientes e atingimento dos objetivos financeiros da empresa.
APRENDIZAGEM E CRESCIMENTO	Verifica se a aprendizagem, a obtenção de novos conhecimentos e o domínio de competências no nível do indivíduo, do grupo e das áreas de negócios estão desempenhando o papel de viabilizadores das três perspectivas anteriores.

**Fonte: Adaptado de Herrero Filho (2017).**

Kaplan e Norton (1997) sugerem para as quatro perspectivas (financeira, clientes, processos internos e aprendizagem e crescimento) a subdivisão nos respectivos temas, indicadores, processos e categorias:

A perspectiva financeira (PF) é compreendida por três temas: crescimento e *mix* de receita; redução de custos/melhoria da produtividade; utilização plena dos ativos/estratégia de investimento.

Já a perspectiva de clientes e mercado (CM) tem os seguintes indicadores: participação de mercado; retenção de clientes; captação de clientes; satisfação de clientes; lucratividade de clientes.

A perspectiva de processos internos (PI) inclui três processos: inovação; operações; serviço de pós-venda.

Por fim, a perspectiva aprendizagem e crescimento (AC) revela três categorias: capacidades dos funcionários; capacidades dos sistemas de informação; motivação, *empowerment* e alinhamento.

A estrutura necessária para a construção da ferramenta é apresentada no quadro 3, a seguir:

**Quadro 3 – *Balanced Scorecard* (BSC)**

<b>Perspectiva</b>	<b>Objetivos</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Metas</b>	<b>Iniciativas</b>
Financeira (FI)				
Clientes e Mercado (CM)				
Processos Internos (PI)				
Aprendizado e Crescimento (AC)				

**Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (1997)**

As quatro perspectivas podem representar ações táticas através dos desdobramentos de cada um de seus componentes e cada uma dessas perspectivas serão desmembradas em planos de ação, cuja vantagem está na conversão das táticas em componentes estratégicos. Na prática, o caminho sugerido por Kaplan e Norton (1997) para a criação do *Balanced Scorecard* acontece a partir do

esclarecimento e tradução da visão das estratégias da empresa, da comunicação e associação dos objetivos e indicadores, do estabelecimento de metas e iniciativas e do aprendizado estratégico.

#### **2.2.4 Plano de ação - 5W2H**

De acordo com Franklin (2006), a ferramenta 5W2H é entendida como um plano de ação, ou seja, resultado de um planejamento como forma de orientação de ações que deverão ser executadas e implementadas, sendo uma forma de acompanhamento do desenvolvimento do estabelecido na etapa de planejamento. A ferramenta 5W2H foi introduzida por profissionais do ramo automobilístico do Japão com intuito de auxiliar a realização de seu planejamento (SILVA et al., 2013).

Este método consiste em fazer sete perguntas acerca de uma ação a ser tomada, com o objetivo de se obter as informações que servirão de apoio ao planejamento de forma geral. O nome do método, 5W2H, deve-se aos termos da língua inglesa *What* (O quê?), *Who* (Quem?), *Where* (Onde?), *Why* (Por quê?), *When* (Quando?), *How* (Como?) e *How much* (Quanto?) (DAYCHOUW, 2007). As respostas às sete perguntas possibilitarão que todos os aspectos básicos e essenciais de um planejamento sejam abordados e analisados.

Conforme Silva et al. (2013), as respostas destas questões estão interligadas e, ao final do preenchimento desta planilha, observa-se um plano de ação detalhado e com fácil compreensão e visualização, em que são definidas as ações que serão tomadas, de que maneira e quais os responsáveis pela sua execução. Santos et al. (2014), afirmam que a ferramenta 5W2H possibilita que todas as informações necessárias estejam organizadas para a execução de um planejamento e esta é citada por pesquisadores da área como sendo uma ferramenta de fácil entendimento e que possibilita para a empresa efetuar o plano de ação de modo organizado fazendo com que os gestores executem seu plano de forma bem planejada. No quadro 4 a seguir, a representação da ferramenta 5W2H:

Quadro 4 - Representação matriz 5W2H

5W					2H	
What	Why?	Who?	Where?	When?	How?	How much?
O que?	Por que?	Quem	Onde?	Quando?	Como?	Quanto?
Ação, problema, desafio	Justificativa, explicação, motivo	Responsável	Local	Prazo, cronograma	Procedimentos, etapas	Custo, desembolsos

Fonte: SEBRAE (2017)

A ferramenta é estruturada de forma simples, clara e organizada, facilitando sua aplicação. Segundo material divulgado pelo SEBRAE (2017, p. 1), elaborado por Nakagawa, a 5W2H “é útil porque oferece diversos usos, desde as versões mais simples e objetivas até o desenvolvimento de um plano de negócio tático e operacional”. Daychoum (2007) afirma que a ferramenta 5W2H pode ser utilizada em inúmeras áreas de conhecimento, sendo fundamental para criação de diversas linhas de planejamento dentro da empresa, como o planejamento da qualidade, identificando padrões relevantes para determinado projeto e assim satisfazê-los, a partir de onde, quanto, quando, como e onde atuar.



### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Nesta etapa serão apresentados os procedimentos metodológicos utilizados para a realização deste trabalho. Serão indicados os instrumentos de coleta de dados, o contexto estudado e a forma de operacionalização da pesquisa.

#### 3.1 ENQUADRAMENTO DE PESQUISA

A pesquisa é de caráter qualitativo, com objetivo de ser capaz de extrair informações de maneira mais completa e menos superficial possível. Como afirma Creswell (2010, p. 206): “a investigação qualitativa emprega diferentes concepções filosóficas; estratégias de investigação; e métodos de coleta, análise e interpretação dos dados”. Já de acordo com Godoy (1995), a forma qualitativa elege o ambiente como origem direta das informações e o pesquisador como peça fundamental exploratória dos dados, através da busca dos dados, material e informações via entrevistas, observações e vivência na rotina da organização, possibilitando a interpretação desejada.

O tipo de pesquisa realizada neste caso será a exploratória que, conforme afirma Gil (2002), é desenvolvida com o objetivo de proporcionar uma visão acerca de determinado fato. Este formato de pesquisa, segundo o autor, visa proporcionar maior familiaridade com o problema, com vista a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses; em resumo, estas pesquisas têm como objetivo principal o aprimoramento de ideias ou descobertas de intuições. Assumem em geral as formas de pesquisas bibliográficas ou estudo de caso.

O método utilizado para realização deste trabalho é o estudo de caso. Segundo Gil (2002), o estudo de caso consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento, além de ser uma modalidade de pesquisa amplamente utilizada nas ciências sociais. Ainda, conforme o autor, o estudo de caso é encarado como delineamento mais adequado para investigação de um fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto real. A preferência por este método de pesquisa se deu pelo fato de a autora do trabalho ter fácil acesso à empresa Madelei e ter relacionamento próximo com seus administradores, facilitando a coleta de dados.

### 3.2 CONTEXTUALIZAÇÃO

O trabalho de pesquisa foi realizado na empresa Madelei, que é uma empresa familiar de médio porte, localizada na cidade de Porto Alegre desde 1972. Atua no ramo de comércio de produtos e serviços para fabricação de móveis, atendendo a cidade de Porto Alegre e toda a região metropolitana num raio de aproximadamente 200 quilômetros. A atividade da empresa é vender produtos e serviços necessários para o desenho e a montagem de móveis. Isso inclui o desenvolvimento do projeto, cortes de MDF, ferragens, entre outros. Atende dois segmentos de clientes: os marceneiros, que utilizam a empresa como fornecedora de matéria-prima e os consumidores finais, que já possuem um conhecimento mínimo para desenvolver móveis e tem o perfil de cliente “faça você mesmo”.

A empresa já possui a definição de sua missão, de sua visão e de seus valores; no entanto, nunca utilizou ferramentas para planejamento estratégico formal, somente criam estratégias e planejam ações pontualmente, isto é, de acordo com os acontecimentos e mudanças de seu dia a dia. O objetivo principal do trabalho é proporcionar à empresa a oportunidade de desenvolver um planejamento estratégico formal e estruturado e apresentar ferramentas necessárias para adaptá-lo, se for necessário. Não será selecionado nenhum setor específico da empresa para análise, o estudo será feito de forma a abranger a organização como um todo.

No que tange à pandemia ocorrida em 2020 no Brasil e no mundo, a empresa sentiu alguns impactos relevantes e que exigiram adaptações como: dificuldade de negociar com fornecedores por falta de matéria-prima, aumento de vendas, aumento do atendimento a distância, entre outros. Com a coleta de dados, será possível a identificação dos pontos principais a serem analisados e de que mudanças geradas pela pandemia serão permanentes e poderão ser vistas como oportunidades de melhoria de diferencial competitivo. Além disso, será possível a construção de um plano de ação para possíveis melhorias com base na utilização do ferramental proposto.

### 3.3 OPERACIONALIZAÇÃO DA PESQUISA

Quanto à operacionalização da coleta de dados, foram realizadas: entrevista semiestruturada e observação sistemática. Segundo Gil (2002), um princípio básico do método de estudo de caso é a utilização de mais de uma técnica, pois é fundamental para garantir a qualidade dos resultados obtidos.

No que tange à entrevista, este método foi utilizado pois, segundo Gil (2002), dentre as técnicas de interrogação, esta tem como uma de suas características principais a flexibilidade, atributo importante para atingimento dos objetivos deste trabalho. Para Gil (2002), a técnica pode assumir as mais diversas formas, dentre elas parcialmente estruturada, quando é guiada por relação de pontos de interesse que o entrevistador vai explorando ao longo de seu curso. Na entrevista parcialmente estruturada, o pesquisador organiza um conjunto de questões (roteiro) sobre o tema que está sendo estudado, mas permite e, às vezes, até incentiva que o entrevistado fale livremente sobre assuntos que vão surgindo como desdobramentos do tema principal (GERHARDT; SILVEIRA, 2009).

Na técnica de observação, segundo Siena (2007), os dados são coletados diretamente pelo pesquisador, utilizando os sentidos que englobam a observação propriamente dita e o exame crítico dos fatos estudados. Ainda segundo o autor, tem-se observação sistemática quando a observação é planejada e realizada em condições controladas com prévio planejamento. Para a realização do trabalho, a observação será utilizada a partir de visita de campo realizada na empresa.

Para a observação da rotina e cotidiano da empresa, foram definidos critérios e pontos a serem percebidos, visando o melhor entendimento de seus processos, como também possibilitar a ratificação ou não da percepção apresentada por seus administradores na entrevista. A observação também foi importante para a compreensão dos fatos organizacionais e de sua realidade, o que é essencial para elaboração de qualquer diagnóstico.

Quanto aos protocolos de coleta de dados, primeiramente foi aplicada a entrevista, em conjunto com dois gerentes de setores diferentes da empresa: administrativo/financeiro e marketing, com tempo de duração de aproximadamente uma hora. O roteiro da entrevista e suas respectivas respostas estão expostos no Apêndice A deste estudo. De posse das respostas da entrevista e com objetivo de

obter uma visão mais completa da organização, foram definidos os aspectos a seguir para orientar a observação:

- Espaço e estrutura física da empresa;
- Atendimento a clientes;
- Processo produtivo (comercial e fábrica);
- Produtos/estoque;
- Rotina da empresa.

Com os dados coletados, primeiramente através da entrevista e complementarmente pela observação dos aspectos acima citados, foi possível obter as informações necessárias para o preenchimento de parte das ferramentas indicadas no referencial teórico, no que tangem a análise interna: forças competitivas e forças e fraquezas na matriz *SWOT*. Em relação aos aspectos externos, principalmente a análise *PESTAL*, que avalia o macroambiente da empresa, as informações necessárias à sua elaboração foram construídas em conjunto com os gerentes entrevistados, considerando sua vasta experiência no ramo.

A partir da análise ambiental foram definidos objetivos a serem alcançados norteados pelos elementos identificados no diagnóstico. Com os objetivos traçados foi possível separá-los em suas respectivas perspectivas e construir metas e indicadores de desempenho na ferramenta *BSC (Balanced Scorecard)* e estruturar um plano de ação através da ferramenta *5W2H*.

## 4 RESULTADOS

Neste capítulo serão expostos os resultados obtidos com o estudo de caso aplicado na empresa Madelei. A análise terá como base principal os conceitos tratados no referencial teórico e os dados coletados. Será dividido em: caracterização da empresa, diagnóstico ambiental e aplicação da ferramenta BSC (*Balanced Scorecard*).

### 4.1 A EMPRESA: MADELEI

A Madelei está no ramo moveleiro desde 1972 e atualmente é uma das principais revendas de produtos e serviços para móveis de Porto Alegre e região metropolitana. A empresa conta com 75 colaboradores e dois sócios-diretores. Atualmente, atua em duas frentes: atendimento ao cliente final (30%) e atendimento ao marceneiro (70%). No caso do cliente final, o consumidor comparece à loja com as medidas e ideia do mobiliário que deseja fazer. De posse dessas informações, os colaboradores da Madelei estão qualificados para construir um projeto com base no que o cliente deseja. Com o projeto feito, o cliente tem uma gama expressiva de opções de material, cores e fornecedores, dando a ele autonomia para decidir se quer um produto de maior ou menor qualidade, com um preço maior ou menor, entre outros aspectos. Já, quando se trata de atendimento ao marceneiro, normalmente ele já tem as medidas do que deseja fazer e utiliza a Madelei como fornecedor de sua matéria-prima.

A empresa não utiliza ferramentas de planejamento formal, no entanto, tem conseguido se adaptar bem às mudanças do mercado. Conta com um time de colaboradores bem treinado, gerentes de setor com grande experiência no ramo e que estão com a empresa há muitos anos, como também, dois diretores que também têm muita experiência e conhecimento do setor moveleiro. A Madelei e seus dirigentes estão sempre atentos à necessidade de atuação e mudanças rápidas. Um exemplo pertinente para representar tais características, foi citado em entrevista com os gerentes da empresa: em março, no início da pandemia, a situação era de apreensão e não se tinha certeza de quais seriam os próximos passos, no sentido de prejudicar o menos possível a empresa. Como os dirigentes construíram um relacionamento próximo com os fornecedores, foram informados por eles de que o MDF, matéria-

prima principal da empresa, poderia ficar escasso. Naquele momento, os diretores decidiram fazer uma grande compra de estoque, fazendo uma leitura de que o mercado iria aquecer, com base em sua experiência e visão de mercado, e que faltariam insumos para posterior compra. Essa percepção foi confirmada e, caso os dirigentes não tivessem tomado tal atitude, não teriam matéria-prima para vender e até aumentar suas vendas, visto que os concorrentes não tiveram a mesma visão.

#### **4.1.1 Descobertas a partir da observação do ambiente**

A partir da observação realizada em visita à empresa, alguns aspectos identificados foram considerados relevantes para este estudo. A seguir, foram elencados os espaços físicos nos quais a Madelei é segmentada:

- Atendimento ao cliente e *showroom*;
- Estoque;
- Expedição;
- Administrativo;
- Produção.

Há um projeto de expansão do setor de expedição, como também melhorias no espaço de atendimento ao cliente, visto que, atualmente os dois espaços estão pequenos para o porte atual da empresa e que, de certa forma, estão limitando seu crescimento. Percebeu-se que, por oferecer como diferencial competitivo uma gama extensa de opções de marcas e tipos de produtos, o seu estoque precisa permanecer alto, o que, atualmente, está exigindo a utilização de quase todo espaço existente para esse propósito. Na medida em que a Madelei conquistar novos clientes, precisará de um espaço de estoque ainda maior para comportar a manutenção desse diferencial competitivo. Há ainda a situação da diminuição de oferta de matéria-prima, principalmente o MDF, no entanto, trata-se de situação temporária.

Quanto ao setor produtivo, onde localizam-se as máquinas de corte, percebe-se que as máquinas da empresa são novas, proporcionando produtos de qualidade e eficiência operacional. Os funcionários também demonstraram habilidade no manuseio e experiência em seu serviço.

Em relação ao espaço de atendimento ao cliente, pode-se perceber também que há a necessidade de ajustes para atender a um dos projetos da empresa: segmentação do atendimento. A ideia é que, quando o cliente entre na loja, o espaço físico esteja preparado para indicar o tipo de atendimento: marceneiro ou consumidor final. Atualmente não há essa separação, mas há uma recepcionista na porta de entrada que direciona o atendimento que, hoje, não é totalmente segmentado. Quanto à percepção do atendimento em si, percebeu-se pela observação, que há bastante conhecimento por parte dos vendedores, como também, cortesia e empatia.

Outro ponto importante percebido é que a empresa conta com um colaborador especializado em tecnologia da informação, que desenvolve sistemas direcionados para a atender às necessidades da Madelei. Esse aspecto é muito positivo, visto que, direcionando corretamente tais esforços, pode ser um grande diferencial competitivo com um custo menos elevado.

#### **4.1.2 Impactos da Pandemia na Madelei**

A série de decretos municipais lançados de março a setembro de 2020, que discorriam sobre o fechamento das atividades comerciais de Porto Alegre e suas exceções, permitiu a abertura da Madelei por conta de uma de suas atividades, no caso, o comércio de ferragens. Mesmo funcionando, a empresa sofreu alguns impactos relevantes em razão da pandemia, exigindo a necessidade de certa adaptação.

Em relação aos clientes, houve aumento de vendas por dois principais motivos: o primeiro motivo está relacionado às pequenas marcenarias, que antes compravam sua matéria-prima diretamente na fábrica e não tiveram mais essa possibilidade, pois o pedido mínimo aumentou em quantidade superior à sua capacidade de compra; o segundo, se vincula ao distanciamento social, situação em que muitas pessoas ficaram trabalhando em casa e acabaram percebendo a necessidade de melhorias em seus lares. Outro aspecto relevante foi o aumento do atendimento a distância, principalmente via *WhatsApp*, considerando o receio das pessoas em comparecerem à loja presencialmente.

Em relação aos fornecedores e fluxo de caixa, como as fábricas de matéria-prima passaram a exportar volumes maiores, o fornecimento para o mercado nacional diminuiu expressivamente. Por isso, as indústrias passaram a vender somente à vista

e com entregas em prazos muito maiores que antes. Esse fato fez com que a empresa tivesse um desencaixe de fluxo de caixa maior e, conseqüentemente, tivesse que modificar suas formas de recebimento. Uma das mudanças foi, temporariamente, não oferecer descontos para pagamento à vista e dar preferência a formas de recebimento a prazo mais seguras, como por exemplo, o cartão de crédito. Além disso, houve a necessidade de adequação de espaço físico e disponibilização de álcool em gel a todos.

#### 4.1.3 Missão, Visão e Valores

Como citado anteriormente, a empresa já possui a definição de sua missão, de sua visão e de seus valores. Segundo Oliveira (2018), a Missão de uma organização é a razão de ser da empresa, o propósito de sua criação e o motivo de sua existência. Já a declaração de Visão de uma empresa, conforme Kaplan e Norton (2008), define seus objetivos que norteiam onde ela pretende chegar no longo prazo. Por último, os Valores da organização, como afirma Oliveira (2018), constituem o conjunto dos princípios que devem ser adotados por todos, bem como questões éticas relevantes. A seguir, representados na Figura 2, são apresentados a Missão, Visão e Valores da Madelei:

**Figura 2 - Missão, visão e valores da Madelei**



**Fonte: adaptado do site da Madelei<sup>1</sup>**

<sup>1</sup> [www.madeleinet.com.br](http://www.madeleinet.com.br)



#### 4.1.4 Fatores Críticos de Sucesso (FCS)

Segundo Price (1997) e Stollenwerk (2001), os Fatores Críticos de Sucesso são as características chaves da empresa, seus diferenciais, qualidades e defeitos que não podem ser negligenciados. Se corretamente gerenciados, estes diferenciais fazem a empresa se sobressair sobre a concorrência e podem se tornar um diferencial competitivo. Na empresa Madelei, através da coleta de dados, foram identificados os seguintes FCS:

- Atendimento qualificado e diferenciado: a empresa busca oferecer um atendimento de excelência e treina seus funcionários para que consigam, de forma rápida e assertiva, perceber as necessidades de seus clientes e atendê-las. O atendimento de pós-venda é um grande diferencial da empresa, pois a maioria de seus concorrentes não conseguem oferecer agilidade e eficiência nesse quesito. Manter o atendimento de qualidade é essencial para manutenção de seu diferencial competitivo.
- Produto e serviço de qualidade superior: por contar com máquinas com tecnologia avançada, consegue oferecer serviços que outros concorrentes não conseguem, como por exemplo, cortes personalizados no MDF, laminação com qualidade superior, entre outros. Por conseguir passar confiança e segurança, em relação aos seus produtos, mantém-se com uma carteira de clientes fidelizados.
- Logística rápida e eficiente: a empresa possui frota própria o que agiliza bastante sua logística e melhora a experiência de seu cliente.
- Extensa gama de produtos a pronta entrega: um dos grandes diferenciais oferecidos pela empresa é a variedade de produtos e marcas de níveis diferentes de qualidade. O cliente tem uma vasta gama de opções, a pronta entrega.

As características citadas são grandes diferenciais competitivos da empresa, que, muitas vezes, fazem com que os clientes escolham a Madelei em detrimento de

outras empresas do mesmo ramo. Há a preocupação dos gestores com a manutenção e melhoria constante desses aspectos para que continuem sendo um ponto de sucesso da empresa.

## 4.2 DIAGNÓSTICO AMBIENTAL

Nesta parte do trabalho serão aplicadas as ferramentas de análise ambiental com o objetivo de realizar um diagnóstico da realidade da organização no momento atual. As ferramentas são: análise PESTAL, cinco forças de Porter e a matriz *SWOT*.

### 4.2.2 Análise PESTAL

A análise PESTAL, como afirma Wright (2000), permite uma visão ampla do ambiente em que a empresa está inserida, analisando seus fatores políticos, econômicos, sociais, tecnológicos, ambientais e legais. Cabe salientar que, no ano de 2020, ano de realização deste estudo, quando ocorreu a pandemia do coronavírus, algumas mudanças macroambientais foram significativas em quase todos os itens da análise. Serão apresentados aspectos relevantes, no que tange à empresa analisada e aos fatores de análise PESTAL.

- Político:

A empresa está sujeita a alterações de carga tributária, no entanto, em situação normal, as movimentações políticas não a afetam diretamente. Recentemente, em razão da pandemia, o decreto municipal que discorreu sobre as atividades que poderiam permanecer abertas, permitiu a continuidade de seu funcionamento, o que foi extremamente relevante para seus resultados. Ainda em relação aos impactos da pandemia, houve a possibilidade de prorrogações de tributos, o que trouxe benefícios fiscais para a empresa. A seguir, principais questões políticas que impactaram a Madelei no período:

- Alterações de carga tributária;
- Fechamento do comércio em razão da pandemia;
- Possibilidade de prorrogações de tributos em razão da pandemia.

- Econômico:

No ano de 2020, a taxa Selic está nos patamares mais baixos dos últimos tempos, atualmente em 2%. Acompanhado a isso, também o IOF está temporariamente suspenso. Estas duas variáveis permitem que a empresa tenha possibilidade de tomada de crédito com custo menor.

Outro aspecto econômico de atenção para a empresa é o fato do valor do dólar estar em patamares altos, o que incentiva que os fornecedores de lâmina de MDF, matéria-prima principal da Madelei, aumentem a exportação do insumo e diminuam o fornecimento para o mercado interno. Também há o possível cenário de aumento do desemprego e de recessão econômica, visto que muitas empresas fecharam. A seguir, principais questões econômicas que impactaram a Madelei no período:

- Selic baixa (2%);
- IOF temporariamente suspenso em razão da pandemia;
- Dólar aumentou expressivamente;
- Aumento das exportações.

- Social:

A empresa tem como sua principal fonte de faturamento o atendimento a marceneiros. Segundo as respostas da entrevista feita com os gerentes da empresa, eles informam que os marceneiros, normalmente, são pessoas simples, que entendem do seu ofício, mas que demoram mais para se adequar às novas tecnologias. Esse fato faz com que a empresa se questione quanto à implantação de vendas através de mídias sociais, mesmo sabendo que está ocorrendo uma “atualização” da profissão, isto é, os filhos já estão trabalhando com os pais, e estão ligados nas mídias sociais. Outro questionamento que está sempre presente é de ter um espaço físico onde os marceneiros se sintam à vontade, portanto, há a necessidade de encontrar um equilíbrio entre boa ambiência e atendimento ao perfil desse cliente.

Outro fator social importante, trazendo novamente os impactos da pandemia, é: o consumidor aumentou sua necessidade por melhorias dentro de sua casa, o que ocasionou aumento nas vendas e necessidade de atendimento a distância, considerando que muitas pessoas não se sentiam seguras de comparecer pessoalmente ao estabelecimento. A seguir, principais questões sociais que impactaram a Madelei no período:

- Clientes (marceneiros e consumidores finais) utilizando as mídias sociais para comprar e vender;
- Necessidade de segmentação no atendimento de acordo com o perfil do cliente;
- Aumento da necessidade de melhorias na casa dos consumidores em razão do isolamento social causado pela pandemia;

- Tecnológico:

Como fator tecnológico, pode-se citar as vendas online, que estão tomando cada vez mais espaço na vida do consumidor. Com a pandemia, muitas pessoas que não compravam pela internet ou em canais digitais tiveram que se adaptar. Além disso, o cliente vem exigindo cada vez mais contato por meios digitais, como, por exemplo, *WhatsApp*. Inclusive, durante as entrevistas, a empresa citou estar contratando um sistema de gestão para registrar os contatos via *WhatsApp*, com o objetivo de manter um banco de dados com o histórico das interações.

Outro fator importante é a evolução dos sistemas de gestão, que proporcionam cada vez mais automação para os processos das empresas. A Madelei conta com um sistema integrado e com um profissional da área de TI para atualizações e melhorias necessárias. No entanto, foi constatado que há ainda grande necessidade de melhorias. Também é relevante citar a evolução da tecnologia no que tange a maquinários, pois a empresa busca constante atualização e renovação de suas máquinas e equipamentos para poder atender seus clientes com o melhor produto e/ou serviço possível. A seguir, principais questões tecnológicas que impactaram a Madelei no período:

- Aumento de vendas online em parte em razão da pandemia;
- Necessidade de atendimento a distância em razão da pandemia;
- Opções de sistemas de automação cada vez mais tecnológicos;
- Evolução da tecnologia de máquinas.

- Ambiental:

Em relação ao meio ambiente, a Madelei busca ter parceria com fornecedores que respeitem as leis de extração da madeira e reflorestamento. Também existe a preocupação do correto descarte de seus resíduos, portanto a empresa luta para que a logística reversa seja levada a sério, exigindo responsabilidade para quem é devido

o correto descarte, como por exemplo, fabricantes de componentes químicos, resíduos de MDF, entre outros. A seguir, principais questões ambientais que impactaram a Madelei no período:

- Preocupação com extração da madeira e reflorestamento;
- Preocupação com a logística reversa.

- Legal:

A empresa está sujeita principalmente às mudanças da legislação trabalhista, tributária e de defesa do consumidor. Recentemente, a Madelei pode se beneficiar das medidas legais que permitiram sua abertura, permitiram a prorrogação de compromissos fiscais e foi permitida a flexibilização da carga horária dos colaboradores. A seguir, principais questões legais que impactaram a Madelei no período:

- Atenção às mudanças na legislação trabalhista, tributária e defesa do consumidor em razão da pandemia;
- Flexibilizações legais em razão da pandemia.

A seguir, no Quadro 5, apresenta-se o resumo dos pontos principais de cada fator da Análise PESTAL, como também a indicação de quais pontos sofreram influência da pandemia.

**Quadro 5 - Análise PESTAL: Madelei**

<b>FATORES</b>	<b>PONTOS PRINCIPAIS</b>	<b>INFLUÊNCIA PANDEMIA</b>
<b>POLÍTICOS</b>	Alterações de carga tributária	Não
	Fechamento do comércio em razão da pandemia	Sim
	Possibilidade de prorrogações de tributos em razão da pandemia	Sim
<b>ECONÔMICOS</b>	Selic baixa (2%)	Não
	IOF temporariamente suspenso em razão da pandemia	Sim

	Dólar aumentou expressivamente	Sim
	Aumento das exportações	Sim
<b>SOCIAIS</b>	Clientes utilizando as mídias sociais para comprar e vender	Sim
	Aumento de necessidade de melhorias em casa em razão da pandemia	Sim
<b>TECNOLÓGICOS</b>	Aumento de vendas online em parte em razão da pandemia	Sim
	Necessidade de atendimento à distância em razão da pandemia	Sim
	Opções de sistemas de automação cada vez mais tecnológicos	Não
	Evolução da tecnologia de máquinas	Não
<b>AMBIENTAIS</b>	Preocupação com extração da madeira e reflorestamento	Não
	Preocupação com a logística reversa	Não
<b>LEGAIS</b>	Mudanças legislação trabalhista, tributária e defesa do consumidor	Sim
	Flexibilizações legais em razão da pandemia	Sim

**Fonte: Autora**

#### 4.2.3 Cinco forças de Porter

Segundo Porter (2004), seu modelo das cinco forças competitivas ilustra a realidade da empresa em relação à sua concorrência. Na empresa Madelei, a sua situação em relação aos seus concorrentes e o mercado é a seguinte:

1) Entrada de novos concorrentes:

A entrada de novos concorrentes diretos, que oferecem o mesmo tipo de produto ou serviço, exigiria grande investimento financeiro e conhecimento do mercado de atuação. Por isso, o risco de novos entrantes no setor é baixo.

2) Ameaça de produtos substitutos:

Principalmente em relação ao cliente chamado de consumidor final, há o risco de utilização do serviço de lojas de móveis planejados. Apesar de serem serviços diferentes, o mercado de móveis planejados atende a necessidade de certos consumidores, e a Madelei precisa disseminar constantemente seus diferenciais para que consiga apresentá-los aos clientes e eles tenham a percepção dos benefícios em comprar da empresa.

3) Poder de negociação dos compradores:

Em situação normal, antes da pandemia e do aumento das exportações da matéria-prima neste segmento, a concorrência era bem acirrada, portanto o comprador tinha bastante poder de negociação com prazos maiores e descontos para pagamento à vista e a empresa vendia com margens de lucro mais baixas. Atualmente, com a diminuição da oferta de insumos, houve a diminuição do poder de negociação dos clientes, os preços dos produtos aumentaram, o desconto para pagamento à vista foi retirado, e a aceitação de formas de pagamento menos seguras, como cheques, por exemplo, está mais restrita. Como os preços aumentaram e não há desconto à vista, a margem de lucro aumentou em 3%.

4) Poder de negociação dos fornecedores:

Antes do início da pandemia, a empresa trabalhava com maiores prazos de pagamentos e as entregas dos pedidos eram mais rápidas. Atualmente, os pedidos estão sendo feitos com quatro meses de antecedência, com pagamento somente à vista e com limite mínimo e máximo de compra, o que limita bastante a negociação com os fornecedores. A empresa tem bom relacionamento e, de certa forma, influência sobre seus fornecedores, por já estarem no mercado há bastante tempo, no entanto, o poder de negociação diminuiu.

#### 5) Rivalidade entre concorrentes existentes:

Atualmente, o mercado é competitivo, porém não há grande rivalidade entre os concorrentes existentes, pois todos já estão no mercado há mais tempo e com suas marcas consolidadas. Segundo informações coletadas na entrevista, há três concorrentes mais relevantes, dois que atendem outros estados e um que atende o mesmo perímetro que a Madelei. Um de seus concorrentes está, inclusive, um pouco mais à frente, no que tange a vendas em canais digitais.

#### 4.2.4 Matriz *SWOT*

Por meio da elaboração da matriz *SWOT*, como afirma Weihrich (1982), identificam-se os fatores internos da empresa, analisando seus pontos fortes, como também aspectos a serem melhorados; fatores externos à organização, relacionando as oportunidades disponíveis, assim como as ameaças presentes no ambiente. Com base na coleta de dados, foram identificados os pontos a seguir:

- Forças:

- **Atendimento de qualidade:** A empresa busca dar um atendimento diferenciado e próximo, que entenda as necessidades de seu cliente para atendê-lo da melhor forma possível. Cada vendedor tem uma carteira de clientes, com objetivo de oferecer um atendimento personalizado, em que o atendente já conheça o perfil do seu cliente. Em busca da excelência de seu atendimento, a empresa decidiu começar um processo de segmentação de atendimento, isto é, separar o atendimento de marceneiros e consumidores finais, visto que a forma de tratar cada um desses públicos é diferente e os desafios também são distintos.

- **Variedade de produtos à pronta entrega:** A empresa procura manter um estoque alto para poder oferecer variedade e opções aos seus clientes. Esse é um diferencial competitivo que poucas empresas do segmento conseguem apresentar.

- **Serviço de pós-venda resolutivo:** Outro diferencial competitivo que a empresa oferece é o atendimento resolutivo de pós-venda. Caso algum produto tenha sido mal cortado ou tenha sido entregue com erro, a Madelei consegue resolver e entregar o



produto correto em até 48 horas. Muitas empresas do segmento têm suas fábricas no interior ou dependem de uma logística terceirizada; portanto, muitas vezes essa resolução pode demorar semanas, o que prejudica muito a imagem do cliente em relação à marca.

- **Colaboradores bem treinados:** O treinamento dos colaboradores é constante. Periodicamente há agendamento de cursos que são oferecidos pelos gerentes ou por pessoal especializado do mercado. Quando algum colaborador é contratado, há um treinamento inicial por uma ou duas semanas, e depois, ele fica mais algum tempo acompanhando um funcionário que realiza a mesma atividade, para assimilar a rotina e a prática do dia-a-dia.

- **Maquinário com tecnologia avançada:** Há participação de representantes da empresa em feiras do segmento, com objetivo de atualização e conhecimento das novidades do setor. Os dirigentes estão sempre preocupados em adquirir maquinário que possa oferecer um serviço e produto com a maior qualidade possível.

- **Tradição da empresa:** A empresa está no mercado há quase 50 anos e construiu um nome que representa confiança e alta qualidade de atendimento e produtos.

- **Logística rápida e eficiente:** A Madelei conta com frota própria, o que facilita bastante a logística e, conseqüentemente, a satisfação do cliente por poder contar com entrega rápida.

- **Gerentes e dirigentes capacitados e com experiência no mercado:** Os dirigentes atuais estão na empresa desde o início de suas carreiras, e quem construiu a empresa foi seu pai. Os gerentes dos setores estão na empresa há muitos anos e também ajudaram a construir sua evolução. Esses dois fatos contribuem para uma equipe com grande engajamento, conhecimento e experiência no setor.

- Fraquezas:

- **Venda por canais digitais:** A empresa ainda não encontrou o caminho para começar a vender por canais digitais. Estão presentes nas mídias sociais *Instagram* e *Facebook*, no entanto não fazem vendas por esses canais.

- **Espaço físico:** O espaço físico da empresa, atualmente, precisa de expansão, pois o setor de expedição precisaria ser ampliado e o setor de atendimento poderia ser melhor distribuído. Para o projeto de segmentação do atendimento, seria importante um ambiente que demonstrasse essa diferenciação e direcionasse o cliente para o atendimento correto. Há um projeto de expansão do setor de expedição e atendimento.

- **Automação de processos incompleta:** Existem hoje inúmeras opções de sistemas de gestão e ferramentas que auxiliam as empresas a automatizar processos. A empresa conta com sistemas, no entanto há espaço para melhorias com a implantação de mais opções de automação, principalmente no que diz respeito ao controle de interação com os clientes, para ofertas ativas e investimento em relacionamento.

- **Falta de segmentação do atendimento:** Como citado anteriormente, há a necessidade de atender melhor cada perfil de cliente da empresa. O atendimento ao varejista, que é a principal fonte de receita da empresa, é totalmente diferente do consumidor final. Então, a ideia de segmentar o atendimento tem o objetivo de melhorar ainda mais o atendimento do varejista, e poder aumentar as vendas para o consumidor final, visto que terão vendedores especializados nesse público.

- **Gestão do relacionamento:** Atualmente, o bom atendimento e o relacionamento tornaram-se fatores importantes na decisão de compra do consumidor. Portanto, o investimento em meios de estreitar o relacionamento torna-se essencial para a organização, principalmente visando a satisfação e, conseqüentemente, a fidelização do cliente.

- Ameaças:

- **Recessão econômica:** Considerando o ambiente externo, a recessão econômica é uma realidade no Brasil. A pandemia impactou a economia fortemente, principalmente no que tange ao desemprego. Isso diminuirá o poder de compra das pessoas, o que pode impactar nas vendas da empresa.

- **Escassez de matéria-prima no mercado:** A alta do dólar está incentivando as empresas fornecedoras de matéria-prima deste segmento a exportarem. Esse fato torna mais difícil a negociação com os fornecedores, os prazos de pagamento estão menores e o tempo para entrega dos pedidos, bem maior que o normal.

- **Marketing digital da concorrência:** Os concorrentes diretos da empresa, principalmente um de mesmo porte e que fica em Porto Alegre, investiu mais em marketing digital, o que pode estar atingindo um público que a Madelei não está alcançando.

- Oportunidades:

- **Elevação do pedido mínimo para compras de MDF direto de fábrica:** Considerando o dólar em patamares altos e a diminuição do fornecimento de MDF ao mercado interno em razão do aumento das exportações, as fábricas elevaram o valor de pedido mínimo para compra direto. Esse fato impossibilitou as pequenas marcenarias de continuarem comprando direto da fábrica, direcionando sua compra às revendedoras. Esta situação é vista como uma oportunidade de aumento de vendas, pois há a possibilidade de construção de estratégias para conquista desse público.

- **Aumento do consumo de itens domésticos:** Com a pandemia, as pessoas ficaram muito mais em suas casas e diminuíram, de forma geral, o consumo de turismo e vestuário, por exemplo. O consumidor, ficando mais em casa e com recursos disponíveis, percebeu a necessidade de melhorias em seu lar, aumentando, conseqüentemente, o consumo de itens para casa, como móveis, por exemplo.

- **Condições de mercado favoráveis para a tomada de crédito:** A Selic está em patamares baixos, deixando as taxas de juros com custos muito mais atrativos; além disso, o IOF está temporariamente isento até o final do ano. Esse fato é visto como uma oportunidade, pois podem ser utilizados recursos de terceiros com custo de mercado menor para, por exemplo, fazer compras maiores de estoque ou investir em melhorias do espaço físico.

Considerando os aspectos supracitados, como também os impactos da pandemia, foi construída a matriz *SWOT* da empresa Madelei, representada no Quadro 6, a seguir:

**Quadro 6 – Matriz *SWOT*: Empresa Madelei**

<b>SWOT</b>	<b>POSITIVO</b>	<b>NEGATIVO</b>
<b>INTERNO</b>	<b>Forças</b>	<b>Fraquezas</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Atendimento de qualidade;</li> <li>- Variedade de produtos à pronta entrega;</li> <li>- Pós-venda resolutivo;</li> <li>- Colaboradores bem treinados;</li> <li>- Maquinário com tecnologia avançada;</li> <li>- Tradição e experiência no ramo de atuação;</li> <li>- Logística rápida e eficiente;</li> <li>- Gerentes e dirigentes capacitados e com experiência no mercado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vendas por canais digitais;</li> <li>- Espaço físico limitado;</li> <li>- Automação de processos incompleta;</li> <li>- Falta de segmentação de atendimento;</li> <li>- Gestão do relacionamento.</li> </ul>
<b>EXTERNO</b>	<b>Oportunidades</b>	<b>Ameaças</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Elevação do pedido mínimo para compras de MDF direto de fábrica (pandemia);</li> <li>- Condições de mercado favoráveis para tomada de crédito (pandemia);</li> <li>- Aumento do consumo de itens domésticos (pandemia);</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Recessão econômica (pandemia);</li> <li>- Escassez de matéria-prima no mercado (pandemia);</li> <li>- Marketing digital da concorrência.</li> </ul>

**Fonte: Autora**

#### 4.2.5 Objetivos estratégicos

Os objetivos estratégicos foram construídos como sugestão, a partir das informações coletadas na empresa, identificadas nas ferramentas aplicadas anteriormente e na análise da matriz *SWOT*. A partir das fraquezas identificadas na empresa, foram indicados objetivos para ajudá-la a melhorar, utilizando suas forças internas e oportunidades de mercado. A construção dos objetivos também considerou, principalmente, a base estratégica da empresa, isto é, sua Missão, sua Visão, seus Valores e seus Fatores Críticos de Sucesso.

Os objetivos estratégicos foram classificados nas quatro perspectivas do BSC: financeira, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento. A seguir serão listados os objetivos estratégicos identificados, e, posteriormente no Quadro 7, foram descritas suas metas e indicadores de acompanhamento.

- Financeiro:
  - Aumentar a receita bruta;
  - Aumentar a margem de lucro bruta;
  
- Clientes:
  - Aumentar a fidelização dos clientes;
  - Aumentar a satisfação dos clientes;
  - Desenvolver estratégias para reconquista de clientes inativos;
  - Aumentar a interação com os clientes através das mídias sociais.
  
- Processos internos:
  - Implantar estratégias de vendas online e/ou em mídias sociais;
  - Otimizar as vendas através da segmentação e especialização do atendimento;
  - Atingir excelência operacional através da padronização de procedimentos;
  - Manter a logística eficiente.
  
- Aprendizado e crescimento:
  - Qualificar os colaboradores;
  - Comunicar internamente diferenciais da Madelei;
  - Investir em sistemas de gestão e automação;

- Expandir do espaço físico.

### 4.3 BSC – *BALANCED SCORECARD*

Após a aplicação das ferramentas de análise ambiental e a definição dos objetivos estratégicos, foi proposto o BSC da empresa Madelei, contendo as quatro perspectivas (financeira, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento).

#### **4.3.1 Perspectiva Financeira - FI**

A perspectiva financeira traz o questionamento de como a empresa quer ser vista por seus investidores, qual sua estratégia de crescimento, de aumento de lucros e rentabilidade, entre outras. No caso da Madelei, os objetivos construídos a partir das informações coletadas, foram o aumento da receita bruta e da margem de lucro.

O primeiro objetivo visa o aumento das vendas e, para isso, pretende aumentar o relacionamento com seus clientes, melhorando o atendimento através de sua especialização e sua segmentação. Essa segmentação busca o melhor entendimento das necessidades de cada público, para que os vendedores sejam mais assertivos. Além disso, os clientes cadastrados serão separados em carteiras de atendimento, isto é, cada vendedor terá um público específico para prestar seu atendimento e manter relacionamento.

Já o segundo objetivo pretende aumentar a margem de lucro bruta. A ideia é não oferecer desconto para pagamento à vista e direcionar as vendas para prazos menores e com formas de pagamento mais seguras, como o cartão de crédito. Tais ações buscam diminuir a inadimplência e, conseqüentemente, as perdas financeiras por esse motivo.

#### **4.3.2 Perspectiva Clientes e Mercado - CM**

A preocupação desta perspectiva é buscar a melhor imagem possível a ser passada para seu público alvo e criar um produto com valor agregado, diferenciado da concorrência e que traga um alto nível de satisfação. No caso da empresa Madelei, foram pensados objetivos com vistas a diminuir as fraquezas: falta de segmentação, gestão do relacionamento limitada e ainda não ter iniciado as vendas de forma online.

Também foram consideradas suas forças, que possibilitam o atendimento das estratégias para cumprimento desses objetivos e, principalmente, duas oportunidades: diminuição do pedido mínimo das fábricas, o que permite a conquista de novos clientes e reconquista de inativos (marceneiros e consumidores finais); aumento de necessidade de compra de produtos para casa pelos consumidores finais. Nesse sentido, foram construídos quatro objetivos.

O primeiro objetivo está ligado ao aumento de relacionamento de longo prazo com os clientes da empresa. A estratégia utilizada será, como citado anteriormente, separar os clientes cadastrados em carteiras de atendimento que serão divididas entre os vendedores. A partir dessa distribuição será proposta uma meta de contatar todos os clientes de cada carteira, num período de até 180 dias. Essa interação ficará registrada na plataforma de gestão de clientes/contatos e acompanhada pelos gestores.

O segundo objetivo visa aumentar a satisfação dos clientes atendidos e contatados. A ideia é que se saiba qual o nível de satisfação dos clientes da Madelei para que possam ser realizadas ações compatíveis para o atingimento da meta de 95% dos clientes satisfeitos. Será estudada a estruturação dessa avaliação, mas pode ser através de mensagem SMS, *WhatsApp* ou presencialmente através de um totem.

Outro objetivo importante é o aumento do contato com clientes inativos, isto é, desenvolver estratégias para estimular uma nova compra de clientes já cadastrados na base de dados da empresa, mas que não compram há mais de um ano da empresa. Cada vendedor receberá uma quantidade igual de clientes inativos, tanto de marceneiros quanto de consumidores finais, para contatar. A meta é que consigam realizar vendas novas para 10% desses clientes. Esta ação é importante, pois trata-se de reconquistar e fidelizar antigos clientes que atualmente não percebem a Madelei como primeira opção de parceiro no segmento de móveis.

O último objetivo, nesta perspectiva, é aumentar a interação com os clientes nas mídias sociais, pensando também em combater uma das ameaças de mercado: aumento de marketing digital dos concorrentes. Para isso, foi estabelecida uma meta de aumentar em 50% o número de seguidores nas mídias sociais. Como ação para cumprimento desse objetivo, ao contatar ou atender o cliente, o vendedor deverá informar que a empresa possui conta nas mídias sociais e sugerir para que ele a siga.

### 4.3.3 Perspectiva Processos Internos - PI

A perspectiva de processos internos procura trazer estratégias de inovação, melhoria na operação como um todo, pós-venda, entre outros. Para a Madelei, nesse momento, foram estabelecidos três objetivos. O primeiro está ligado diretamente a uma das fraquezas da empresa: não vender em canais digitais. A empresa está um pouco receosa de começar, pois não considera que poderia ser com baixo investimento. Portanto, a ideia é construir uma estratégia de vendas online até o primeiro trimestre de 2021. Será contratado um profissional ou agência de publicidade, especializados em marketing digital, para propor uma ideia de como iniciar neste segmento, visto que há vários produtos (principalmente ferragens para montagem de móveis) que poderiam ser vendidos com margem maior na internet.

O segundo objetivo visa a otimização das vendas através da implantação do processo de segmentação e especialização do atendimento. Atualmente, todos os vendedores da Madelei atendem os dois públicos: marceneiros e consumidores finais. Já foi percebido pela empresa que o tipo de atendimento e as necessidades de cada perfil são diferentes e, portanto, será implantado o atendimento segmentado e especializado como uma das ferramentas para aumentar a satisfação do atendimento e, conseqüentemente, as vendas. Primeiramente, foram contratados quatro novos funcionários, que tiveram seus treinamentos direcionados exclusivamente ao atendimento de consumidores finais. Até o terceiro trimestre de 2021, todos os vendedores já estarão com seu público definido.

O próximo objetivo pretende atingir a excelência operacional através da padronização de procedimentos. Já existem processos mapeados pela empresa, no entanto, faz-se necessário uma revisão e padronização de 100% de seus procedimentos, além da estruturação de protocolos definidos para cada situação. Essa revisão é necessária para atingir os pontos principais indicados na Visão da empresa: oferecer excelência no atendimento, experiência do cliente, como também, proporcionar um excelente local de trabalho a seus colaboradores.

O último objetivo visa a manutenção de um de seus diferenciais competitivos e uma de suas forças: a logística eficiente. Por contar com uma frota de caminhões própria, a empresa consegue oferecer ao seu cliente agilidade e eficiência na entrega de seus produtos. Para manutenção contínua desse aspecto, há a necessidade de planejamento e mapeamento de renovação de sua frota de veículos.



#### 4.3.4 Perspectiva Aprendizado e Crescimento - AC

A perspectiva de aprendizado e crescimento busca a criação de um clima organizacional propício à mudança, inovação e desenvolvimento. Para a Madelei, considerando o melhor aproveitamento de suas forças, como atendimento e produto de qualidade, e, também a melhoria de suas fraquezas, principalmente ajuste do espaço físico, foram construídos quatro objetivos. O primeiro pretende manter a qualificação dos funcionários através de, no mínimo, um treinamento de atualização por trimestre.

O segundo objetivo está relacionado à comunicação interna, de forma ampla, dos principais diferenciais que a Madelei oferece em relação aos seus concorrentes. Todos os funcionários precisam ter esse conhecimento e utilizá-lo como argumento para passar segurança aos clientes e, conseqüentemente, aumentar as vendas. Será desenvolvida uma cartilha contendo os principais diferenciais da empresa e uma posterior verificação de aprendizagem com os colaboradores.

O terceiro objetivo está relacionado a melhorias do sistema de gestão da empresa para auxiliar na automação de processos, como também na guarda de informações importantes sobre contatos com clientes. Será feita uma pesquisa com os colaboradores para saber quais melhorias a empresa poderia fazer em seus sistemas. De posse desses dados, será estudada a implantação de, no mínimo, uma melhoria por semestre.

Já o último objetivo visa reajustar o espaço físico, principalmente buscando melhorias no espaço de atendimento, que atualmente não atende os objetivos da empresa de segmentação de seu atendimento. Com a pandemia, muitos projetos ficaram parados e a expansão foi uma delas. Portanto, a ideia é retomar o assunto e desenvolver um cronograma para que o espaço de atendimento seja melhorado até o primeiro trimestre de 2021.

A seguir, ilustrado no Quadro 7, o BSC da empresa Madelei:

**Quadro 7 – BSC - *Balanced Scorecard*: Empresa Madelei**

BSC	OBJETIVO	META	INDICADOR	STATUS	IMPACTOS
FINANCEIRA	F11 - Aumentar a receita bruta	Aumentar receita em 5% em 2020 e + 5% em 2021.	Faturamento	Faturamento de aproximadamente R\$ 30 milhões/ano	CM1, CM2 e CM3
	F12 - Aumentar a margem de lucro bruta	Aumentar margem de lucro bruta em mais 2% até o final de 2020	Receita – despesas e custos	Atualmente, a margem de lucro bruta é 22%	CM1, CM2 e CM4
CLIENTES e MERCADO	CM1 - Aumentar a fidelização dos clientes	100% dos clientes contatados em até 180 dias	Quantidade de registro de contatos em plataforma de gestão	Não há acompanhamento de contatos com clientes	PI2, PI3, PI4, FI1 e FI2
	CM2 - Aumentar a satisfação dos clientes	95% dos clientes satisfeitos	Nº de participantes da pesquisa/ nº de clientes com satisfação elevada	Atualmente não há pesquisa de satisfação	PI2, PI3, PI4, FI1 e FI2
	CM3 - Desenvolver estratégias para reconquista de clientes inativos	Realizar vendas com 10% dos clientes inativos em até 90 dias	Nº de vendas para clientes inativos / nº de clientes inativos	A empresa não tem focado em contatos ativos, somente reativos	PI1, PI2, PI3 e FI1
	CM4 - Aumentar a interação com os clientes através das mídias sociais	Aumentar em 50% o nº de seguidores nas mídias sociais	Nº de seguidores	A empresa não foca em divulgação via mídias sociais	PI1 e FI2
PROCESSOS INTERNOS	PI1 - Implantar estratégias de início de vendas online e/ou mídias sociais	Desenvolver no mínimo uma estratégia de comércio online até o 1º trimestre de 2021.	Nº de estratégia desenvolvida	A empresa não realiza vendas online	AC3, CM3 e CM4

	PI2 - Otimizar as vendas através da segmentação e especialização do atendimento	Até o primeiro trimestre de 2021 cada vendedor atenderá ou marceneiro ou cliente final	Nº de clientes cadastrados/nº de vendedores	Atualmente os vendedores atendem todos os clientes, não há segmentação	AC2, AC4, CM1, CM2 e CM3
	PI3 - Atingir excelência operacional	Ter 100% dos processos internos mapeados	Nº de processos mapeados	Há mapeamento de processos, no entanto não é 100% padronizado	AC1, AC2, AC3, CM1, CM2 e CM3
	PI4 - Manter a logística eficiente	Ter 100% da renovação da frota planejada	nº de veículos de mapeados	Frota não mapeada	AC2, AC3, AC4, CM1 e CM2
APRENDIZADO E CRESCIMENTO	AC1 - Qualificar os colaboradores	Realizar um treinamento de atualização por trimestre	Nº de treinamentos	Há treinamentos constantes	PI3
	AC2 - Comunicar internamente os diferenciais da empresa	Todos os funcionários com conhecimento profundo dos diferenciais competitivos	Teste de conhecimento	Não existe comunicação formal quanto ao tema.	PI2 e PI3

	AC3 - Investir em sistemas de automação	Implantar, no mínimo uma melhoria por semestre, no sistema de gestão	Nº de melhorias	A empresa utiliza um sistema ERP que apresenta automação, no entanto há sempre espaço para melhorar	PI1, PI2, PI3 e PI4
	AC4 - Expandir o espaço físico	Ajustar o setor de atendimento até o final do primeiro trimestre de 2021	Nº de ajustes do espaço físico	O espaço físico atual está limitando o crescimento da empresa	PI2 e PI4

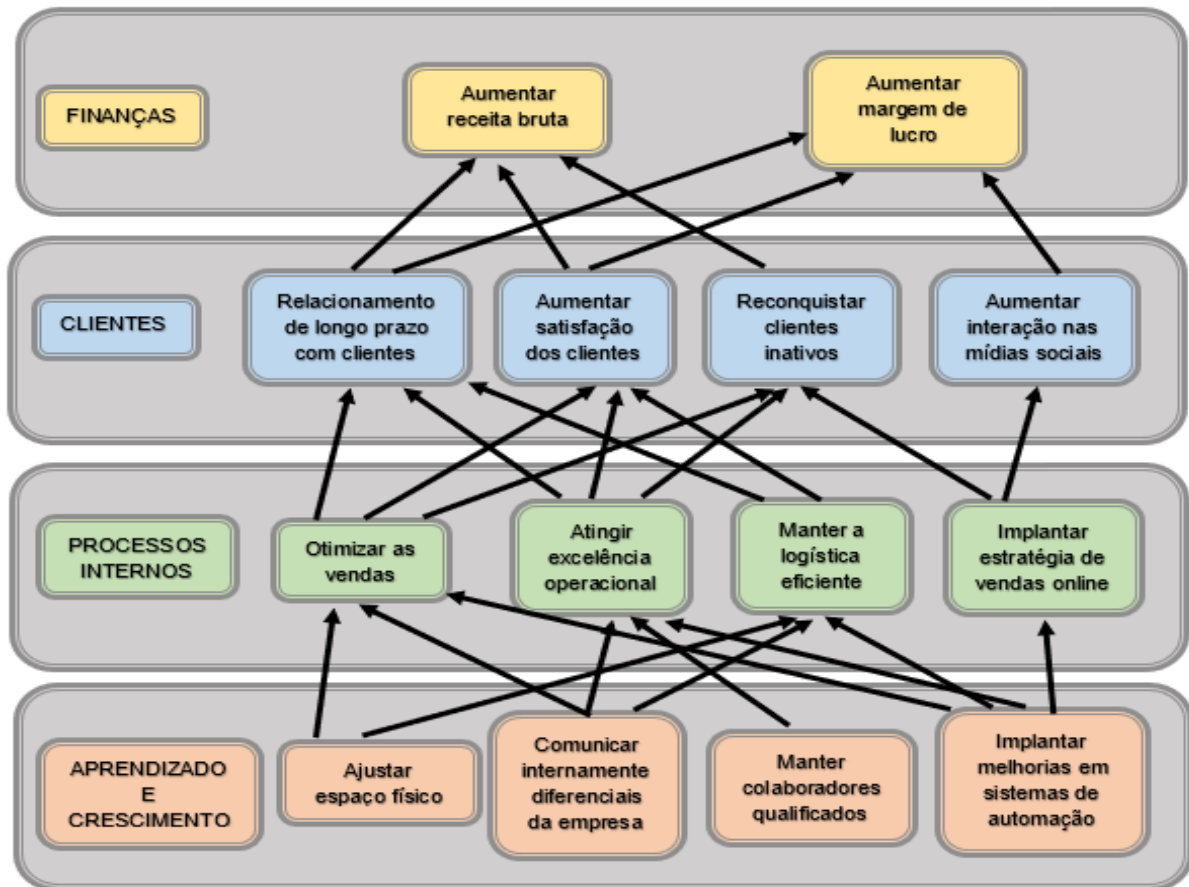
Fonte: Autora

#### 4.3.5 Mapa estratégico

O mapa estratégico é uma extensão do BSC (*balanced scorecard*), com o objetivo de sistematizar as quatro perspectivas. Na construção do mapa, é possível perceber quais ações estão interligadas em outras, demonstrando uma relação de causa e efeito. Primeiramente são definidos, a partir da Missão e da Visão da empresa, temas estratégicos, que são temas de grandes dimensões que resumem a estratégia da empresa.

Analisando a Visão e Missão da Madelei, que são os aspectos norteadores da organização, foi possível definir seus temas estratégicos principais: Excelência do atendimento e relacionamento com cliente e oferta de produtos e serviços adequados a necessidade de cada cliente e com qualidade superior. A seguir, representada na Figura 3, o Mapa Estratégico da empresa Madelei:

Figura 3 - Mapa estratégico: Madelei



Fonte: Autora

No Mapa Estratégico da empresa Madelei, as setas indicam a ordem dos objetivos e a relação entre as perspectivas, que se dão por meio de coexistência e necessidade entre elas. Cada perspectiva inferior se relaciona, ou dá suporte aos itens subsequentes.

Respeitando esta ordem, na perspectiva Aprendizado e Crescimento, os itens indicados para a empresa estudada, apresentam as necessidades de melhorias em sua estrutura e no aprendizado e desenvolvimento dos colaboradores, isto é, o que a empresa precisa melhorar em sua base para conseguir atender a próxima perspectiva. No caso da Madelei, ajustar o espaço físico, melhorar os sistemas de gestão e comunicar e manter a qualificação dos colaboradores é a base para atingir os próximos objetivos da perspectiva Processos Internos: otimizar as vendas, atingir excelência operacional e implantar estratégia de vendas online. Portanto, os objetivos de uma perspectiva não serão atingidos sem o cuidado com a perspectiva anterior.

Em relação às perspectivas financeira e clientes, os processos internos são também o alicerce para que os objetivos voltados aos clientes possam ser atingidos, e, conseqüentemente, os financeiros também. Percebe-se que, no caso da Madelei, os temas estratégicos principais, elencados anteriormente e que estão diretamente ligados à Missão e Visão da empresa, estão relacionados aos objetivos da perspectiva Clientes que visam aumentar o relacionamento e a satisfação do cliente, como também, a conquista e reconquista de novos públicos de clientes.

#### 4.4 SUGESTÃO DE PLANO DE AÇÃO - 5W2H

O plano de ação é uma forma de executar as estratégias que foram definidas nas etapas anteriores. Por meio dos questionamentos da ferramenta 5W2H é possível descrever as ações planejadas, de que forma, por que e quando elas serão implementadas, quais serão seus custos e quem será o responsável por elas. Ou seja, é uma maneira de estruturar ações de forma simples, clara e organizada, facilitando seu processo de implementação e acompanhamento. Para a empresa estudada, foi desenvolvido o plano de ação, através da ferramenta 5W2H, demonstrado no quadro 8, a seguir:

**Quadro 8 - Plano de ação 5W2H da Madelei**

O que?	Por quê?	Quem?	Onde?	Quando?	Como?	Quanto?
Aumentar a receita bruta	Aumentar o retorno sobre o capital investido	Setores financeiro e comercial	Setor financeiro	Até 2021	Manter relacionamento ativo com clientes para ofertar produtos e serviços, especialização do atendimento, aumento do espaço físico para comportar estoque maior	10% a cada ano
Aumentar a margem de lucro bruta	Aumentar o retorno sobre o capital investido	Setor financeiro	Setor financeiro e comercial	Até 2020	Vender à vista sem desconto, venda com formas de recebimentos mais seguras (cartão de crédito)	2% a cada ano

Aumentar a fidelização dos clientes	Aumentar a receita	Setor comercial	No espaço de atendimento e nos sistemas internos	A cada 180 dias	Segmentar os clientes por carteira e distribuir entre os vendedores para realização dos contatos	100% de contatos com todos os clientes cadastrados
Aumentar a satisfação dos clientes	Aumentar clientes fidelizados	Setor comercial	No espaço de atendimento	A partir de 2021	Realizar pesquisas de satisfação com os clientes	95% de satisfação
Reconquistar clientes inativos	Aumentar a receita	Setor comercial	Setor comercial	A cada 90 dias	Contatar todos os clientes inativos em até 90 dias	Realizar vendas com 10% dos clientes inativos
Aumentar interação nas mídias sociais	Melhorar a representatividade da marca e aumentar a receita	Setores de marketing e comercial	<i>Instagram e Facebook</i>	A partir de 2021	Em cada atendimento informar ao cliente que a empresa possui conta nas mídias sociais e sugerir para que o cliente siga-a	Aumentar 50% o número de seguidores nas mídias sociais
Iniciar vendas online	Aumentar as vendas com margem de lucro maior	Setor de marketing	Setor de marketing	A partir de 2021	Contratar um profissional da área de marketing para pesquisar a viabilidade de parcerias com empresas com e-commerce já estabelecido e através de mídias sociais	Vender 1% do faturamento através de e-commerce
Segmentar e especializar o atendimento	Melhorar experiência do cliente	Setor Comercial	No espaço de atendimento e nos sistemas internos	A partir de 2021	Contratar vendedores e treinar para o atendimento do cliente final; distribuir clientes cadastrados por segmento e por vendedor	100% dos vendedores com seus clientes encarteirados
Atingir excelência operacional	Aumentar a eficiência operacional	Setores administrativo e de produção	Todos os setores e nos sistemas internos	A partir de 2021	Realizar o mapeamento dos processos internos existente, a fim de padronizar os procedimentos	100% dos processos mapeados
Manter logística eficiente	Manutenção do	Setores administr	Setor de logística	A partir de 2021	Mapear a frota da empresa a fim de	100% da frota mapeada

	diferencial competitivo	ativo e logística			planejar sua renovação	com plano de renovação
Qualificar os colaboradores	Manter a excelência do atendimento	Setores administrativo, recursos humanos e comercial	Espaço da empresa	A partir de 2021	Montar internamento, ou buscar profissionais da área para manter funcionários atualizados em seus setores de atuação, principalmente comercial	Realizar um treinamento a cada trimestre
Comunicar internamente os diferenciais da empresa	Aumentar a utilização dos diferenciais da empresa como argumento de vendas	Setores administrativo e recursos humanos	Todos os setores	A partir de 2021	Montar uma cartilha com os principais diferenciais competitivos da Madelei. Realizar um teste de conhecimento para os funcionários	100% dos colaboradores com conhecimento dos diferenciais
Investir em sistemas de automação	Melhorar eficiência operacional	Setor administrativo	Todos os setores	A partir de 2021	Realizar pesquisa com os funcionários para buscar saber em que, na visão deles, a empresa precisaria melhorar em seus sistemas de gestão. Compilar esses dados com a visão dos diretores e gerentes	Uma melhoria por semestre no sistema de gestão
Expandir o espaço físico	Melhorar experiência do cliente e aumentar a receita	Diretores	Setor de atendimento e expedição	A partir de 2021	Reunirem-se os dirigentes e gerentes montar um cronograma de ajustes do espaço físico	100% do espaço de atendimento ajustado

Fonte: Autora

#### 4.5 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Após a aplicação das ferramentas estratégicas na empresa Madelei, foi possível ter algumas percepções em relação à empresa e à importância da utilização de tais ferramentas como apoio ao planejamento estratégico. Como citado anteriormente, a empresa não possui planejamento formal nem utiliza ferramentas



estruturadas para tanto. No entanto, percebe-se que há a preocupação constante de todos com a necessidade de adaptação ao mercado e também com a busca de inovação e melhora de seu diferencial competitivo. Portanto, a empresa planeja de forma empírica e, mesmo sem a utilização de ferramentas formais, consegue manter-se competitiva e ser referência em seu ramo de atuação.

Apesar disso, a aplicação das ferramentas estratégicas propostas neste estudo foi de suma importância para organizar, de maneira estratégica, tanto os objetivos já pensados pela empresa, como os objetivos construídos a partir da análise de seu diagnóstico ambiental e percepções de melhorias. A partir desses objetivos, foi possível a construção do BSC (*balanced scorecard*), que possibilitou a estruturação de iniciativas a serem aplicadas e metas a serem alcançadas, facilitando, assim, o seu acompanhamento. A partir do BSC, foi desenvolvido o Mapa Estratégico, com a organização dos objetivos em uma relação de causa e efeito, demonstrando assim, que todas as ações estão interligadas. Por último, o desenvolvimento de uma sugestão de plano de ação, através da ferramenta 5W2H, que possibilitou unificar as estratégias construídas com a forma de suas implementações dentro da empresa.

Em relação à pandemia do COVID19, assunto que foi citado diversas vezes no estudo, de forma geral, a empresa sofreu impactos positivos e tem conseguido aproveitar as oportunidades surgidas desde que a situação começou. Suas vendas aumentaram e sua margem de lucro também está aumentando, por conta das mudanças de mercado ocorridas no segmento de atuação da Madelei. Foi percebido que a empresa já havia estruturado ações necessárias ao aproveitamento da maioria das oportunidades e superação dos desafios atuais. No entanto, em relação aos impactos relacionados à pandemia, não houve necessidade de ações específicas, apenas alguns ajustes em estratégias já definidas. As ferramentas de gestão estratégica serviram de apoio na identificação formal das oportunidades e ameaças causadas pela pandemia, pois possibilitaram a organização de pensamentos especificamente sobre seus impactos.

Ao final deste trabalho, foi possível estruturar, efetivamente, um planejamento estratégico formal para a Madelei. De posse desse planejamento estratégico realizado e com o conhecimento de suas ferramentas, a empresa poderá divulgá-lo amplamente, para que todos os seus integrantes consigam entender claramente aonde a empresa quer chegar. A empresa também estará apta a realizar ajustes necessários à adaptação a novos desafios e oportunidades que surgirem. Desta

forma, continuará aproveitando e aumentando seus diferenciais competitivos e poderá planejar de forma mais estruturada e eficiente suas estratégias de atuação.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo geral deste estudo, a saber, “utilizar ferramentas de gestão estratégica para elaboração de um plano de ações, visando auxiliar empresas moveleiras a identificar oportunidades e desafios” e os objetivos específicos, que incluíam a realização de análise ambiental, definição dos objetivos estratégicos e a proposta de um plano de ação, foram atingidos. Esta afirmação está considerando que as informações coletadas, por meio de entrevista com os gerentes da organização e a observação da rotina da empresa em visita ao estabelecimento, foram suficientes para a identificação dos aspectos necessários à utilização das ferramentas de gestão estratégica, bem como a estruturação de um planejamento através do BSC (*Balanced Scorecard*).

Os resultados deste estudo, que culminaram na construção de sugestões de objetivos estratégicos, metas e indicadores de acompanhamento, não puderam ser efetivamente aplicados até o presente momento, considerando o curto período de tempo que este trabalho se realizou. No entanto, os sócios da empresa e os gerentes se mostraram entusiasmados para a aplicação do plano de ações sugerido e têm intenção de realizar seu acompanhamento até o segundo semestre de 2021. Esta pesquisa foi importante, pois, com a aplicação das ferramentas propostas, foi possível identificar pontos importantes a serem levados em consideração pela empresa, como também a formalização de um planejamento estratégico que atualmente é empírico na empresa.

Em relação a contribuições acadêmicas, pode-se dizer que esta pesquisa buscou contribuir como fonte de informações sobre o ramo de atividade estudado, além de trazer alguns impactos trazidos pela pandemia do coronavírus no contexto estudado. O trabalho também é relevante em relação a pesquisas gerais do modelo BSC (*balanced scorecard*) proposto por Kaplan e Norton (1997), visto que foi realizada a aplicação da ferramenta como forma proposta de plano de ação.

Uma limitação encontrada ao realizar este trabalho foi a impossibilidade de conversar com os diretores da empresa que, no momento da visita, não estavam disponíveis. No entanto, as informações trazidas pelos gerentes que responderam ao questionário feito em entrevista presencial na empresa foram muito completas, por isso o estudo não foi prejudicado. Como sugestão para pesquisas futuras, pode-se aprofundar mais o assunto da pandemia e seus impactos, visto que atualmente há

pouca literatura sobre o assunto. Também se sugere um estudo comparativo entre a situação anterior e posterior à doença.

Por fim, pode-se dizer que este estudo atingiu o seu propósito de agregar conhecimento e valor à autora e à empresa pesquisada. Foi oportunizada à pesquisadora a aplicação de conhecimentos obtidos na graduação de Administração, o que confirmou a importância da estruturação de um planejamento estratégico para desenvolvimento de ações de sucesso nas organizações.

## REFERÊNCIAS

ALDAY, Herman E Conteras. **O Planejamento Estratégico dentro do Conceito de Administração Estratégica**. Revista FAE, Curitiba, v.3, n.2. 2000.

ANSOFF, Igor. **A nova estratégia empresarial**. São Paulo: Atlas, 1990.

BRUNO, A.; LEIDECKER, J., **Identifying and Using Critical Success Factors**. “Long Range Planning”, v. 17, n. 1, 1984.

CASTRO, A. M. G. et al. **Metodologia de planejamento estratégico das unidades do MCT**. Brasília, DF: Ministério da Ciência e Tecnologia, Centro de Gestão e Estudos Estratégicos, 2005.

CERTO, S.C.; PETER, J.P. **Administração Estratégica: planejamento e implantação da estratégia**. São Paulo: Pearson, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento Estratégico: fundamentos e aplicações**. 1. ed. 13°. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

COELHO, H. G. A.; DOMINGUEZ, L. **Diagnóstico e recomendações estratégicas numa empresa da restauração: contributos da análise de Porter, SWOT e PESTEL**. 2016. Dissertação (Mestrado em Ciências Econômicas) - Universidade do Porto, Cidade do Porto, 2016.

CRESWELL, John, W. **Projeto de pesquisa – método qualitativo, quantitativo e misto**. 3 ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

DAYCHOUM, Merhi. **40 Ferramentas e Técnicas de Gerenciamento**. 3. ed. Rio de Janeiro: Editora Brasport, 2007.

EVANS, Vaughan; **Ferramentas estratégicas: guia essencial para construir estratégias relevantes**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

FERNANDES, Bruno Henrique Rocha; BERTON, Luiz Hamilton. **Administração Estratégica: da competência empreendedora a avaliação de desempenho**. São Paulo: Editora Saraiva, 2006.

FRANKLIN, Yuri; NUSS, Luiz Fernando. **Ferramenta de Gerenciamento**. Resende: AEDB, Faculdade de Engenharia de Resende, 2006.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6a ed. São Paulo: Atlas, 2017.

HILL, Charles W.L.; JONES, Gareth. **O essencial da administração estratégica**. São Paulo: Saraiva, 2013.

HERRERO FILHO, Emilio. **Balanced Scorecard e a Gestão Estratégica: Uma abordagem prática**. 1. ed. Rio de Janeiro: Alta Books, 2017.

JOHNSON, G.; SCHOLLES, K.; WHITTINGTON, R. **Fundamentos de estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2011.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **Organização Orientada para a Estratégia**. 14. ed. The Strategy-Focused Organization, 2001.

\_\_\_\_\_. **A Estratégia em Ação: Balanced Scorecard**. 21. ed. São Paulo: Editora Campus, 1997.

\_\_\_\_\_. **A execução premium: a obtenção da vantagem competitiva através do vínculo da estratégia com as operações do negócio**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. 10 ed. São Paulo: Novo Milênio, 2000.

MINZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safari de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MINZBERG, Henry; LAMPEL, Joseph; QUINN, James Brian; GOSHAL, Sumantra. **O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados**. Porto Alegre: Bookman, 2006.

NAKAGAWA, Marcelo. **5W2H – Plano de ação para empreendedores**. SEBRAE: Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas, 2017? Disponível em: <<https://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/5W2H.pdf>>. Acesso em 30/08

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico: Conceitos metodologia práticas**. 34. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2018.

OPAS. Folha informativa – COVID-19 (doença causada pelo novo coronavírus). [Internet]. Organização Pan-Americana da Saúde. Organização Mundial da Saúde; 2020

PAULINO, Luis Antônio. **A pandemia do coronavírus e seus impactos políticos e econômicos**. Canal 6 editora. 1ª Ed. São Paulo: Bauru, 2020.

PEREIRA, Mauricio Fernandes. **Planejamento Estratégico: Teorias, Modelos e Processos**. São Paulo: Editora Atlas, 2010.

\_\_\_\_\_. **Administração Estratégica**. Brasília: CAPES, 2011

PORTER, Michael. **Estratégia Competitiva: técnicas para análise da indústria e da concorrência**. 2. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

\_\_\_\_\_. **Vantagem Competitiva: Criando e Sustentando um Desempenho Superior**. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

PRICE, A. **O que os livros de benchmarking não dizem**. HSM Management, v. 1, n. 3, 1997.

ROCKART, J. F. **Chief executives define their own data needs**. *Harvard Business Review*, 1979.

SANTOS, L. A.; LUZ, A. C. G.; HAMMES, J.; BIEDACHA, T. A.; GODOY, L. P.

**Implantação de layout celular em uma empresa de start-up de tecnologia.** In: XXXIV Encontro Nacional de Engenharia de Produção. Anais... Curitiba, 2014.

SILVA, A. O.; RORATTO, L.; SERVAT, M. E.; DORNELES, L.; POLACINSKI, E. In: 3ª Semana Internacional das Engenharias da FAHOR. Anais... Horizontina, 2013

SEBRAE: Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Impactos da COVID-19 nas vendas de produtos de giro rápido no Brasil e ao redor do mundo.**

Pesquisa Nielsen, 2020. Disponível em:

[https://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Nielsen%20-%20Impactos%20da%20COVID-](https://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Nielsen%20-%20Impactos%20da%20COVID-19%20nas%20vendas%20de%20produtos%20de%20consumo%20de%20giro%20r%C3%A1pido%20no%20Brasil%20e%20ao%20redor%20do%20mundo.pdf.pdf)

[19%20nas%20vendas%20de%20produtos%20de%20consumo%20de%20giro%20rA%CC%83%C2%A1pido%20no%20Brasil%20e%20ao%20redor%20do%20mundo.pdf.pdf](https://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Nielsen%20-%20Impactos%20da%20COVID-19%20nas%20vendas%20de%20produtos%20de%20consumo%20de%20giro%20r%C3%A1pido%20no%20Brasil%20e%20ao%20redor%20do%20mundo.pdf.pdf)>. Acesso em 22 de agosto de 2020.

STOLLENWERK, M. de F. L. **Fatores críticos de sucesso.** In: KIRA, T. (Coord.). Inteligência organizacional e competitiva. Brasília: Editora UNB, 2001.

TARAPANOFF, K. (Org.). **Inteligência organizacional e competitiva. Brasília: UNB, 2001.**

WEIHRICH, H. (1982), "**The TOWS matrix - a tool for situational analysis**", Journal of Long Range Planning, Vol. 15, No. 2.

WRIGHT, Peter L.. **Administração estratégica: conceitos.** São Paulo : Atlas, 2000.



## APÊNDICE A

### ROTEIRO DE ENTREVISTA

Entrevista realizada com dois gerentes da empresa Madelei, dos setores administrativo e marketing. A entrevista foi gravada e transcrita pela autora, considerando as respostas dos entrevistados.

#### 1. Identificação

- **Nome:** Fábio e Márcio.
- **Função/cargo:** Gerente administrativo e marketing (respectivamente).

#### 2. Qual a atividade da Madelei? Quais seus produtos e serviços?

A Madelei atua no segmento de produtos para fabricação de móveis. A empresa vende chapas de MDF, ferragens necessárias a sua montagem, além de prestar serviço de corte e construção de projetos. Está no mercado há 48 anos e trata-se de uma empresa familiar, que hoje está sob administração de dois dos sucessores do fundador. A empresa atende Porto Alegre, sua região metropolitana e litoral gaúcho.

#### 3. Com quantos sócios e funcionários a empresa conta? Existe separação de setores?

Hoje a empresa conta com dois sócios-diretores e 75 funcionários. Seus setores atuais são: administrativo/financeiro, comercial, produção e logística.

#### 4. Qual o público-alvo e perfil dos clientes da empresa?

Atualmente a empresa atende dois tipos de clientes: o marceneiro (que representa em torno de 70% do faturamento), e o consumidor final (que representa em torno de 30% do faturamento). O cliente que é marceneiro normalmente já é cliente recorrente e utiliza a Madelei como fornecedor de matéria prima para seus negócios.

O cliente final, normalmente é a pessoa que tem ideia de fazer um móvel e já tem um conhecimento básico de marcenaria. O conceito “faça você mesmo” está bem disseminado e com a tecnologia existente na empresa é possível entregar o móvel pronto, o cliente só precisa ter o mínimo conhecimento para montar móveis.

Os funcionários da Madelei estão capacitados para construir um projeto em

conjunto com o cliente, considerando as ideias e as medidas trazidas por ele. O maquinário disponível está apto a entregar as lâminas cortadas, com os respectivos furos e detalhes para sua montagem.

#### **5. Quais os principais concorrentes diretos e/ou indiretos? Existem produtos substitutos?**

Os principais concorrentes diretos são as revendas, que são as empresas como a Madelei, isto é, empresas que vendem os mesmos produtos (MDF, puxadores, dobradiças, acessórios para montar móveis). Dentro da região de atuação da empresa tem vários concorrentes diretos, no entanto, poucos concorrentes do mesmo nível, ou seja, que tenha disponível mesmo maquinário, mesma tecnologia, fôlego financeiro e experiência no mercado de atuação.

Os concorrentes indiretos são as lojas de móveis planejados, no entanto, nesse tipo de estabelecimento o consumidor não tem autonomia na escolha do tipo de material, qualidade, cores, entre outras variáveis. Na loja de móveis planejados há um custo alto embutido (de imagem, de divulgação, padrões de medida); caso o consumidor queira construir algo diferente do padrão o custo é bem maior.

Conseqüentemente, pode-se considerar um produto substituto o projeto e móveis oferecidos pelas lojas de móveis planejados. Apesar de ser um produto/serviço diferente, o cliente que é consumidor final muitas vezes não percebe uma diferença tão expressiva. A responsabilidade de apresentar os diferenciais e os benefícios está na equipe de vendas e atendimento da Madelei. A empresa está em constante capacitação com seus colaboradores para disseminar a importância dessa apresentação de benefícios em relação à loja de móveis planejados.

#### **6. Quais os diferenciais da Madelei e quais aspectos tornam a empresa à frente de seus concorrentes?**

- Qualidade superior no produto e serviço entregue: chapa em MDF, corte de MDF, laminação com maior qualidade e velocidade, usinagem (colocar dobradiças), personalização de peças (desenhar na madeira);
- Maquinário e equipamentos de qualidade e com alta tecnologia;
- Rapidez na logística e atendimento de pós venda;
- Relacionamento de longo prazo com fornecedor;
- Colaboradores capacitados e bem treinados;

- Fidelidade do cliente através de investimento em relacionamento.

Por estarmos no mercado há bastante a empresa tem experiência no setor de atuação e proporcionamos também segurança e credibilidade aos nossos clientes. Também temos um grande mix de produtos à pronta entrega, o que gera satisfação ao consumidor. Muitos concorrentes não conseguem apresentar tantas opções, nem a qualidade do corte que os maquinários da Madelei oferecem

Um grande diferencial que a Madelei oferece, que nem os concorrentes de mesmo porte, que ficam em outra região, conseguem, é o pós-venda com atendimento resolutivo e ágil. Caso haja algum erro de corte ou qualquer outra situação, a empresa consegue resolver o erro e entregar o produto correto em até 48 horas. Outros concorrentes, por estarem mais longe e dependerem de logística terceirizada, não conseguem prestar esse tipo de atendimento.

#### **7. Há ameaça constante de novos entrantes no mercado?**

Em relação ao risco de novos entrantes no mercado, para uma empresa entrar como concorrente direta, isto é, ser revendedora do mesmo produto/serviço que a Madelei, precisará de um grande aporte de investimento. A empresa tem uma estrutura física de 5.000 m<sup>2</sup>, e fica em local de fácil acesso ao consumidor de Porto Alegre e região metropolitana.

Possui maquinário tecnologicamente avançado que apresenta alta eficiência e qualidade, além de vasta experiência no mercado de atuação e conta com sócios-dirigentes que construíram um histórico de relacionamento com fornecedores e condições diferenciadas, além de conhecimento para decidir o melhor momento para agir. Colaboradores qualificados e também com experiência para atender os clientes e suas necessidades de forma personalizada. Portanto o risco de entrada de novos concorrentes diretos não é alto por ser necessário alto investimento e experiência.

#### **8. Existe algum aspecto positivo observado em seus concorrentes que a empresa possa se espelhar? Há algum planejamento de implantação?**

Um aspecto positivo visto em um concorrente direto é um sistema de direcionamento de atendimento automático. Como a empresa atende dois tipos de públicos (marceneiros e consumidores finais) a separação desse atendimento está se tornando cada vez mais necessária. O concorrente citado instalou um totem para direcionamento de atendimento na entrada da loja. Está sendo estudando a

implantação de um sistema automático de direcionamento do atendimento, inclusive no espaço físico da empresa.

A segmentação do atendimento dos dois públicos diferentes já está sendo implantada com a capacitação dos vendedores para atender ou marceneiros ou consumidores finais, visto que suas necessidades e tipo de atendimento são bem diferentes.

**9. Principais impactos (desafios, mudanças e oportunidades) percebidos pela empresa, na pandemia de 2020, como era e como ficou, em relação a:**

**- Clientes:**

Em relação a esse aspecto, o principal impacto foi o aumento de novos clientes. Considerando que pequenas marcenarias, que antes compravam diretamente da fábrica, não conseguiram comprar mais por conta do aumento de pedido mínimo. Por isso estão comprando de revendedores, no caso a Madelei.

Houve também aumento da exigência do consumidor pelo atendimento à distância, o que aumentou a utilização de contatos via *WhatsApp*. Inclusive será contratado um sistema para controle de *WhatsApp*, onde todas as conversas serão registradas em um único banco de dados e possibilitará uma gestão efetiva de tudo o que acontece nas interações de cada vendedor.

**- Fornecedores:**

Considerando os fornecedores houve diminuição do poder de negociação no que tange ao prazo de pagamento (as fábricas estão aceitando pagamento somente à vista), pedido mínimo aumentou, limite de pedido diminuiu e prazo de entrega da mercadoria está cada vez maior. Por exemplo, fiz um pedido de matéria-prima em outubro que só será entregue em janeiro e o pagamento já foi realizado.

Isso está acontecendo pois as fábricas estão exportando mais, por conta do aumento do dólar. A Madelei tem certa prioridade em relação aos seus fornecedores, por se tratar de empresa com histórico favorável e com relacionamento de longo prazo. A empresa trabalha com vários fornecedores, proporcionando opções de escolha para seus clientes, o que é visto como um diferencial.

- **Concorrentes:**

Quanto a esse aspecto, como o segmento aumentou suas vendas, de forma geral, a concorrência continua acirrada. No entanto, quem está há mais tempo no mercado tem preferência, melhor relacionamento e influência com os fornecedores, além de ter condições de tomar crédito para conseguir se adequar aos prazos dos fornecedores. Tais situações facilitam a compra de matéria-prima, que atualmente está escassa.

- **Colaboradores:**

Primeiramente, em março a empresa fechou por sete dias; a segunda reação foi dar férias coletivas por mais 10 dias. Neste período de fechamento avaliamos os riscos da empresa, da sociedade e, principalmente, de nossos funcionários. Foi decidido que, com todos os cuidados necessários à segurança de todos, a empresa abriria a partir de 07 de abril de 2020.

- **Vendas/margem de lucro:**

As vendas e a margem de lucro aumentaram considerando que não há mais desconto à vista temporariamente, a demanda está maior que a oferta, já que há falta de matéria prima no mercado. Como a demanda está maior que a oferta, a empresa pode também fazer uma melhor seleção de suas vendas à prazo, selecionando melhor suas formas de recebimento (aumentar venda no cartão e diminuir venda no cheque). A margem de lucro aumentou 3%.

- **Fluxo de caixa:**

Em relação ao fluxo de caixa foi impactado, visto que, os fornecedores estão exigindo pagamento à vista e as vendas continuam a prazo. Para suprir tal desencaixe foi necessário a prorrogação de impostos, permitida em lei, a tomada de crédito com recursos garantidos pelo governo, como também tomada de crédito no curto prazo.

**10. Como a empresa se posicionou em relação aos impactos? Houve a implementação de alguma mudança?**

A empresa teve que se adaptar rapidamente conforme respostas anteriores, no entanto mudanças de longo prazo ainda não foram implementadas.

### **11. Com relação ao ambiente externo quais as oportunidades e ameaças percebidos pela empresa?**

#### Oportunidades:

- Aumento de vendas para pequenos negócios, que antes compravam direto de fábrica. As fábricas estão exportando mais, pois o dólar está mais alto e por isso aumentaram seu pedido mínimo.
- Mudança de hábito do consumidor que, por conta do isolamento social, ficou mais em sua casa, percebendo necessidade de melhorias.

#### Ameaças:

- Recessão econômica no Brasil e no mundo, seguido por recuperação parcial em 2021;
- Falta de matéria-prima no mercado;

### **12. E ao ambiente interno, quais suas principais forças e fraquezas?**

Em relação às principais forças podemos citar:

- Atendimento de qualidade com pessoal qualificado;
- Produtos de qualidade e personalizados se adequando mais facilmente à necessidade do cliente;
- Logística rápida;
- Relacionamento com fornecedores;
- Gerentes e dirigentes com experiência no mercado de atuação.

Em relação às fraquezas podemos perceber três principais:

- Espaço físico limitado, considerando o potencial de negócios e vendas.
- Necessidade de iniciação em venda por canais digitais, no entanto não há projeto de implementação ainda.
- Necessidade de melhora nos sistemas de gestão para auxiliar na automação de processos.

### **13. Em relação aos fatores externos à organização, há algum ponto relevante a ser citado quanto aos seguintes fatores:**

#### **- Políticos:**

- O decreto municipal de fechamento ou permissão de abertura dos comércios, contemplou, para permitir a abertura, uma das atividades da Madelei, autorizando sua

abertura durante a pandemia;

- Em razão da Pandemia, a empresa se beneficiou de prorrogações de impostos e também de flexibilizações quanto ao tratamento com colaboradores: carga horária reduzida, férias antecipadas, entre outros.

- **Econômicos:**

- Taxa Selic em 2% e isenção provisória do IOF. Tais pontos auxiliam a empresa no sentido de possibilitar a utilização de crédito de terceiros com menor custo;

- Dólar alto incentivou fábricas da matéria-prima a exportar e diminuir o fornecimento para o mercado interno.

- **Sociais:**

- Por conta do fechamento de vários estabelecimentos comerciais e o isolamento social causado pela Pandemia, pode-se perceber duas mudanças no consumidor relevantes à atividade:

1) O consumidor aumentou sua necessidade por melhorias dentro de sua casa, o que ocasionou aumento de vendas;

2) Aumento da exigência do consumidor por atendimento à distância e meios digitais, considerando que muitas pessoas não se sentiam seguras de comparecer pessoalmente ao estabelecimento.

- Outro aspecto que também deve ser levado em consideração é a peculiaridade do perfil do cliente que é marceneiro. Como é o principal cliente da empresa, sempre há a preocupação em proporcionar um espaço e atendimento adequados ao atendimento desse tipo de profissional.

- **Tecnológicos**

- Proximidade com cliente com atendimento e vendas através de *WhatsApp*;

- Equipamentos e máquinas com alta tecnologia, tendo um diferencial competitivo;

- Sistemas de gestão para automatizar processos.

- **Ambientais**

- Empresa localizada em bairro de fácil acesso em Porto Alegre, facilitando logística de entrega e também acesso dos clientes;

- A pandemia exigiu várias adequações do ambiente físico para atender às

necessidades de segurança pública: distanciamento entre colaboradores, disponibilização de álcool gel na loja, entre outros;

- Quanto ao descarte do lixo, a empresa busca fazer a separação correta e luta para que se consiga levar a sério a logística reversa, devolvendo assim parte dos produtos aos seus fabricantes.

**- Legais:**

- A empresa está sujeita principalmente a mudanças da legislação trabalhista, tributária e de defesa do consumidor;

- Recentemente a empresa pode se beneficiar das medidas legais que prorrogaram alguns compromissos fiscais por conta de medidas do governo para atenuar os impactos da pandemia.

**14.A empresa tem um processo de incentivo e/ou acompanhamento da capacitação e aprendizado dos funcionários? Como ele é realizado?**

A capacitação dos colaboradores que ficam no setor comercial é realizada constantemente e é de responsabilidade principal do Gerente de Marketing. Existe treinamento de técnicas de vendas, como também divulgação e incentivo à utilização de argumentos com os benefícios do serviço e/ou produto oferecido pela Madelei. Há também a participação de representantes da empresa em eventos periódicos para ter conhecimento do que o mercado está oferecendo de novidade e novas tecnologias na área. Podemos citar também o treinamento também constante dos colaboradores em relação à utilização do maquinário.

**15.A empresa utiliza algum tipo de ferramenta de planejamento? Se sim, qual? Se não, como se adapta a mudanças?**

A empresa não utiliza nenhuma ferramenta de planejamento formal, no entanto, por contar com três gerentes de setor especializados e comprometidos (financeiro, comercial e marketing), além de dois sócios-diretores com muita experiência em seu ramo, estão sempre antenados às mudanças e à adequação necessária para realizar as adaptações que o setor exige e para manter-se em posição favorável frente aos concorrentes.

**16.Em relação à capacidade da empresa em reagir e adaptar-se as**



### **contingências e circunstâncias do mercado, como você avalia o comportamento da empresa?**

Como citado anteriormente, a empresa tem capacidade de adaptação relativamente rápida. Um exemplo disso: em março, no início da pandemia, a situação era de apreensão, não se sabia como o mercado iria se comportar. Por contarem com uma visão empreendedora, os sócios-dirigentes se organizaram para uma grande compra de estoque, por conta de uma leitura de que o mercado iria aquecer e que faltariam insumos. Essa percepção foi confirmada e caso os dirigentes não tivessem tomado tal atitude, a empresa não teria matéria-prima para vender e possibilitar o aumento das vendas. A empresa, no que tange à parte comercial, de produção e administrativa, está em constante aprendizado e adaptação, para acompanhar as mudanças exigidas pelo seu segmento.

### **17. Quais as ambições de longo prazo e curto prazo da empresa?**

As principais ambições de longo prazo da empresa estão ligadas à melhoria de seu espaço físico e especialização do atendimento. Quanto à melhoria de espaço físico, a empresa tem um projeto de aumentar o espaço da loja, como também o setor de expedição. A loja passaria de 300 m<sup>2</sup> para 375 m<sup>2</sup>. A expedição ficaria com mais de 1.000 m<sup>2</sup>, atualmente tem 700m<sup>2</sup>. O principal objetivo com esse aumento é a melhora da ambiência, como também o aumento das vendas por comportar mais estoque é um local mais espaçoso para o cliente se sentir mais à vontade.

No que tange à especialização do atendimento, o objetivo é atender bem e de forma adequada seus dois segmentos de clientes: marceneiro e cliente final. Percebeu-se que são públicos diferentes, portanto a experiência do cliente melhoraria tendo um vendedor que entendesse suas necessidades de forma mais assertiva. Para isso, a empresa contratou quatro novos vendedores e realizou um treinamento com foco somente em atendimento ao consumidor final. Essa mudança está sendo implementada aos poucos, mas é um dos objetivos maiores da empresa. Com o aumento da estrutura física da loja, essa especialização ficará mais fácil.

Outro objetivo que a empresa percebe que precisa investir, mas ainda não colocou em prática é o desenvolvimento de métodos de vendas online, visto que é uma tendência de mercado. Percebemos que há a necessidade de investimento inicial para colocar em prática, no entanto, temos a ideia de ser uma venda com margem de lucro maior e com meios de pagamento mais seguros.