

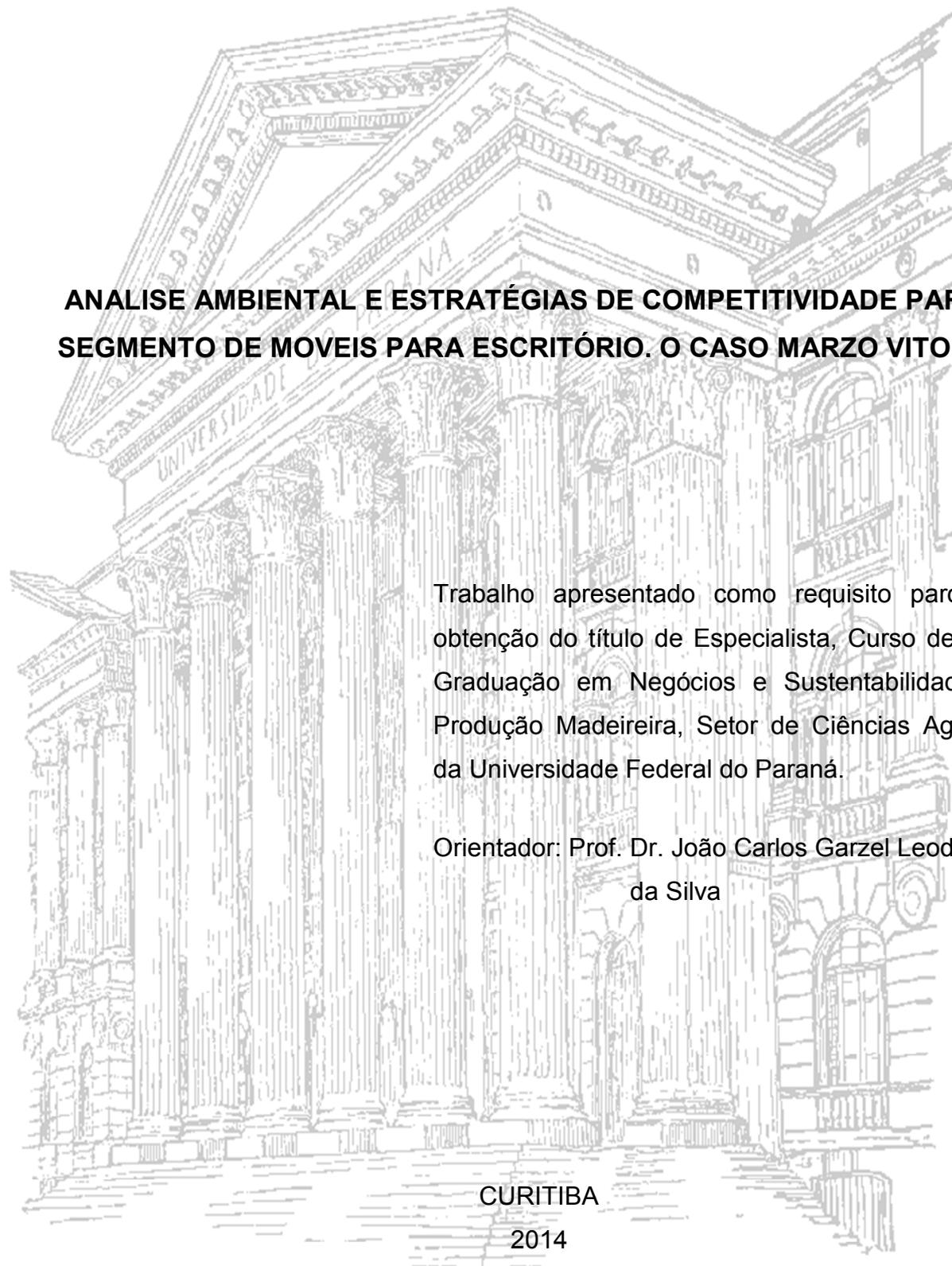
RICARDO DI MARZOVITORINO

**ANALISE AMBIENTAL E ESTRATÉGIAS DE COMPETITIVIDADE PARA O
SEGMENTO DE MOVEIS PARA ESCRITÓRIO. O CASO MARZO VITORINO**

CURITIBA

2014

RICARDO DI MARZO VITORINO



**ANALISE AMBIENTAL E ESTRATÉGIAS DE COMPETITIVIDADE PARA O
SEGMENTO DE MOVEIS PARA ESCRITÓRIO. O CASO MARZO VITORINO**

Trabalho apresentado como requisito parcial à obtenção do título de Especialista, Curso de Pós-Graduação em Negócios e Sustentabilidade da Produção Madeireira, Setor de Ciências Agrárias da Universidade Federal do Paraná.

Orientador: Prof. Dr. João Carlos Garzel Leodoro
da Silva

CURITIBA

2014

*A minha esposa Erika e aos meus filhos Guilherme e Rafaela
razão da minha existência.*

DEDICO

AGRADECIMENTOS

Primeiramente agradeço a Deus, por me permitir concluir este trabalho.

Agradeço a todos os colaboradores da Marzo Vitorino que contribuíram com estimada e valorosa ajuda para que este trabalho pudesse ser realizado.

Agradeço sinceramente ao Prof. Dr. João Carlos Garzel Pereira pela disponibilização do conhecimento, pela compreensão e principalmente pela maneira firme com que me orientou neste trabalho.

Muito obrigado

RESUMO

Esta pesquisa visa permitir o desenvolvimento de estratégias para esta indústria de moveis para escritório especializado em atender revendedores, auxiliando a empresa em questão a se capacitar para obter o máximo de resultado e conseqüentemente vantagem competitiva em sua área de atuação. Para este objetivo foi necessário levantar dados e informações do comportamento das variáveis do ambiente interno, externo e setorial, visando uma análise prospectiva para a indústria de moveis para escritório, analisando os resultados do macro ambiente e ambiente do setor, destacando os indicadores de desempenho da atividade e avaliando o meio onde estas atividades são desenvolvidas pela empresa. Com o objetivo de concatenar estas informações foi utilizada a análise swot. Este método analisou e rerepresentou as informações de forma dirigida, examinando como se alinham as vantagens e desvantagens internas com os fatores externos positivos e negativos, no sentido de gerar valor para a empresa. Isso propiciou um diagnostico resultante das atividades desenvolvidas na empresa e da configuração do setor em que esta se encontra inserida, eliminando os pontos fracos nas áreas onde a empresa enfrenta ameaças, compreendendo as oportunidades descobertas pelos seus pontos fortes e principalmente corrigindo os pontos fracos nas áreas que a empresa vislumbra oportunidades potenciais, monitorando as áreas com pontos fortes, afim de não ser surpreendida futuramente por possíveis riscos e incertezas. Esta pesquisa concluiu que a Marzo Vitorino possuiu uma estratégia de enfoque onde procura atender de maneira diferenciada um mercado específico, trazendo vantagem competitiva para a empresa, porem, algumas áreas em seu ambiente interno precisam de correção, se caracterizando como pontos fracos e eminente ameaça para a empresa.

Palavras-chave: Estratégia, Vantagem competitiva.

ABSTRACT

This work seeks to develop strategies for the industry of furniture for office, specializes in resales, assisting the company in question to qualify for the maximum result and hence competitive advantage in their area of expertise. For this purpose it was necessary to collect data and information about the behavior of the variables of internal, external and industry environment, targeting a prospective analysis for the industry of furniture for office, analyzing the results of the macro environment and industry environment, highlighting the performance indicators activity and assessing the environment where these activities are developed by the company. In order to cross this information was used to analyze swot. This analysis examined and restate the information directed way, examining how align the advantages and disadvantages with internal positive and negative external factors in order to generate value for the company. This provided a resultant activities of the company and the industry in which this configuration is entered diagnosis, eliminating the weaknesses in the areas where the company faces threats, including opportunities for their discoveries strengths and correcting weaknesses particularly in the areas that the company sees potential opportunities, monitoring the areas with strengths in order to not be surprised by possible future risks and uncertainties. His research concluded that Marzo Vitorino owned a focus strategy which seeks to respond differently a specific market, bringing competitive advantage for the company, however some areas in its internal environment need correction characterized as weak points and imminent threat to the company .

Keywords: Strategy. Competitive advantage.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – FORÇAS QUE DIRIGEM A CONCORRÊNCIA NA INDÚSTRIA.....	27
FIGURA 2 – MATRIZ ESTRATEGICA.....	29
FIGURA 3 – A CADEIA DE VALORES GENERICA	40
FIGURA 4 – FLUXOGRAMA DA CADEIA PRODUTIVA DA INDÚSTRIA DE MÓVEIS	42
FIGURA 5 – TRES NIVEIS DE ANALISE AMBIENTAL	48
FIGURA 6 – MAPA DA CONCENTRACAO DE EMPRESAS E EMPREGADOS NO BRASIL EM 2009	64

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 - PRODUÇÃO E CONSUMOS MUNDIAIS EM 2012	60
TABELA 2 - NÚMEROS DO SETOR 2012	61
TABELA 3 - EMPRESAS POR SEGMENTO	62
TABELA 4 - EMPRESAS POR SEGMENTO	63
TABELA 5 - PESSOAL OCUPADO POR SEGMENTO	65
TABELA 6 - PRODUÇÃO POR LINHA DE PRODUTO (1000 UNIDADES).....	66
TABELA 7- EVOLUÇÃO DA PRODUÇÃO (1000 UNIDADES).....	66
TABELA 8 - FATURAMENTO ANUAL (EM R\$ 1000).....	67
TABELA 9 - EVOLUÇÃO DO FATURAMENTO ANUAL (%)	67
TABELA 10 - IMPORTAÇÕES BRASILEIRAS DE MOVEIS EM VOLUMES (TONELADAS).....	68
TABELA 11 - IMPORTAÇÕES BRASILEIRAS DE MOVEIS EM VALORES (US\$ 1.000)	69
TABELA 12 – EXPORTAÇÕES BRASILEIRAS DE MÓVEIS EM VOLUMES (TONELADAS).....	69
TABELA 13 - EXPORTAÇÕES BRASILEIRAS DE MOVEIS EM VALORES (US\$ 1.000)	70
TABELA 14 – CONCORRENTES REAIS E DIRETOS	83

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – FORÇAS QUE DIRIGEM A CONCORRÊNCIA NA INDÚSTRIA.....	53
QUADRO 2 – ROTEIRO ANALÍTICO DOS PONTOS POSITIVOS E NEGATIVOS DO AMBIENTE INTERNO.....	55
QUADRO 3 – PRINCIPAIS PÓLOS MOVELEIROS DO BRASIL: ESTRUTURA PRODUTIVA (2006).....	65
QUADRO 4 - ROTEIRO ANALÍTICO DOS PONTOS POSITIVOS E NEGATIVOS DO AMBIENTE MERCADOLÓGICO.....	87
QUADRO 5 - ROTEIRO ANALÍTICO DOS PONTOS POSITIVOS E NEGATIVOS DO AMBIENTE DE PRODUÇÃO E OPERAÇÕES	90
QUADRO 6 - ROTEIRO ANALÍTICO DOS PONTOS POSITIVOS E NEGATIVOS DO SIG.....	92
QUADRO 7 - ROTEIRO ANALÍTICO DOS PONTOS POSITIVOS E NEGATIVOS DA ÁREA FINANCEIRA.....	93
QUADRO 8 - ROTEIRO ANALÍTICO DOS PONTOS POSITIVOS E NEGATIVOS DA ÁREA de RH	94
QUADRO 9 - ROTEIRO ANALÍTICO DOS PONTOS POSITIVOS E NEGATIVOS DA ÁREA DE LOGÍSTICA	98
QUADRO 10 - ROTEIRO ANALÍTICO DOS PONTOS POSITIVOS E NEGATIVOS DA ADMINISTRAÇÃO	100
QUADRO 11 - RESUMO DAS OPORTUNIDADES ENCONTRADAS.....	102
QUADRO 12 - RESUMO DAS AMEACAS ENCONTRADAS	104
QUADRO 13 - RESUMO DAS FORÇAS ENCONTRADAS	105

QUADRO 14 - RESUMO DAS FRAQUEZAS ENCONTRADAS 106

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	15
2 OBJETIVOS	17
2.1 OBJETIVOS GERAIS.....	17
2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	17
3. REFERENCIAL TEORICO.....	19
3.1.COMPETITIVIDADE	19
3.2 O ESTUDO DA ESTRATÉGIA.....	20
3.2.1 Conceito de Estratégia.....	21
3.3 ESTRATÉGIAS EMPRESARIAIS DE MICHAEL PORTER.....	24
3.3.1 Conceitos centrais.....	25
3.3.2 Estratégias Competitivas Genéricas	28
3.3.2.1 Liderança no Custo	30
3.3.2.2 Diferenciação	32
3.3.2.3 Enfoque.....	32
3.3.2.4 O meio Termo	34
3.3.2.5 Busca de mais de uma estratégia genérica	34
3.3.2.6 Estratégias genéricas e estrutura organizacional.....	37
3.3.2.7 Estratégias genéricas e o processo de planejamento estratégico	37
3.4 CADEIA DE VALORES E A VANTAGEM COMPETITIVA.....	38
3.5 ESTRUTURA DE MERCADO NO SEGUIMENTO DE MOVEIS PARA ESCRITORIO NO BRASIL	41

3.5.1 O Dinamismo Concorrencial	43
4 METODOLOGIA	45
4.1 AVALIAÇÃO AMBIENTAL.....	48
4.1.1 O ambiente externo ou macro ambiente	49
4.1.2 Análise de posicionamento ou do ambiente setorial	51
4.1.3 Análise do ambiente interno.....	54
5. DIAGNÓSTICO ESTRATEGICO DO AMBIENTE EXTERNO, SETORIAL E INTERNO DA MARZO VITORINO	59
5.1 O MERCADO DE MOVEIS PARA ESCRITORIO	59
5.1.1 A indústria mundial de móveis: dimensões do mercado	59
5.1.1.2 Comercio Internacional	60
5.1.2 Panorama nacional	61
5.1.2.1 Empresas segundo sua localização e Produtos Fabricados.....	62
5.1.2.2 Produção e Vendas.....	66
5.1.2.3 Evolução do faturamento	67
5.1.3 Comercio Externo	68
5.1.3.1 Exportações brasileiras de moveis.....	69
5.3. AS VARIÁVEIS DO AMBIENTE EXTERNO E A PROSPECÇÃO DE CENÁRIOS PARA INDÚSTRIA DE MOVEIS PARA ESCRITÓRIO E DA MARZO VITORINO	70
5.3.1 Variáveis econômicas	70
5.3.1.1 Renda.....	70
5.3.1.2 Cambio.....	71
5.3.1.3 Oferta e demanda	72
5.3.1.4 Taxa de juros	72

5.3.1.5 Inflação.....	72
5.3.1.6 Estrutura de mercado.....	73
5.3.2 Variáveis político legais.....	73
5.3.2.1 Legislação ambiental:.....	73
5.3.2.2 Governo (federal e estadual).....	74
5.3.2.3 Defesa do consumidor.....	74
5.3.2.4 Legislação trabalhista.....	74
5.3.3 Variáveis socioambientais.....	75
5.3.3.1 Mercado de trabalho.....	75
5.3.3.2 Educação.....	75
5.3.4 Variáveis tecnológicas.....	75
5.4 DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO DO AMBIENTE SETORIAL.....	77
5.4.1 Poder de negociação dos fornecedores.....	77
5.4.2 Poder de negociação dos compradores.....	78
5.4.3 Ameaça de produtos substitutos.....	79
5.4.4 Ameaça de novos entrantes.....	79
5.4.5 Intensidade da Rivalidade entre os Concorrentes Existentes.....	81
5.5 DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO DO AMBIENTE INTERNO.....	84
5.5.1 Análise das forças e fraquezas do ambiente mercadológico da Marzo Vitorino ...	85
5.5.2 Análise das forças e fraquezas do ambiente de produção e operações da Marzo Vitorino.....	88
5.5.3 Análise das forças e fraquezas do SIG da Marzo Vitorino.....	90
5.5.4 Análise das forças e fraquezas da area financeira da Marzo Vitorino.....	92
5.5.5 Análise das forças e fraquezas do área de recursos humanos da Marzo Vitorino	93

5.5.6 Análise das forças e fraquezas da área de logística da Marzo Vitorino	95
5.5.7 Análise das forças e fraquezas da administração da Marzo Vitorino	98
5.6 ANALISE SWOT	100
5.6.1 Analise Quantitativa	100
5.6.1.1 Resultados	106
5.6.2 Analise Cruzada (qualitativa)	107
5.6.2.1 Oportunidades x forcas	107
5.6.2.2 Oportunidades x fraquezas	108
5.6.2.3 Ameaças x Forças.....	109
5.6.2.4 Ameaças x fraquezas.....	111
6. CONCLUSÕES.....	112
7. REFERENCIAS.....	114

1 INTRODUÇÃO

A concorrência esta no amago do sucesso ou do fracasso das empresas, determinando a adequação das atividades que podem contribuir para seu desempenho, como as inovações e uma cultura coesa. Em um ambiente tão competitivo e complexo como o atual, torna-se extremamente importante para uma empresa ter uma estratégia competitiva definida para sobreviver no mercado, tendo em vista que empresas de todo o mundo enfrentam uma competição crescente, tanto nacional quanto internacional.

A crescente preocupação com a estratégia na indústria, sua eficiência bem como o gerenciamento das operações tem sido a máxima para geração de valor nas atividades econômicas. Neste ambiente extremamente competitivo, ressalta-se a necessidade de construir mecanismos eficientes de gerenciamento, capazes de impulsionar as estratégias de longo prazo. Diante deste cenário, revela-se a importância da avaliação dos ambientes onde as organizações competem, assim como, a determinação de estratégias compatíveis com a prospecção de novos cenários para a atividade. Para a determinação destas estratégias, é fundamental, levantar os aspectos ambientais tanto internos quanto externos, lembrando que estes, deverão estar alinhados metodicamente a fim de tornar eficazes os sistemas de decisões gerenciais, principalmente no que se refere à formulação, adaptação e execução de ações definidas pela consecução dos planos estratégicos.

É com base nas iniciativas e riscos envolvidos na produção e comercialização de moveis para escritório pela Marzo Vitorino indústria e comercio de moveis Ltda, somados aos aspectos econômicos, político-legais, socioculturais, tecnológicos e mercadológicos, passando por outros como: Marketing, pesquisa e desenvolvimento, operações, recursos humanos e logísticos é que se revela a importância de um estudo

caracterizado pelo diagnóstico e avaliação ambiental (análise do ambiente interno, externo e análise setorial) da empresa Marzo Vitorino e o ambiente que ela compete.

A análise do ambiente externo se faz necessárias para compreender as perspectivas agregadas as decisões mercadológicas, buscando avaliar as variáveis políticas, econômicas, sociais e tecnológicas que interferem ou impactam o negócio.

A partir de uma avaliação do ambiente interno e setorial que envolve as operações de produção, finanças, recursos humanos, gerenciais e comerciais de uma indústria de moveis para escritório, com foco na rede de distribuição varejista é possível apresentar um diagnóstico que permita o desenvolvimento de estratégias para a atividade.

Logo, este estudo se justifica pela relevância para a empresa assim como, para os demais grupos de interesse: fornecedores de insumos, trabalhadores, clientes, consumidores, entre outros. Primeiramente, por apresentar de forma simples a análise ambiental estratégica aplicada à indústria de moveis para escritório, como também, pelo confronto entre o teórico (ciência) e o empírico (levantamento), o que condiz com a geração de conhecimento e oportunidade de disseminação do mesmo. Por último, destaca-se a relevância do estudo em detrimento a carência de pesquisas referentes a essa temática no contexto das atividades econômicas na indústria de Moveis para escritório no Brasil.

2 OBJETIVOS

2.1 OBJETIVOS GERAIS

Este trabalho tem como objetivo geral o desenvolvimento de estratégias para esta indústria especializada em atender revendedores, visando principalmente aperfeiçoar a organização e capacitá-la a obter o máximo de resultado em seu mercado atuante colocando-a na frente da concorrência, criando vantagem competitiva e valor principalmente valor para seus clientes por meio de um novo alinhamento estratégico almejando desenvolvimento sólido para a organização com consequente aumento do seu *marketing share*, nos lucros e na satisfação de seus clientes.

2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Contudo, para se chegar a este foi necessário passar pelas seguintes especificidades:

- a) Levantar dados e informações relativas ao comportamento das variáveis do ambiente interno, externo e setorial, visando uma análise prospectiva para a indústria de moveis para escritório.

- b) Analisar os resultados referentes ao comportamento do macro ambiente e ambiente de setor, destacando os indicadores de desempenho da atividade e avaliação do meio onde as atividades são desenvolvidas pela organização;

- c) Realizar a análise SWOT recapitulando e rerepresentando materiais das etapas anteriores de forma dirigida.

d) Apresentar um diagnóstico resultante da análise das atividades desenvolvidas na empresa e da configuração do setor em que esta se encontra inserida a partir de métodos e técnicas que permitam ampliar o horizonte de planejamento da empresa.

3. REFERENCIAL TEORICO

3.1.COMPETITIVIDADE

Porter (1998) em seus estudos sobre a competitividade define como a capacidade de uma empresa ser bem sucedida em mercados em que haja concorrência. Este conceito de competitividade se aplica às corporações, estando estritamente relacionada com o ramo de negócios de uma empresa.

Segundo o mesmo autor a competitividade empresarial pode ser alcançada com um bom desempenho nas etapas da sua cadeia de valor. A cadeia de valor de uma empresa se constitui uma representação das atividades desempenhadas pela mesma para a conclusão de suas operações, sendo o desempenho competitivo geral da empresa fruto do desempenho destas etapas.

Devido aos diferentes enfoques administrativos, as diversas percepções sobre o ambiente empresarial e os inúmeros contextos em que este conceito é aplicado estão longe de uma definição única para o conceito competitividade, como se pode comprovar através da citação de Kupfer (1990) "... apesar de aparentemente trivial, competitividade ainda é um conceito virtualmente indefinido"

Este termo tem sido referência obrigatória na literatura recente sobre política industrial, análise do desempenho e perspectivas da indústria na próxima década, tanto no Brasil como no exterior, a noção de competitividade não é apreendida da mesma forma pelos vários autores. As diferenças resultam de bases teóricas, percepções da dinâmica industrial e mesmo ideologias diversas e têm implicações sobre a avaliação da indústria e sobre as propostas de política formuladas. (HAGUENAUER, 1989).

Os conceitos de competitividade podem ser divididos em dois eixos principais: o conceito desempenho e o conceito eficiência.

O conceito desempenho é a noção mais simples de competitividade e:

Associa competitividade ao desempenho das exportações industriais. Trata-se de um conceito ex-post, que avalia a competitividade através de seus efeitos sobre o comércio externo: são competitivas as indústrias que ampliam sua participação na oferta internacional de determinados produtos. Além de ser quase intuitiva, a vantagem deste conceito está na facilidade de construção de indicadores, (...) É ainda o conceito mais amplo de competitividade, abrangendo não só as condições de produção como todos os fatores que inibem ou ampliam as exportações de produtos e/ou países específicos, como as políticas cambial e comercial, a eficiência dos canais de comercialização e dos sistemas de financiamento, acordos internacionais (entre países ou empresas), estratégias de firmas transnacionais, etc... (HAGUENAUER, 1989).

3.2 O ESTUDO DA ESTRATÉGIA

O uso da palavra estratégia na literatura e na prática da administração começou com mais intensidade a partir dos anos 50, conforme Ansoff (1993), quando a resposta a discontinuidades ambientais começou a se tornar importante e o conceito de estratégia entrou no vocabulário das empresas.

Os estudos desenvolvidos por Michael Porter, publicados em 1980, marcaram definitivamente a abordagem quanto à análise de estratégias competitivas de empresas, como podemos constatar através da citação dos autores abaixo.

Os estudos de Porter conseguiram ligar de maneira objetiva e clara os conceitos de economia industrial e administração de empresas ao campo da estratégia.

Também é possível constatar a relevância dos trabalhos de Porter, através de Mintzberg *et al.* (2000), que relatam:

O ano divisor de águas foi 1980, quando Michael Porter publicou *Competitive Strategy*. Embora um livro dificilmente possa criar uma escola, este atingiu como um estimulante – escola do posicionamento –, para reunir grande parte do desencanto com as escolas do design e de planejamento, bem como a necessidade por substância. Assim como uma simples perturbação pode

congelar repentinamente um líquido supersaturado, Competitive Strategy aglutinou os interesses de uma geração de acadêmicos e consultores.

Este efeito positivo causado pelos trabalhos de Michael Porter, demonstrado pelos autores elencados acima, foi decisivo para a escolha do conceito sobre estratégias competitivas para a obtenção de vantagem competitiva como fundamentação para análise desenvolvida neste trabalho.

3.2.1 Conceito de Estratégia

A despeito da estratégia, Serra, Torres e Torres (2003) formalizaram algumas definições, uma vez que a palavra *strategeo* significa liderar como um general, e *strategia* (στρατηγια), em grego antigo, significam *a qualidade e a habilidade do general*; ou seja, a capacidade do comandante organizar e conduzir uma campanha militar. Neste estudo específico a observação será sobre o contexto empresarial, o que não deixarão de manter conceitualmente o aspecto focado historicamente da estratégia como ação militar frente aos inimigos.

Serra, Torres e Torres (2003), para conceituar e definir estratégia observaram e citaram alguns autores e suas abordagens conforme segue

A estratégia pode ser definida como a determinação das metas e dos objetivos básicos a longo prazo de uma empresa, bom como a adoção de cursos de ação e alocação dos recursos necessários à consecução dessas metas. Alfred Chandler Jr.

A estratégia corporativa é..., em duas palavras, a vantagem competitiva. O único

objetivo do planejamento estratégico é capacitar a empresa a ganhar, da maneira mais eficiente possível, uma margem sustentável sobre seus concorrentes. A estratégia corporativa, desse modo, significa uma tentativa de alterar o poder de uma empresa em relação ao dos seus concorrentes da maneira mais eficaz. Kenichi Ohmae.

Padrão de objetivos e principais políticas para alcançá-los, expressos de maneira a definir em que negócio a empresa está ou deverá estar e o tipo de empresa que é ou deverá ser. Kenneth Andrews.

É o padrão ou plano que integra as principais metas, políticas e sequências de ações de uma organização em um todo coerente. James Brian Quinn.

A estratégia de uma corporação é o plano-mestre abrangente que estabelece como a organização alcançará a sua missão e os seus objetivos. J. David Hunger & Thomas L. Wheelen.

Historicamente a origem do conceito de estratégia encontra-se no campo militar. A palavra tem origem no grego *strategos*, significando inicialmente, desempenho em uma posição de comando e posteriormente passou a significar “a arte do general”. No campo administrativo, estratégia está associada às decisões organizacionais, para estabelecerem as condições presentes e futuras da empresa em relação ao ambiente.

Ansoff(1990) define que interesse pela estratégia foi provocado pelo reconhecimento cada vez maior de que o ambiente externo da empresa foi se tornando cada vez mais mutável e descontinuo em relação ao passado.

Montgomery e Porter (1988) afirmam que foi na década de 80 que a estratégia se tornou uma "disciplina gerencial plena". As ferramentas e técnicas vinculadas ao planejamento estratégico "... foram substituídas por abordagens mais sofisticadas, mais apropriadas e mais fáceis de colocar em prática”.

Segundo os diversos autores estudados durante a revisão de literatura o termo estratégia pode ser entendido por diversas óticas, as principais são apresentadas a seguir:

A estratégia pode ser vista como planejamento que é o sinônimo mais comum, ao lado de direção, guia, modo de ação futura, trajetória. Esta forma de entender o termo estratégia é a mais antiga como se pode comprovar no livro sobre as estratégias militares chinesas, escrito no século IV a.C. por SUN TZU, que mencionava como princípio estratégico à necessidade de um bom planejamento.

A estratégia entendida como modelo, como um padrão que permite manter a coerência ao longo do tempo é abordada por diversos autores que descreve estratégia como padrão de decisões em uma empresa que determina e revela seus objetivos,

propósitos ou metas, produz as principais políticas e planos para a obtenção dessas metas e define a escala de negócios em que a empresa deve se envolver, o tipo de organização econômica e humana que pretende ser a natureza da contribuição econômica e não econômica que ela deseja produzir para seus acionistas, empregados, clientes e comunidades.

Corroborando com essa visão Mintzberg (1987) aborda estratégia como padrão ou plano que integra as principais metas políticas e ações de uma organização em um todo coerente. Ela ordena e aloca os recursos de uma organização para uma postura viável, com base em suas competências e deficiências internas.

Estratégia também pode ser entendida como posicionamento, ou seja, é o lugar escolhido para determinados produtos em determinados mercados. Recentemente Michael Porter voltou a afirmar que “a estratégia é a criação de uma posição única e geradora de valor e implica um conjunto particular de atividades” (MINTZBERG; et al, 1999).

Neste contexto o cliente é fundamental na determinação da estratégia pela empresa como observa Ohmae (1988): "... a estratégia toma forma na determinação em criar valor para os clientes (...) em evitar a competição sempre que possível".

Na conceituação deste autor, Ohmae (1988), a estratégia é o modo pelo qual a empresa procura distinguir-se de maneira positiva da concorrência, usando seus pontos relativamente fortes para melhor atender às necessidades dos clientes.

Nesta visão de estratégia um dos autores mais importantes é Porter (1989) que indica que o termo estratégia, quando utilizado nas organizações, pode ser imaginado como a criação de uma única e valiosa posição, envolvendo um diferente grupo de atividades.

Dentro de um contexto competitivo Porter (1989) cita que o posicionamento estratégico exige a escolha por desempenhar atividades diferentemente de seus rivais ou desempenhar atividades similares de maneira diferente.

Para Ansoff (1990) a estratégia enfatiza a análise racional em termos de alta cúpula da empresa, em que os objetivos são essenciais na orientação e avaliação de desempenho e na consecução dos propósitos organizacionais, os quais devem ser coerentes com seu "perfil de potencialidades". O mesmo Ansoff (1990) apresenta uma evolução deste pensamento caracterizando a estratégia não mais como resultado de uma atividade de planejamento, mas uma atitude geral na gestão da empresa, fundamental para sua sobrevivência.

Assim podemos concluir que nenhuma das definições pode ser assumida como única, mas sim como complementares, sendo importante situá-las no contexto em que estão inseridas.

Sendo assim, apesar das diferentes abordagens das definições apresentadas, todos os conceitos de estratégia possuem um ponto comum que pode ser visualizado no conceito apresentado por Kotler (2000) "Estratégia indica o caminho para chegar aos resultados previstos, ou seja, para atingir os objetivos é preciso haver uma estratégia própria, a ser definida em termos de planos específicos, bem implementados e ajustados aos objetivos propostos."

Com a abordagem estruturada pode ser verificada a importância da estratégia como uma ferramenta essencial para a organização, ultrapassando a finalidade básica de assegurar a sobrevivência da empresa, proporcionando uma contínua manutenção e aumento da competitividade.

3.3 ESTRATÉGIAS EMPRESARIAIS DE MICHAEL PORTER

Porter (1991) nos explica que:

"A essência da formulação da estratégia competitiva é relacionar uma empresa ao seu meio ambiente. Embora o meio ambiente seja bastante amplo, abrangendo tanto forças sociais como econômicas, o aspecto principal do meio ambiente da empresa é indústria ou as indústrias em que ele compete".

3.3.1 Conceitos centrais

A concorrência esta no amago do sucesso ou do fracasso das empresas, determinando a adequação das atividades que podem contribuir para seu desempenho, como inovações, uma cultura coesa ou uma boa implementação. Segundo Porter (1991) a estratégia competitiva se apresenta como a busca de uma posição competitiva favorável em uma indústria, a arena fundamental onde ocorre a concorrência. A estratégia competitiva visa estabelecer uma posição lucrativa e sustentável contra as forcas que determinam a concorrência nas indústrias.

Segundo Porter (1991) duas questões centrais são fundamentais para a escolha da estratégia competitiva. A primeira e a atratividade da indústria em termos de rentabilidade a longo prazo e os fatores que determinam esta atratividade. Nem todas as indústrias oferecem oportunidades iguais para manterem uma rentabilidade, e a rentabilidade inerente de uma indústria constitui ingrediente essencial na determinação da rentabilidade de uma empresa. A segunda questão central em estratégia competitiva são os determinantes da posição competitiva relativa dentro de uma indústria. Na maioria dos seguimentos, algumas empresas são muito mais rentáveis do que outras independente da rentabilidade media deste seguimento.

O mesmo autor nos explica que nenhuma questão se apresenta como suficiente para orientar a escolha da estratégia competitiva. Uma empresa em um seguimento extremamente atrativo pode apresentar baixa lucratividade em decorrência de uma má escolha de uma estratégia competitiva. Outra questão relevante seria o fato de a empresa pertencer a um seguimento tão saturado, que qualquer ação para melhorar sua posição será de pouco beneficio. Ambas as questões são dinâmicas. A atratividade da indústria e a posição competitiva modificam-se, levando as empresas a uma batalha interminável entre concorrentes.

Ele conclui que a vantagem competitiva surge fundamentalmente do valor que uma empresa consegue criar para seus compradores e que ultrapassa o custo de

fabricação da empresa. O valor e aquilo que os compradores estão dispostos a pagar, e o valor superior provem da oferta de preços mais baixos do que os da concorrência por benefícios equivalentes ou do fornecimento de benefícios adicionais acima do que compensam um preço mais alta.

Porter (1988) em sua análise de estratégia competitiva conclui que:

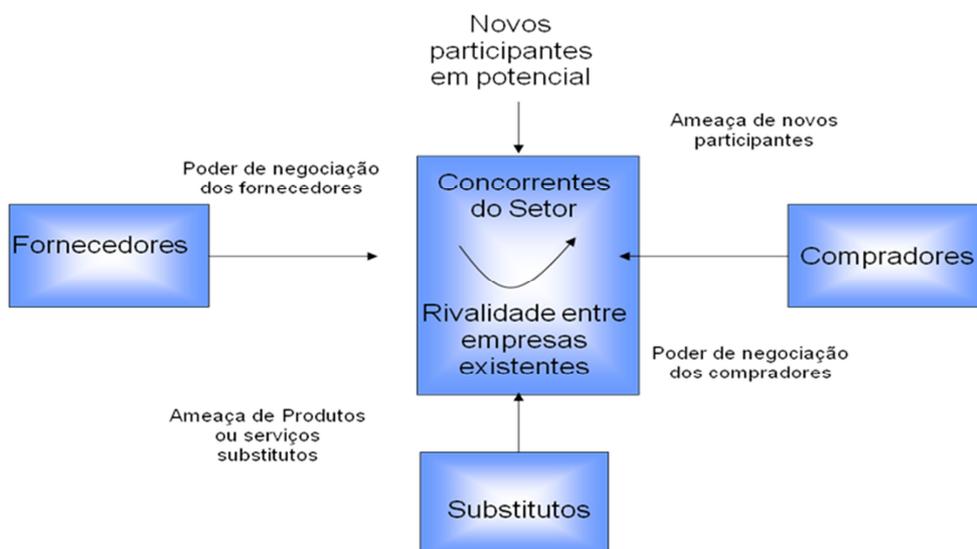
A estratégia competitiva deve surgir de uma compreensão sofisticada de regras da concorrência que determinam a atratividade de uma indústria. A meta final da estratégia competitiva é lidar com estas regras e, em termos ideais, modificá-las a seu favor. Em qualquer indústria, seja ela doméstica ou internacional, que produza um produto ou serviço, as regras da concorrência estão englobadas em cinco forças competitivas: a entrada de novos concorrentes, a ameaça de substitutos, o poder de negociação dos compradores, o poder de negociação dos fornecedores e a rivalidade entre os concorrentes existentes.

O Posicionamento ajusta a companhia à estrutura em função de seus pontos fortes e fracos. Pode ser definida pela construção de defesas contra forças competitivas ou como "... a determinação de posições na indústria onde estas forças sejam mais fracas" (PORTER, 1988).

As cinco forças competitivas determinam a rentabilidade da indústria porque influenciam os preços, os custos e os investimentos necessários em uma indústria e principalmente os elementos de retorno sobre o investimento. O poder do comprador influencia os preços que uma indústria pode cobrar, da mesma forma que a ameaça de substituição. O poder dos compradores também pode influenciar o custo e o investimento, porque compradores poderosos exigem serviços dispendiosos. O poder de negociação dos fornecedores determina o custo das matérias-primas e de outros insumos. A intensidade da rivalidade influencia os preços, assim como os custos da concorrência em áreas como; fábrica, desenvolvimento de produto, publicidade e força de vendas. A ameaça de entrada coloca um limite nos preços e modula o investimento exigido para deter entrantes.

Os elementos mais importantes da estrutura da indústria segundo Porter (1992) são os seguintes:

FIGURA 1 – FORÇAS QUE DIRIGEM A CONCORRÊNCIA NA INDÚSTRIA



FONTE PORTER (1991)

Porter (1991) nos explica que a estrutura industrial é relativamente estável, mas pode modificar-se com o passar do tempo à medida que uma indústria se desenvolve. Uma mudança estrutural altera o vigor global e relativo das forças competitivas, podendo, portanto, influenciar de uma forma positiva ou negativa a rentabilidade da indústria.

As empresas, através de suas estratégias podem influenciar as cinco forças. Se uma empresa pode modelar a estrutura, ela pode modificar fundamentalmente a atratividade de uma indústria para melhor ou para pior.

Estratégias que modificam a estrutura industrial podem ser uma faca de dois gumes, porque uma empresa pode destruir a estrutura e a rentabilidade da indústria com a mesma facilidade com que pode melhorá-la. O projeto de um novo produto que

corta a rivalidade, por exemplo, pode minar a rentabilidade de longo prazo de uma indústria, embora o iniciante possa desfrutar lucros mais altos temporariamente, ou um período prolongado de corte nos preços pode arruinar a diferenciação.

Porter (1989) diz-se com frequência que a satisfação das necessidades do comprador é a chave para o sucesso em um empreendimento comercial. A satisfação das necessidades do comprador é, com efeito, um pré-requisito para a viabilidade de uma indústria e das empresas dentro dela. Os compradores precisam estar dispostos a pagar um preço por um produto acima de seu custo de produção, ou uma indústria não sobreviverá a longo prazo.

O mesmo autor afirma que a satisfação das necessidades do comprador pode ser um pré-requisito para a rentabilidade da indústria, mas não é por si só, suficiente. A questão crucial na determinação da rentabilidade é se as empresas podem captar o valor por elas criado para o comprador, ou se este valor é capitalizado por outros. A estrutura da indústria determina quem capta o valor. Por exemplo, o poder dos compradores determina até que ponto eles retêm grande parte do valor criado para ele mesmo, deixando as empresas de uma indústria apenas com modestos retornos. Em muitas indústrias, as empresas criam valores enormes para seus compradores, porém, o valor a ser conquistado pela empresa se torna pequeno, revertendo pouco para elas por meio de lucro

3.3.2 Estratégias Competitivas Genéricas

Porter (1991) nos explica que a segunda questão central em estratégia competitiva é a posição relativa de uma empresa dentro da indústria. Uma empresa que pode posicionar-se bem é capaz de obter altas taxas de retorno, mesmo que a estrutura industrial seja desfavorável e a rentabilidade média da indústria seja, portanto, modesta.

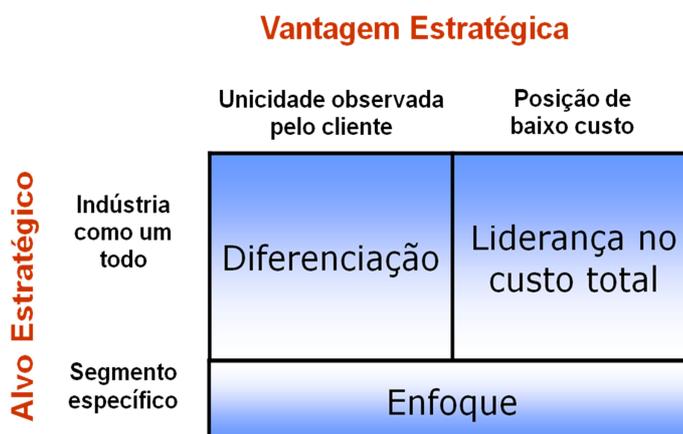
A base fundamental do desempenho acima da média a longo prazo é a vantagem competitiva sustentável. Embora uma empresa possa ter inúmeros pontos

fortes e fracos em comparação com seus concorrentes, existem dois tipos básicos de vantagem competitiva que uma empresa pode possuir: baixo custo ou diferenciação.

A vantagem de custo e a diferenciação, por sua vez, originam-se da estrutura industrial. Elas resultam da habilidade de uma empresa em lidar com as cinco forças melhor que seus rivais.

Os dois tipos básicos de vantagem competitiva combinados com o escopo de atividades para as quais uma empresa procura obtê-los, levam a três estratégias genéricas para alcançar o desempenho acima da média em uma indústria: liderança em custo, diferenciação e enfoque. A estratégia de enfoque tem duas variantes: enfoque no custo e enfoque na diferenciação.

FIGURA 2 – MATRIZ ESTRATEGICA



FONTE: PORTER (1989)

Porter (1989) afirma que as estratégias de liderança no custo e de diferenciação buscam a vantagem competitiva em um limite amplo de segmentos industriais, enquanto a estratégia de enfoque visa uma vantagem de custo ou diferenciação num segmento estreito, sendo que a noção que fundamenta o conceito de estratégias genéricas é que a vantagem competitiva está no âmago de qualquer estratégia, e para

obtê-la é preciso que uma empresa faça uma escolha sobre o tipo de vantagem competitiva que procura obter e sobre o escopo dentro do qual irá alcançá-la.

3.3.2.1 Liderança no Custo

Porter (1991) nos diz que esta talvez seja a mais clara das três estratégias genéricas. Nela, uma empresa parte para ser o produtor de baixo custo de sua indústria, atuando em um escopo amplo. As fontes de vantagem de custo variam e dependem da indústria. Elas podem incluir a busca de economias de escala, tecnologia patenteada, acesso preferenciais a matérias-primas, etc.

Um produtor de baixo custo deve descobrir e explorar todas as fontes de vantagem de custo. Via de regra, estes produtores vendem um produto-padrão, sem maquiagem.

O mesmo autor ainda conclui que com preços equivalentes ou mais baixos do que seus rivais, a posição de baixo custo de um líder no custo traduz-se em retornos mais altos. Um líder em custo não pode, contudo, ignorar as bases da diferenciação. Se o produto não é considerado comparável ou aceitável pelos compradores, um líder de custo será forçado a reduzir os preços bem abaixo da concorrência para ganhar vendas, o que pode anular os benefícios de sua posição.

O autor complementa (PORTER, 1990):

Uma posição de baixo custo produz para a empresa retornos acima da média em sua indústria apesar da presença de intensas forças competitivas. A posição de custo dá uma defesa contra a rivalidade dos concorrentes, porque seus custos mais baixos significam que ela ainda pode obter retornos depois que seus concorrentes tenham consumido seus lucros na competição. Uma posição de baixo custo defende a empresa contra compradores poderosos porque os compradores só podem exercer seu poder para baixar os preços ao nível do concorrente mais eficiente. Baixo custo proporciona uma defesa contra fornecedores poderosos trazendo maior flexibilidade para enfrentar os aumentos de custo dos insumos. Os fatores que levam a uma posição de baixo custo em

geral também proporcionam barreiras de entrada substanciais em termos de economias de escala e vantagens de custos. Finalmente, uma posição de baixo custo em geral coloca a empresa em uma posição favorável em relação aos produtos substitutos de seus concorrentes na indústria.

Em um primeiro momento a empresa pode ser forçada a fazer grandes investimentos em máquinas e equipamentos para ter um nível concorrencial de preços, podendo até ter algum prejuízo, como maneira de consolidar a empresa e/ou o produto no mercado. Depois dos ajustes iniciais à posição de baixo custo e de liderança do custo total permitiram à empresa retornos maiores sobre o capital investido, o que possibilita a continuidade do processo de investimentos em máquinas e equipamentos, inovação tecnológica, redução de custos e aumento na margem de lucratividade (KON, 1994).

Entretanto, a liderança do custo cria a necessidade de um ciclo de reinvestimentos em novos equipamentos, impondo à empresa custos para preservar a posição no mercado.

A liderança do custo total apresenta alguns riscos que Kon (1994) descreve a seguir:

- a) mudança tecnológica que anula o investimento ou o aprendizado anterior;
- b) aprendizado de baixo custo por novas empresas que entrem na indústria ou por seguidores, por meio de imitação ou de sua capacidade de investir em instalações modernas;
- c) incapacidade de ver a mudança necessária no produto ou no seu marketing em virtude de atenção no custo;
- d) inflação em custos que estreitam a capacidade da firma manter o diferencial de preço suficiente para compensar a imagem da marca do produto em relação ao preço dos concorrentes ou outras formas de diferenciação.

3.3.2.2 Diferenciação

Porter (1990) nos explica que neste tipo de estratégia, uma empresa procura ser única em sua indústria, ao longo de algumas dimensões amplamente valorizadas pelos compradores. Ela seleciona um ou mais atributos que muitos compradores na indústria consideram importantes, posicionando-se singularmente para satisfazer essas necessidades. Ela é recompensada pela singularidade com um preço-prêmio.

O mesmo autor afirma que um diferenciador não pode ignorar sua posição de custo porque seus preços-prêmio serão anulados por uma posição de custo acentuadamente inferior. Um diferenciador visa, assim, a uma paridade ou a uma proximidade de custo em relação aos seus concorrentes, reduzindo custos em todas as áreas que não afetam a diferenciação, onde se houver vários atributos valorizados pelos compradores, haverá mais de uma estratégia de diferenciação dentro da indústria.

Segundo Porter (1992) a diferenciação, se alcançada, é uma estratégia viável para obter retornos acima da média em uma indústria, porque ela cria uma posição defensável para enfrentar as cinco forças competitivas.

3.3.2.3 Enfoque

A terceira estratégia genérica é o enfoque. Segundo Porter (1992) esta estratégia é bem diferente das outras, porque está baseada na escolha de um ambiente competitivo estreito dentro de uma indústria.

O mesmo autor nos explica que enfocador seleciona um segmento ou um grupo de segmentos na indústria e adapta sua estratégia para atendê-los, excluindo os outros. Assim, procura obter vantagem competitiva em seus segmentos-alvo, embora não possua uma vantagem competitiva geral. Para um determinado segmento alvo, a vantagem competitiva pode ser obtida por “enfoque no custo” ou “enfoque na diferenciação”. Sendo que ambas as estratégias baseiam-se nas “diferenças” entre os

segmentos-alvo e outros segmentos na indústria. Estas diferenças implicam que os segmentos são atendidos de uma forma insatisfatória por concorrente com alvos amplos, que os atendem ao mesmo tempo em que atendem aos outros.

Na visão de Porter (1990):

A estratégia de enfoque repousa na premissa de que a empresa é capaz de atender seu alvo estratégico estreito mais efetiva e eficientemente do que os concorrentes que estão competindo de forma mais ampla. Consequentemente, a empresa atinge a diferenciação por satisfazer melhor as necessidades de seu alvo particular, ou custos mais baixos na obtenção deste alvo, ou ambos. Mesmo que a estratégia de enfoque não atinja baixo custo ou diferenciação do ponto de vista do mercado como um todo, ela realmente atinge uma ou ambas as posições em relação ao seu estreito alvo estratégico.

Silva (1998) argumenta que se a estratégia do enfoque for bem sucedida na empresa, configurando uma posição de baixo custo e/ou diferenciação no foco escolhido, o potencial de lucros acima da média da indústria é evidente.

Entretanto, Porter (1990) esclarece que:

A estratégia do enfoque sempre implica algumas limitações na parcela total de mercado que pode ser atingida. O enfoque envolve necessariamente um “trade off” entre a rentabilidade e o volume de vendas. Como estratégia de diferenciação, ela pode ou não envolver um “trade off” com a posição global de custos”.

A estratégia de enfoque pode acarretar alguns riscos:

- a) o diferencial de custos entre os concorrentes que atuam em todo o mercado e as empresas que adotam enfoques particulares pode-se ampliar de tal modo que elimina as vantagens de custos de atender um alvo estreito ou anula a diferenciação alcançada pelo enfoque;
- b) as diferenças nos produtos ou serviços pretendidos entre o alvo estratégico e o mercado como um todo se reduz;
- c) os concorrentes encontram sub-mercados dentro do alvo estratégico e desfocalizam a empresa com a estratégia de enfoque.

3.3.2.4 O meio Termo

Porter (1990) nos diz que uma empresa que se engaja em cada estratégia genérica, mas não alcança nenhuma delas, está no “meio-termo”. Ela não possui qualquer vantagem competitiva. Esta posição estratégica, geralmente, é uma receita para desempenho abaixo da média.

Porter (1992) segue nos explicando que uma empresa que está no meio-termo só terá atrativos se a estrutura de sua indústria for realmente favorável, ou se a empresa tiver a sorte de ter concorrentes que também estão no meio termo. Em geral, contudo, esta empresa será muito menos lucrativa do que rivais que alcançam uma das estratégias genéricas. A essa empresa falta parcela de mercado.

3.3.2.5 Busca de mais de uma estratégia genérica

Para Porter (1990) algumas vezes uma empresa pode ter condições de criar duas unidades empresariais bastante independentes dentro de uma mesma unidade corporativa, cada qual com uma estratégia genérica diferente. No entanto, a menos que uma empresa faça uma separação rígida das unidades que seguem estratégias diferentes, ela pode comprometer a capacidade de qualquer uma delas de alcançar sua vantagem competitiva, pois conseguir liderança em custo e em diferenciação também é em geral inconsistente, pois a diferenciação é quase sempre dispendiosa.

O mesmo autor afirma que a redução de custos nem sempre envolve um sacrifício na diferenciação. Muitas empresas descobriram formas de reduzir custos não só sem ferir a sua diferenciação, mas na verdade elevando-a, fazendo uso de práticas que são mais eficientes e efetivas ou empregando uma tecnologia diferente, sendo que , reduzir custos não é a mesma coisa que obter liderança em custos.

Segundo Porter (1991) quando uma empresa enfrenta uma concorrência também lutando pela liderança no custo, uma empresa chegara a ultima instancia ao

ponto em que uma maior redução dos custos exige sacrifício da diferenciação. Neste ponto as estratégias genéricas tornam-se inconsistentes, e empresa precisa fazer uma opção.

Ballou (1993) "a fonte de vantagem competitiva é encontrada, primeiramente, na capacidade de a empresa diferenciar-se de seus concorrentes aos olhos do cliente, e em segundo lugar, pela capacidade de operar em baixo custo e, portanto, com lucro maior."

Se uma empresa consegue obter a liderança no custo e a diferenciação simultaneamente, as recompensas são grandes porque os benefícios são aditivos. A diferenciação leva a preços-prêmio ao mesmo tempo em que liderança no custo implica em custos mais baixos. Porter (1991) nos explica que existem três condições sob as quais uma empresa pode conseguir simultaneamente liderança no custo e diferenciação:

a) os concorrentes estão no meio-termo

Porter (1989) nos explica que quando os concorrentes estão no meio termo, ninguém está bem posicionado para forçar uma empresa ao ponto em que o custo e a diferenciação se tornam inconsistentes.

Embora concorrentes no meio-termo possam permitir que uma empresa alcance diferenciação e baixo custo, este estado de coisas normalmente é temporário.

b)O custo é intensamente afetado pela parcela ou inter-relações

Para Porter (1989) a liderança no custo e a diferenciação também podem ser alcançadas simultaneamente quando a posição do custo é determinada em grande parte pela parcela do mercado, e não pelo projeto do produto, pelo nível de tecnologia, pelo serviço oferecido ou por outros fatores.

Em uma situação relacionada, a liderança no custo e a diferenciação podem ser obtidas simultaneamente quando existem inter-relações importantes entre indústrias que um concorrente pode explorar e outros não.

c) uma empresa é pioneira em uma importante inovação

Porter (1989) ainda define que a introdução de uma inovação tecnológica importante pode permitir que uma empresa reduza o custo e intensifique a diferenciação simultaneamente, e talvez alcance ambas as estratégias, concluindo que a possibilidade de ser diferenciada e ter baixo custo é, contudo, uma função de ser a única empresa com a recente inovação.

Uma empresa deve sempre buscar agressivamente todas as oportunidades de redução de custo que não sacrifiquem a diferenciação. Uma empresa deve sempre buscar todas as oportunidades de diferenciação que não sejam dispendiosas.

Porter (1990) nos explica que uma estratégia genérica não leva a um desempenho acima da média, a menos que seja sustentável frente aos concorrentes. A sustentabilidade das três estratégias genéricas exige que a vantagem competitiva de uma empresa resista à erosão pelo comportamento da concorrência ou pela evolução da indústria.

Porter (1990) nos explica que sustentabilidade de uma estratégia genérica exige que uma empresa possua algumas barreiras que dificultem a imitação da estratégia.

O conceito de estratégias genéricas está baseado na premissa de que há uma série de maneiras como a vantagem competitiva pode ser alcançada, dependendo da estrutura da indústria. Se todas as empresas em uma indústria seguirem os princípios da estratégia competitiva, cada uma escolheria bases diferentes para a vantagem competitiva.

Porter (1990) Em seu trabalho sobre vantagem competitiva mostra que alguns conceitos de planejamento estratégico foram limitados em um só caminho para a

vantagem competitiva, mais notavelmente o custo. Esses conceitos não só não explicam o sucesso de muitas empresas, mas também podem levar todas as empresas em uma indústria a buscar o mesmo tipo de vantagem competitiva da mesma forma, com resultados previsivelmente desastrosos.

3.3.2.6 Estratégias genéricas e estrutura organizacional

Seguindo a mesma linha de pensamento Porter(1990) analisa que cada estratégia genérica implica qualificações e exigências diferentes para o sucesso, que comumente se traduzem em diferenças na cultura e na estrutura organizacionais. Em geral, a liderança no custo implica sistemas de controle rígidos, minimização das despesas indireta, busca de economias de escala e dedicação à curva de aprendizagem; estes fatores poderiam ser contraproducentes para uma empresa que está procurando diferenciar-se por meio de um curso constante de novos produtos criativos.

Segundo o mesmo autor, o elo entre estratégia genérica e organização também tem implicações para a empresa diversificada. Existe uma tendência no sentido de as empresas diversificadas seguirem a mesma estratégia genérica em muitas de suas unidades empresariais, porque qualificações e confiança são desenvolvidas para seguirem um método particular para vantagem competitiva, sendo que o emprego de uma estratégia genérica comum, envolve alguns riscos que devem ser apontados.

3.3.2.7 Estratégias genéricas e o processo de planejamento estratégico

Dado o papel fundamental da vantagem competitiva no desempenho superior, segundo Porter (1990) a peça central do plano estratégico de uma empresa deveria ser sua estratégia genérica, onde ela especifica o método fundamental para a vantagem competitiva que uma empresa está buscando e fornece o contexto para a tomada de ações em cada área funcional. Como parte de seus processos de planejamento

estratégico, muitas empresas diversificadas categorizam unidades empresariais através de um sistema do tipo construir, manter e colher.

O Mesmo autor continua nos explicando que embora essas categorizações possam ser úteis ao pensar sobre alocação de recursos, é muito desencaminhador confundi-las com estratégias, pois a estratégia de uma unidade empresarial é o caminho para a vantagem competitiva que determinará o seu desempenho. Construir, manter e colher são os resultados de uma estratégia genérica, ou o reconhecimento da incapacidade de conseguir qualquer estratégia genérica, portanto, a necessidade de colher. De modo semelhante, a aquisição e a integração vertical não são estratégias, e sim meios para obtê-las.

3.4 CADEIA DE VALORES E A VANTAGEM COMPETITIVA

Porter (1991) Em seu trabalho sobre vantagem competitiva mostra que a vantagem competitiva não pode ser compreendida observando-se a empresa como um todo. Ela tem sua origem nas inúmeras atividades distintas que uma empresa executa no projeto, na produção, no marketing, na entrega e no suporte de seu produto. Cada uma dessas atividades pode contribuir para a posição de custos relativos de uma empresa, além de criar uma diferenciação.

O mesmo autor afirma em sua teoria que a cadeia de valores desagrega uma empresa nas suas atividades de relevância estratégica para que se possa compreender o comportamento dos custos e as fontes existentes de potenciais diferenciações. Uma empresa ganha vantagem competitiva, executando essas atividades estratégicas importantes de uma forma mais barata ou melhor do que a concorrência, sendo que a obtenção e a sustentação de uma vantagem competitiva dependem da compreensão não só da cadeia de valores de uma empresa, mas também do modo como a empresa se enquadra no sistema de valores geral.

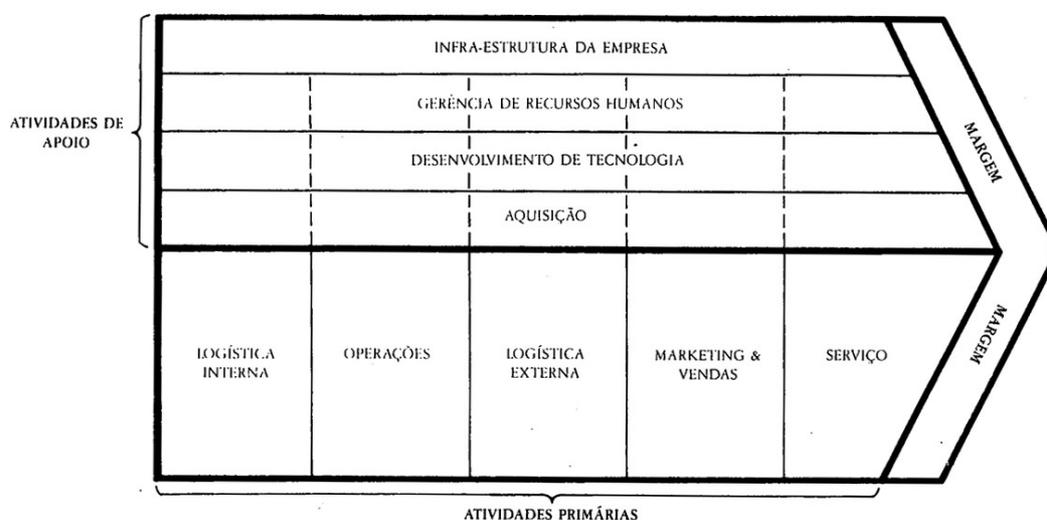
Porter (1991) nos explica que toda empresa é uma reunião de atividades que são executadas para projetar, produzir, comercializar, entregar e sustentar o produto. Todas estas atividades podem ser representadas, fazendo-se uso de uma cadeia de valores, onde em termos competitivos, valor é o montante que os compradores estão dispostos a pagar por aquilo que uma empresa lhes fornece.

O mesmo autor afirma que criar valor para os compradores que exceda o custo disto é a meta de qualquer estratégia genérica. O valor, e não o custo deve ser usado na análise da posição competitiva, pois em geral as empresas deliberadamente elevam seu custo para impor um preço-prêmio, via diferenciação.

Porter (1991) segue nos explicando que a cadeia de valores exibe o valor total, e consiste em “margem” e “atividades de valor”. As atividades de valor são as atividades física e tecnologicamente distintas, através das quais a empresa cria um produto valioso para seus compradores. A margem é a diferença entre o valor e o custo coletivo da execução das atividades de valor.

Porter (1989) mostra que as atividades de valor podem ser divididas em “primárias” e “de apoio”. As atividades primárias são as envolvidas na criação física do produto e na sua venda e transferência para o comprador, bem como na assistência após a venda (logística interna, operações, logística externa, marketing, vendas e serviço). As atividades de apoio sustentam as atividades primárias e a si mesmas, fornecendo insumos adquiridos, tecnologia, recursos humanos e várias funções no âmbito da empresa. A distribuição destas atividades na cadeia de valores é mostrada na figura abaixo.

FIGURA 3 – A CADEIA DE VALORES GERICICA



FONTE: PORTER (1989)

As atividades de valor são, portanto, os blocos de construção distintos da vantagem a as necessidades do comprador e, assim, para a diferenciação.

Porter (1991) nos explica que a vantagem competitiva não pode ser compreendida observando-se a empresa como um todo. Ela tem origem nas inúmeras atividades distintas que a empresa executa no projeto, na produção, no marketing, na entrega e no suporte do produto.

Cada uma destas atividades pode contribuir para uma posição de custos relativos dentro da empresa, além de criar uma base para diferenciação e consequentemente valor para o consumidor.

Porter (1991) completa explicando que uma forma sistemática para o exame de todas as atividades é necessária para a análise das fontes competitivas.

Em termos competitivos valor é o montante que os compradores estão dispostos a pagar por aquilo que a empresa oferece. O valor é medido pela receita total, reflexo do preço do produto que a empresa empoe e as unidades que ela pode vender.

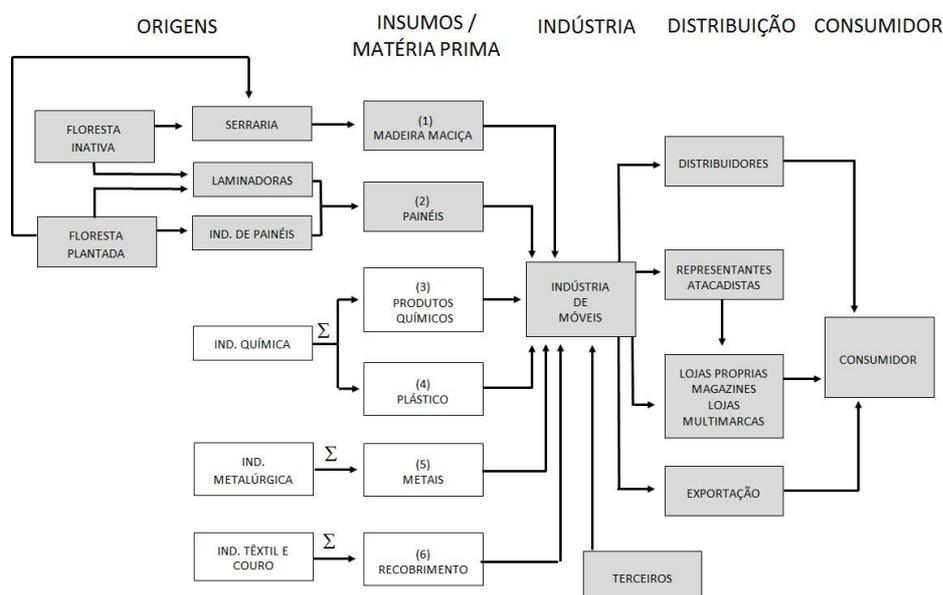
3.5 ESTRUTURA DE MERCADO NO SEGUIMENTO DE MOVEIS PARA ESCRITORIO NO BRASIL

Segundo Ferreira et.al. (2008), a indústria moveleira pode ser segmentada através de diferentes critérios: (1) tipo de material predominante no processo produtivo; (2) uso ao qual se destina; (3) forma organizacional utilizada no processo produtivo; e (4) *design* utilizado.

Segundo Gorini (2000) a indústria de móveis esta caracterizada pela reunião dos mais variados processos de produção, envolvendo diferentes matérias-primas e uma diversidade de produtos finais. A mesma autora nos diz que ela pode ser segmentada principalmente em função dos materiais com que os móveis são confeccionados (madeira, metal e outros), assim como de acordo com os usos a que são destinados (em especial, móveis para residência e para escritório).

Ferreira et.al. (2008) nos explica que quanto ao tipo de matéria-prima utilizada na fabricação de moveis podemos destacar: a) móveis de madeira, que podem ser subdivididos em madeira maciça (nativa ou reflorestada) e painéis de madeira reconstituída; b) móveis de metal; c) móveis de plástico; e d) móveis estofados. Estes diferentes tipos de materiais que são utilizados na cadeia produtiva da indústria moveleira podem ser visto na Figura 1.

FIGURA 4 – FLUXOGRAMA DA CADEIA PRODUTIVA DA INDÚSTRIA DE MÓVEIS



Fonte: BRASIL/IPT, 2002, apud MEINERS et. al., 2010.

Com relação ao uso (mercado) ao qual se destina, Ferreira et.al. (2008) explica que a indústria moveleira pode ser segmentada em móveis residenciais, móveis para escritório e móveis institucionais.

Referente ao processo produtivo, este pode ser seriado ou sob encomenda. Por fim, o *design* dos móveis pode ser predominantemente torneado ou retilíneo.

Os segmentos da indústria moveleira surgem da combinação dos diferentes critérios acima apresentados, por exemplo, o segmento de móveis retilíneos seriados engloba os móveis de linhas retas, que utilizam predominantemente os painéis de madeira reconstituída sendo produzidos em grande escala. Os modelos que se destacam são: os armários, as estantes e os móveis de cozinha.

Ferreira et.al. (2008) nos diz que “esta elevada complexidade da indústria moveleira dificulta a caracterização da estrutura de mercado em um único padrão competitivo. Cada segmento apresenta características bastante distintas em relação às

economias de escala, ao preço e à importância do *design*. Isto explica a coexistência de empresas muito heterogêneas numa mesma indústria moveleira”.

Segundo MEINERS et. al., cada segmento do setor moveleiro é distinto, tornando-o complexo e com difícil caracterização:

A complexidade da indústria moveleira dificulta a caracterização da estrutura de mercado em um único padrão competitivo. Cada segmento apresenta características bastante distintas quanto às economias de escala, economias de escopo, ao preço e à relevância do *design*; as quais explicam a coexistência de empresas muito heterogêneas em uma mesma indústria moveleira (MEINERS et.al., 2010, p. 09).

3.5.1 O Dinamismo Concorrencial

Segundo Ferreira et.al. (2008):

A indústria moveleira pode ser considerada uma das mais antigas do mundo, pois deriva dos carpinteiros e artesãos produtores de móveis, que com a revolução industrial passaram a utilizar máquinas e ferramentas visando obter economias de esforço e tempo. Os avanços proporcionados pela industrialização permitiram a padronização e os ganhos de escala, de maneira que os móveis deixaram de serem produtos artesanais para se tornarem produtos industrializados.

Dada esta trajetória de desenvolvimento, a indústria de móveis é classificada, atualmente, como uma indústria tradicional, com tecnologia de produção consolidada e amplamente difundida. Por sua vez, o dinamismo tecnológico desta indústria é determinado pelo aprimoramento do *design*, pelas máquinas e equipamentos utilizados no processo produtivo e pela introdução de novos materiais.

Segundo Ferreira et.al. (2008) o *design* é um bem imaterial que se exterioriza na forma de um objeto, entretanto, não deve estar relacionado apenas à aparência e à estética dos produtos. O *design* está vinculado com todos os aspectos relacionados à concepção do produto que permitam à empresa se diferenciar e construir vantagens sobre os concorrentes: manufaturabilidade, ergonomia, qualidade, durabilidade, conforto, utilização de novos materiais, estratégias de distribuição e marketing, entre outros. Desta maneira, as inovações em *design* propiciam a criação de uma “identidade própria” para os móveis de uma empresa, se constituído em um dos elementos chave para as condições de concorrência nesta indústria. Cabe destacar, que o *design* original

é um bem passível de ser apropriado sendo protegido pelas leis de propriedade industrial (TIGRE, 2006).

Ferreira et.al. (2008) nos explica que em relação ao padrão tecnológico das máquinas e equipamentos utilizados por esta indústria, a grande mudança ocorrida nas últimas décadas foi a substituição da base eletromecânica pela microeletrônica, o que permitiu maior aproveitamento dos materiais, maior flexibilidade na produção e melhor qualidade nos produtos. Apesar de esta indústria ser intensiva em mão-de-obra, as inovações tecnológicas estão permitindo uma redução em seu uso, principalmente em segmentos que possam ser transformados em processos contínuos, como é o caso da produção de móveis retilíneos seriados.

Em relação aos materiais, verificam-se grandes mudanças decorrentes das inovações ocorridas nas indústrias química e petroquímica: materiais compostos, plásticos mais resistentes, novas tintas, etc. Entretanto, a principal tendência observada na indústria moveleira mundial é a substituição das madeiras nativas, dado o aumento das restrições ecológicas. Estas madeiras nativas estão sendo substituídas, tanto pelas madeiras reflorestáveis, como o pínus e o eucalipto, como pelas chapas e painéis de madeira reconstituída. Dentre as inovações trazidas pela indústria de painéis, destaca-se o *MDF - Medium Density Fiberboard*, que revolucionou a indústria moveleira desde que foi introduzido no mercado europeu nos anos 80. Este novo tipo de chapa apresenta resistência mecânica e estabilidade dimensional, que a transformam no substituto mais próximo da madeira maciça. Além do MDF, a indústria de painéis tem lançado uma variedade de novos tipos de chapas de madeira reconstituída, para diferentes aplicações. Cabe destacar que, na maioria dos móveis, é utilizada uma combinação de chapas e de madeiras maciças, visando melhoria da qualidade e redução dos custos. Por fim, observa-se a crescente utilização de outros materiais combinados com a madeira, como o vidro, os metais, as pedras, os couros e os plásticos.

Segundo Ferreira et.al.(2008) a dinâmica tecnológica do setor está relacionada tanto ao fluxo de inovações vindas da interação com fornecedores especializados de máquinas e matérias-primas, quanto às inovações em *design* desenvolvidas pelas próprias empresas do setor.

O mesmo autor afirma que estes elementos permitem a introdução de inovações em produtos e processos produtivos e consequente construção de vantagens competitivas.

4 METODOLOGIA

O estudo tem início com uma revisão bibliográfica e de literatura referente à estratégia, estratégia competitiva e vantagem competitiva e, posteriormente, apresenta-se um estudo da indústria moveleira e a participação do seguimento de moveis para escritório nesta indústria.

Em seguida, destaca-se a pesquisa relacionada ao levantamento de dados e informações direcionadas à composição e avaliação do ambiente externo, ambiente setorial e ambiente interno, desagregando e analisando a empresa em atividades específicas.

Dentro dos objetivos foi necessário o contato com uma amostra de clientes, segundo Roesch (1996) “o propósito da amostragem é construir um subconjunto da população que é representativo nas principais áreas de interesse da pesquisa”. Desta forma, utilizou-se a amostra não probabilística, por julgamento. De acordo com Malhotra (2001) é “uma técnica de amostragem que não utiliza seleção aleatória dos componentes da amostra. Ao contrário, confia no julgamento pessoal do pesquisador”.

Por amostragem por julgamento, Malhotra (2001) entende como uma forma de amostragem por conveniência, em que elementos da população são selecionados com base no julgamento do pesquisador. Os elementos a serem incluídos na amostra são escolhidos por serem apropriados para participar do estudo.

A pesquisa interna foi conseguida e composta por entrevistas estruturadas realizadas e aplicadas mediante a utilização de roteiros previamente preparados na forma de check-list para obter informações precisas e direcionadas para o objeto de análise, procurando sempre uma análise isenta de distorção, mesmo o entrevistado não tendo este objetivo. A amostra definida foi a seguinte: seis profissionais e especialistas em indústria de moveis para escritório, sendo estes diretamente envolvidos com o processo produtivo e com a distribuição e comercialização de moveis para escritório,

mais precisamente: um diretor comercial, dois diretores indústrias, um diretor financeiro, uma gerente comercial e um gerente de logística. De acordo com Roesch (1996) “uma população é um grupo de pessoas ou empresas que interessa entrevistar para propósito específico de um estudo”.

Para o levantamento destas informações foi utilizada uma variação do método Delphi. O método Delphi é especialmente recomendável quando não se dispõe de dados quantitativos ou estes não podem ser projetados para o futuro com segurança, em face de expectativa de mudanças estruturais nos fatores determinantes das tendências futuras. (GIOVINAZZO, 2001).

Delphi é uma das poucas metodologias científicas que permitem analisar dados qualitativos. Trata-se de um método que permite, através de uma série de questões, descobrir as opiniões de especialistas construindo um cenário denominado “Painel Delphi”. Inicia-se o processo apresentando-se proposições específicas aos participantes, para que estas sejam ordenadas mediante um critério preestabelecido. Depois de agregados e tratados, os resultados são novamente remetidos aos especialistas para que estes reavaliem as respostas iniciais no novo contexto apresentado.

O número de rodadas aplicadas varia de acordo com o grau de consenso atingido pelos especialistas, ou seja, se houver uma discrepância muito elevada na opinião de um dado especialista em várias rodadas, não se chegará ao consenso. As opiniões podem, no entanto, variar de rodada para rodada, uma vez que são introduzidas novas questões em cada questionário, e o especialista pode mudar de opinião em relação às questões que considera mais relevante.

O objetivo destas rodadas foi obter uma tabela resumo com as respostas para todas as questões formuladas e de consenso estabelecer as principais forças, fraquezas, oportunidades e ameaças no ambiente da Marzo Vitorino.

Somadas as informações obtidas com os profissionais e especialistas, foi realizado um estudo sobre o seguimento de moveis no Brasil e a participação do

seguimento de moveis para escritório nesta indústria. Este estudo setorial teve por finalidade fornecer subsídios para as análises ambientais. Foram obtidas informações de revistas especializadas, publicações setoriais e da Secretária de Comércio Exterior (SECEX) e informações relevantes para prospecção dos cenários para a indústria de moveis para escritório. Já à coleta de dados sobre a estrutura organizacional, produção, indicadores de produtividade, e demais informações sobre o microambiente da empresa foram obtidas a partir da utilização de um roteiro de levantamento (*check-list*) e entrevista estruturada (questionário).

Na sequência apresenta-se os resultados da pesquisa, ampliada pela análise dos resultados e prospecção de cenários com base nas oportunidades e ameaças à Marzo Vitorino, e também, as forças e condições de fornecimento, demanda, concorrência e de competição delineada pelo diagnóstico setorial, o que se define como mecanismo essencial para adaptação e flexibilização das decisões estratégicas da atividade econômica da Marzo Vitorino.

Em razão disso, conduz-se a utilização de uma ferramenta capaz de permitir uma análise específica dos recursos, que compreendem, pontos fortes e pontos fracos, além de ameaças e oportunidades para a organização. Essa ferramenta é denominada modelo SWOT que segundo Machado (2005) e Wright, Kroll e Parnell (2000), têm o seguinte significado: strengths (forças); weaknesses (fraquezas); opportunities (oportunidades) e threats (ameaças).

Neste contexto, a análise SWOT fornece uma orientação estratégica bastante significativa, pois permite, segundo Machado (2005):

- Eliminar pontos fracos nas áreas pelas quais a empresa enfrenta ameaças graves da concorrência e tendências desfavoráveis perante o negócio;
- Compreender oportunidades descobertas a partir de seus pontos fortes;
- Corrigir pontos fracos nas áreas em que a organização vislumbra oportunidades potenciais;

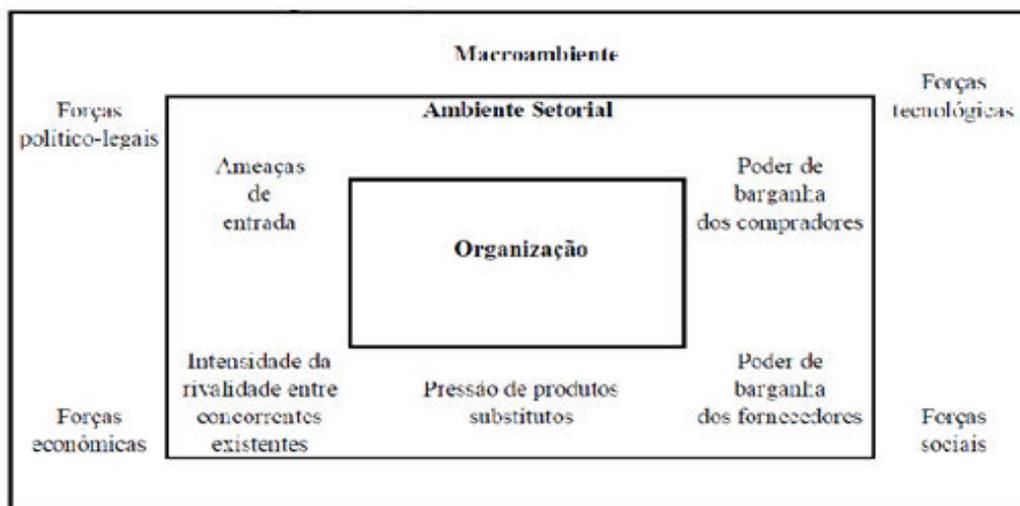
- Monitorar áreas onde a organização possui pontos fortes, afim de não ser surpreendida futuramente por possíveis riscos e incerteza.

Conforme apresentado anteriormente no referencial teórico, o processo estratégico é definido através de um conjunto de etapas interdependentes e inter-relacionadas. Sendo assim, serão apresentados a seguir os conceitos, definições e características peculiares à análise ambiental com objetivo de demonstrar a relevância do estudo do comportamento do ambiente externo e setorial, bem como o ambiente interno, analisando suas forcas e fraquezas fundamentais na prospecção de cenários para as atividades como para a tomada de decisões na Marzo Vitorino de modo geral.

4.1 AVALIAÇÃO AMBIENTAL

Quando se propõe desenvolver um estudo com base na gestão estratégica de empresas, ressalta-se que está envolve três níveis de análise (figura 5), são eles: o macro ambiente da empresa, caracterizado pelo setor em que a empresa atua, em um segundo nível apresenta-se o setor industrial ou ambiente setorial, onde se encontra o grupo de empresas que produzem ou oferecem produtos e serviços concorrentes, e por último o microambiente, que é formado essencialmente pelos agentes que interferem diretamente na empresa, ou seja, fornecedores, funcionários, dirigentes, acionistas, clientes, consumidores, entre outros formando o ambiente interno (WRIGHT; KROLLe PARNELL, 2000). Baseados nesta estrutura esta pesquisa foi realizada buscando uma analise ambiental em cada um destes níveis.

FIGURA 5 – TRES NIVEIS DE ANALISE AMBIENTAL



FONTE: WRIGHT; KROLL e PARNELL, 2000

4.1.1 O ambiente externo ou macro ambiente

As empresas de maneira geral são afetadas por quatro forças macro ambientais, sendo elas: as político-legais, as econômicas, as sociais e tecnológicas. As principais características destas forças reside no princípio de que as mesmas não estão sob o controle das organizações, sendo assim, faz-se necessário à criação de condições para que a empresa seja eficaz na tomada de decisões diante das ameaças e oportunidades relativas ao ambiente (WRIGHT; KROLL e PARNELL, 2000). O ambiente de negócios das empresas é formado por um conjunto de subambientes onde diversas variáveis atuam e impactam no funcionamento das empresas, essas variáveis são as mesmas apontadas anteriormente, de onde advém à necessidade de uma análise conjunta visando o desenvolvimento de cenários que descrevam o ambiente onde as empresas encontram-se envolvidas.

Machado (2005) determina que a primeira etapa de um planejamento estratégico deve ser a avaliação do panorama externo, mesmo que superficial, daí, a apresentação da análise PEST. A análise PEST é uma ferramenta criada para

compreender as perspectivas agregadas as decisões mercadológicas, ou melhor, que buscam avaliar as variáveis políticas, econômicas, sociais e tecnológicas que interferem ou impactam o negócio. O termo PEST é um acrônimo para os termos *Politic, Economic, Social e Technological*. Que, em português, significa: Político, Econômico, Social e Tecnológico. Desta forma essas variáveis foram obtidas através da utilização de um roteiro de levantamento (*check-list*) baseado na metodologia PEST, seguido de uma entrevista estruturada (questionário), contemplando as variáveis e aspectos envolvidos.

Abaixo são conceituadas as variáveis ou forças envolvidas no contexto da análise PEST, utilizadas nas entrevistas estruturadas, na forma de questionário. Ela foi desenvolvida através da observação dos conceitos desenvolvidos por Machado (2005), Bethlem (2002), Wright, Kroll e Parnell (2000):

1. Variáveis político/legais: Quais as variáveis **político/legais** determinadas pelas políticas governamentais e variações na legislação que provocam mudanças na estrutura e funcionamento e relações de negociação das organizações do país?

2. Variáveis econômicas: As Variáveis econômicas são caracterizadas por impactar significativamente nos negócios a partir de mudanças ocorridas em caráter geral, podendo ser estas positivas ou negativas, estimuladoras ou desestimuladoras, entre elas, destaca-se a definição da taxa de juros e as políticas: fiscal, monetária e cambial. Defina as principais variáveis econômicas que impactam positivamente ou negativamente a Marzo Vitorino e a indústria que ela pertence.

3. Variáveis socioculturais: Neste contexto incluem-se tradições, valores, cultura, educação, e aspectos demográficos (cor, raça, religião, renda, origem, etc.) referentes à sociedade que devem ser consideradas no processo de tomada de decisão nas

organizações. Defina as principais variáveis socioculturais que impactam positivamente ou negativamente a Marzo Vitorino e a indústria que ela pertence.

4. Variáveis tecnológicas: são aquelas compreendidas no contexto dos avanços tecnológicos e que modificam absoluta ou relativamente a estrutura de mercado ou ambiente de determinada atividade econômica causando mudanças na gestão das empresas no que se refere ao gerenciamento de custos, qualidade de produtos e serviços, entre outros. Como as variáveis tecnológicas impactam as relações de mercado da Marzo Vitorino? Que tipo de influencia a tecnologia apresenta a indústria que ela pertence?

4.1.2 Análise de posicionamento ou do ambiente setorial

Seguida da análise do ambiente externo deve ser avaliada a posição da empresa perante seu ambiente setorial, que é formado conforme apresentado anteriormente pelo conjunto de empresas que produzem ou oferecem produtos e serviços concorrentes, e que Porter (2002) 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. Em razão da necessidade de verificação da situação da empresa em seu ramo de atuação, assim como, do entendimento da razão de sua posição, pontos fracos e fortes a serem visualizadas, ameaças e oportunidades que devem ser levantadas é que surgem ferramentas gerenciais de análise capazes de caracterizar a estrutura competitiva de uma organização, dentre elas, destaca-se o modelo das cinco forças ou modelo de Porter (1989), apresentado na revisão literária desta pesquisa que relaciona a companhia a seu ambiente determinando as forças que dirigem a concorrência na indústria.

Porter (2002) revela que se uma empresa consegue alcançar altos níveis de produtividade em um setor, isso não se deve somente a utilização dos recursos de forma eficiente, mas também, pela forma com que a sociedade e a economia se estruturam, ou se organizam. Daí o desenvolvimento de um modelo (figura 4) que analisa a pressão exercida pela concorrência, pela ameaça da entrada de novas empresas e surgimento de novos produtos e serviços em um mercado. Soma-se o poder de negociação de fornecedores e compradores que vão para conduzir as decisões estratégicas de uma organização rumo a novas perspectivas.

Abaixo são conceituadas as variáveis ou forças envolvidas no contexto da análise das cinco forças, utilizadas nas entrevistas estruturadas na forma de *check-list*. Ela foi desenvolvida através da observação dos conceitos desenvolvidos por Porter (1989). Foi apresentado aos entrevistados os conceitos e elementos envolvidos em cada força como apresentado na tabela abaixo. Esta tabela direcionou os participantes para o entendimento dos conceitos envolvidos fundamentando a análise setorial. Com base nestes elementos foram levantadas as ameaças e oportunidades no ambiente setorial de negócio da Marzo Vitorino com base nas cinco forças competitivas de Porter (1989).

QUADRO 1 – FORÇAS QUE DIRIGEM A CONCORRENCIA NA INDÚSTRIA

Ameaças de novos concorrentes (Barreiras à entrada)	<ul style="list-style-type: none"> - Economia de escala; - Diferenciação do produto; - Imagem de marca; - Necessidades de fundos; - Custos de mudanças; - Acesso aos canais de distribuição; - Know-how (patentes,...); - Acesso favorável a matérias-primas; - Curva da experiência; - Política do governo; - Retaliação esperada
Determinantes da rivalidade (Crescimento da indústria)	<ul style="list-style-type: none"> - Número de concorrentes; - Custos fixos elevados; - Reduzida diferenciação; - Custos de mudança; - Sobre capacidade intermitente; - Diversidade de concorrentes; - Importância estratégica de negócio; - Barreiras à saída: <ul style="list-style-type: none"> • Ativos específicos; • Custos fixos de saída; • Relações estratégicas; • Barreiras emocionais; • Restrições sociais/ • Governamentais
Determinantes do poder de negociação dos fornecedores	<ul style="list-style-type: none"> - Concentração de fornecedores; - (Inexistência de) produtos substitutos; - Diferenciação das entradas; - Custos de mudança de fornecedores; - Importância do volume do fornecedor; - Custo em relação ao total comprado na indústria; - Riscos de integração a jusante
Determinantes do poder de negociação dos compradores	<ul style="list-style-type: none"> - Volume das suas compras; - Inexistência- Concentração; -Inexistência de diferenciação; - Custo de mudança: <ul style="list-style-type: none"> Reduzidos (p/cliente); Elevados (p/ empresa). - Ameaça de integração a montante; - Informações disponíveis (sobre preços, procura etc.); - Produtos substitutos

FONTE: PORTER (1989)

4.1.3 Análise do ambiente interno

O conjunto de recursos alocados dentro da organização, ou seja, os recursos internos sobre os quais a organização tem controle e que deverão ser utilizados pela mesma para alcance de seus objetivos, onde se incluem: recursos físicos, humanos, logísticos, operacionais, financeiros e mercadológicos, entre outros, definem-se como ambiente interno ou microambiente (PORTER,1991).

Embora controlável, como fora definido no parágrafo anterior, Wright, Kroll e Parnell (2000), determinam que a orientação da empresa trata-se de uma tarefa difícil e que os *stakeholders* (grupos de interesse: administradores, acionistas, funcionários, etc.) tenham delineado de forma clara o propósito da organização. Contudo, percebe-se que geralmente os propósitos das empresas são definidos estrategicamente a fim de gerar resultados para os acionistas e satisfazer as expectativas dos demais *stakeholders*. Por outro lado, é necessário avaliar o desempenho da organização na visão dos grupos de interesse, onde se incluem: fornecedores, distribuidores, clientes e demais envolvidos diretamente com os negócios da empresa.

Em razão disso, conduz-se a utilização de uma ferramenta capaz de permitir uma análise específica dos recursos, que compreendem, pontos fortes e pontos fracos, além de ameaças e oportunidades para a organização. Essa ferramenta é denominada modelo SWOT que segundo Machado (2005) e Wright, Kroll e Parnell (2000), têm o seguinte significado: strengths (forças); weaknesses (fraquezas); opportunities (oportunidades) e threats (ameaças).

Devido a sua simplicidade de aplicação, tanto para empresas, como para, produtos e serviços, o modelo *SWOT*, é amplamente utilizado, apesar de apresentar algumas limitações, devido à subjetividade de julgamento e também dificuldade em discernir quais os fatores internos e externos, entretanto, por ser representado geralmente em forma de matriz, como pode ser observado no quadro 2, permite que

seja demonstrada a situação atual do negócio de maneira simples e de fácil entendimento.

É em busca dessa orientação estratégica que se determina uma análise ambiental mais aprofundada, assim sendo, adaptado ao processo de análise interna de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) apresenta-se no quadro 02 um roteiro analítico do ambiente interno:

QUADRO 2 – ROTEIRO ANALÍTICO DOS PONTOS POSITIVOS E NEGATIVOS DO AMBIENTE INTERNO

Ambiente Interno	pontos positivos	pontos negativos
Mercadológico	Forças	fraquezas
Políticas de qualidade e padronização do produto	+	-
Aceitação do produto no mercado	+	-
Aceitação do produto no mercado	+	-
Canais de distribuição	+	-
Políticas promocionais e de divulgação	+	-
Propaganda e força de vendas	+	-
Prática de realizar Pesquisa de mercado	+	-
Produção e Operações	Forças	fraquezas
Controle de insumos e matérias-primas	+	-
Capacidade de produção	+	-
utilização da capacidade instalada	+	-
Eficiência e Produtividade	+	-
Estrutura do custo de produção definida	+	-
Acurácia no controle de estoques e reposição	+	-
Instalações e equipamentos	+	-
Controle de qualidade dos produtos	+	-
Inovação e flexibilização do processo produtivo	+	-
Sistemas de Informação Gerencial	Forças	fraquezas
Estrutura física do sistema de informação.	+	-
Capacidade de armazenamento de dados	+	-
Qualidade dos dados e informações	+	-
Integração do sistema de gestão	+	-
Velocidade de resposta do sistema	+	-
Administração	Forças	fraquezas
Conhecimento pleno do negocio	+	-
Planejamento estratégico claro	+	-
Comprometimento com os objetivos	+	-

Entendimento claro da Missão da empresa.	+	-
Coordenação de esforços para os objetivos	+	-
Flexibilização administrativa	+	-
Finanças	Forças	fraquezas
Liquidez e Capacidade de pagamento	+	-
Estrutura de capital e Endividamento	+	-
Rentabilidade	+	-
Demonstrativos financeiros e Informações gerenciais	+	-
Comprometimento fiscal e tributário	+	-
Análise de investimentos VPL / TIR	+	-
Transparência dos Resultados	+	-
Gerenciamento de risco	+	-
Recursos Humanos	Forças	fraquezas
Capacidade técnica operativa	+	-
Sistema de gestão de recursos humanos	+	-
Rotatividade de pessoal	+	-
Motivação dos trabalhadores	+	-
Desenvolvimento técnico profissional	+	-
Logística	Forças	fraquezas
Ciclo de pedido (tempo entre a venda e a entrega)	+	-
Objetivos claros para logística.	+	-
Indicador do nível de serviço (Solicitações atendidas/Solicitações recebidas).	+	-
Regularidade/ consistência na entrega.	+	-
Controle sobre os custos logísticos	+	-
Nível de acuracidade dos estoques e informações	+	-
Recursos (depósitos, equipamentos, veículos, SI), necessários para atingir os objetivos e metas estabelecidos.	+	-
Treinamento e desenvolvimento de humanos de suas áreas de logística?	+	-
Atividades logísticas (Planejamento, suprimento, movimentação, distribuição e armazenagem, integradas e com objetivos comuns.	+	-
Canal de comunicação eficiente, rápido e preciso. com clientes e fornecedores com pouca burocracia planejamento conjunto e informações atualizadas.	+	-
Sistema de certificação e avaliação das transportadoras, enfocando a qualidade dos serviços e não apenas o valor do frete	+	-

FONTE: ADAPTADO DE MINTZBERG, AHLSTRAND E LAMPEL (2000) E MACHADO (2005)

Este quadro foi apresentado aos participantes a fim de apresentar um roteiro de análise do ambiente interno. Os Participantes em consenso definiram um peso para cada atividade de acordo com grau de excelência destas atividades na Marzo Vitorino. Estes Graus foram: péssimo, ruim, regular, bom e excelente. Esta classificação teve por objetivo somente classificar cada elemento em um ponto forte ou fraco, para posterior análise SWOT. Com base nesta análise foi realizado um diagnostico para cada área estratégica da empresa.

Conhecendo o ambiente em que a Marzo Vitorino esta inserida, faz-se necessário conduzir a estruturação e contextualização do comportamento da organização perante o meio em que se encontra inserida, formando assim, um conjunto que agregue a estratégia da organização diante das condições do processo de mudança do qual esta faz parte.

O objetivo destas rodadas foi obter uma tabela resumo com as respostas para todas as questões formuladas e de consenso estabelecer as principais forcas, fraquezas, oportunidades e ameaças no ambiente da Marzo Vitorino. Para esta avaliação foi aplicada a seguinte metodologia baseada no modelo de Kotler(1996) para um tratamento quantitativo dos fatores apontados:

- a) Na coluna 1 foram listados cada um dos fatores estratégicos desenvolvidos nas tabelas-resumo dos fatores internos e externos;
- b) Foi definido pela amostra de profissionais da empresa na coluna 2 o peso de cada fator 1,0 (mais importante) a 0,0 (não importante), baseando-se no provável impacto dessa característica sobre a posição estratégica da empresa. Os pesos totais devem somar 1,00;
- c) Os profissionais classificaram o desempenho de cada fator de 5 (excelente) a 1 (fraco), na coluna 3, para as oportunidades e forcas e

para a análise das ameaças e fraquezas foi atribuído o peso de 5(fraco) e 1(excelente) baseando-se na resposta da empresa a esses fatores;

d) Foi multiplicado o peso de cada fator por sua respectiva classificação para obter a pontuação ponderada de cada fator e o resultado colocado na coluna 4

e) Foi acrescentada a pontuação ponderada para obter a pontuação total da empresa na coluna 4, com o objetivo de mostrar como a empresa está lidando com os fatores estratégicos.

Após finalizar a matriz SWOT, foi feito o somatório dos valores da coluna 4, onde são somadas as oportunidades e forças e subtraído as ameaças e fraquezas. O resultado foi comparado com a seguinte escala:

1 Ruim	2 abaixo da media	3 media	4 muito boa	5 excelente
---------------	--------------------------	----------------	--------------------	--------------------

Vale destacar que a análise SWOT resultou em um mapa de posicionamento da organização, caracterizando sua situação atual (pontos fortes e fracos) em relação ao mercado.

Após esta análise quantitativa foi feita uma análise qualitativa, analisando a combinação de todos os elementos desta matriz.

5. DIAGNÓSTICO ESTRATEGICO DO AMBIENTE EXTERNO, SETORIAL E INTERNO DA MARZO VITORINO

5.1 O MERCADO DE MOVEIS PARA ESCRITORIO

5.1.1 A indústria mundial de móveis: dimensões do mercado

Em 2012 produção mundial de moveis apresentou alta de 11% em relação a 2011. Na tabela 1 é analisada a produção em relação aos blocos econômicos, tendo em destaque a Ásia, que somada pela gigante China responde por mais de 50% da produção mundial e 45% das exportações. A região transformou-se na grande produtora mundial, devido principalmente a China, que detém 36,5% da produção mundial de moveis, sendo também responsável por um terço das exportações de moveis do mundo.

A União Europeia, com seus 27 países-membros, mesmo com um crescimento de 12% de produção em relação a período anterior, obteve uma menor parcela no seguimento, continuando a ocupar a segunda posição (25,8%) na produção mundial. A União Europeia possui um caráter muito mais consumista, sendo a segunda maior região consumidora.

Na terceira posição esta a América da Norte, como produtor e consumidor, alavancado pelo EUA, que se tratado separadamente são o segundo maior consumidor e produtor de moveis, com 10,5% e 17,5% respectivamente.

Os outros grandes blocos como América Do Sul, África Oriente Médio, Leste Europeu e Rússia, são pouco representativos, tanto em produção como em consumo. O Brasil detém 3,9% da produção mundial, mas praticamente quase tudo e consumido no país e não há um percentual significativo de importação (0,5%) e nem de exportação (0,5%) em termos mundiais.

TABELA 1 - PRODUÇÃO E CONSUMOS MUNDIAIS EM 2012

regiões	Produção (US\$ milhões)	%	Consumo (US\$ milhões)	%
União Europeia	113.513	26,5%	110.689	26,3%
Leste Europeu e Rússia	13.934	3,3%	17.212	4,1%
Ásia e Pacífico	216.030	50,4%	169.083	40,2%
China	156.272	36,5%	109.180	26,0%
Japão	13.647	3,2%	17.896	4,3%
Outros	46.111	10,8%	42.007	10,0%
Oriente médio e África	7.856	1,8%	13.960	3,3%
América do Norte	57.248	13,4%	88.325	21,0%
Estados Unidos	44.859	10,5%	74.228	17,7%
Canadá	9.643	2,3%	12.104	2,9%
México	2.746	0,6%	1.993	0,5%
América do Sul	9.700	4,6%	21.148	5,0%
Brasil	16.622	3,9%	16.567	3,9%
Outros	3.078	0,7%	4.581	1,1%
Total	428.281	100%	420.417	100%

FONTE IEMI/RAIZ

5.1.1.2 Comercio Internacional

O bloco Europeu possui grande peso na economia mundial de moveis. Em 2012, ele obteve a liderança no comercio internacional do seguimento ao ser responsável por 37,7% das importações e 40,4% das exportações realizadas.

Já a América do Norte e o segundo maior importador de moveis (32,4%), porem ele apresenta números baixos de exportação, com apenas 5% dos valores globais das vendas externas.

O bloco asiático tornou-se o maior exportador, 45,3% de participação, porem e o terceiro maior exportador, com 13% do total.

A América do Sul tem uma participação muito pequena, tanto nas importações quanto nas exportações. O Brasil, assim como o bloco sul americano, participa

modestamente do comércio mundial, com taxas de 0,4% de importações e 0,6% de exportações.

5.1.2 Panorama nacional

A indústria moveleira no Brasil exerce um papel de elevada relevância na cadeia produtiva da madeira, em que e sem dúvida, seu principal ator, e no suprimento de uma enorme rede de varejistas especializados e lojas de departamento quem tem nos produtos ofertados pelo seguimento uma de suas principais fontes de renda. Não se pode desprezar a contribuição deste seguimento na contribuição do superávit comercial do Brasil, que segundo o Relatório Setorial de da Associação das Indústrias de Moveis do Rio Grande Do Sul para o ano de 2012, contribui com 0,6% das receitas líquidas obtidas pelo Brasil em todo seu comércio internacional, que totalizou US\$ 29,8 bilhões.

A tabela abaixo apresenta os números da indústria moveleira no Brasil projetados para o ano de 2012. Nela é possível verificar as dimensões alcançadas por este setor, compostas atualmente por mais de 17 mil unidades produtivas em atividade.

TABELA 2 - NÚMEROS DO SETOR 2012

Item	Numero
Numero de indústrias	17,132 mil empresas
Mão-de-obra	322,8 mil funcionários
Produção	494,2 milhões de peças
Valor da produção	R\$ 38,6 bilhões
Investimentos	R\$ 1,397 bilhão
Exportações	US\$ 708,7 milhões
Importações	US\$ 653,4 milhões

FONTE IEMI/RAIZ

A indústria moveleira apresenta grande relevância na indústria de transformação no Brasil, tanto pela relevância de valor de sua produção quanto sua capacidade de gerar empregos e divisas para o país.

Segundo dados da Associação das indústrias de moveis do Rio Grande do Sul em 2012 a indústria moveleira produziu cerca de R\$ 38,6 bilhões, o equivalente a 1,9 %do valor total da receita liquida da indústria de transformação do Brasil.

Os empregos diretos e indiretos gerados pela indústria moveleira somaram 322,8 mil postos de trabalho em 2012, ou o equivalente a 3,2% do total de trabalhadores alocados na produção na produção industrial nesse ano, demonstrando que além de sua relevância econômica, e um seguimento de forte impacto social.

Segundo dados da mesma associação, divulgados no Relatório Setorial Da Indústria de Moveis do Brasil, a indústria moveleira brasileira de 2013 entre os anos de 2008 a 2012 apresentou um crescimento de 19,6%, passando de 14.627 unidades produtivas em 2008 para as atuais 17.132 unidades. A grande variação do número de empresas de um ano para outro, no entanto, pode significar que há certa mobilidade de capitais e ausência de barreiras à entrada ou à saída de empresas no setor

TABELA 3 - EMPRESAS POR SEGMENTO

Segmento	2008	2009	2010	2011	2012
Moveis de madeira	12.256	12.633	12.930	13.751	14685
Moveis de metal	1.255	1.350	1.388	1.522	1.604
Outros moveis	846	812	799	809	843
Total	14.627	14.795	15.117	16.082	17.132

FONTE IEMI/RAIZ

5.1.2.1 Empresas segundo sua localização e Produtos Fabricados

Existem empresas produtoras de moveis em todas as regiões do país, porem 78,6% estão fortemente concentradas nas regiões Sul e Sudeste.

A tabela abaixo mostra a concentração da indústria de moveis por região:

TABELA 4 - EMPRESAS POR SEGMENTO

Segmento	Brasil	Norte	Nordeste	Sudeste	sul	C.oeste
Moveis de madeira	14.685	377	1.560	5.710	6.017	1.021
Moveis de metal	1.604	24	293	683	489	115
Outros moveis	843	16	157	287	334	49
Total	17.132	417	2.010	6.680	6.840	1.185

FONTE IEMI/RAIZ

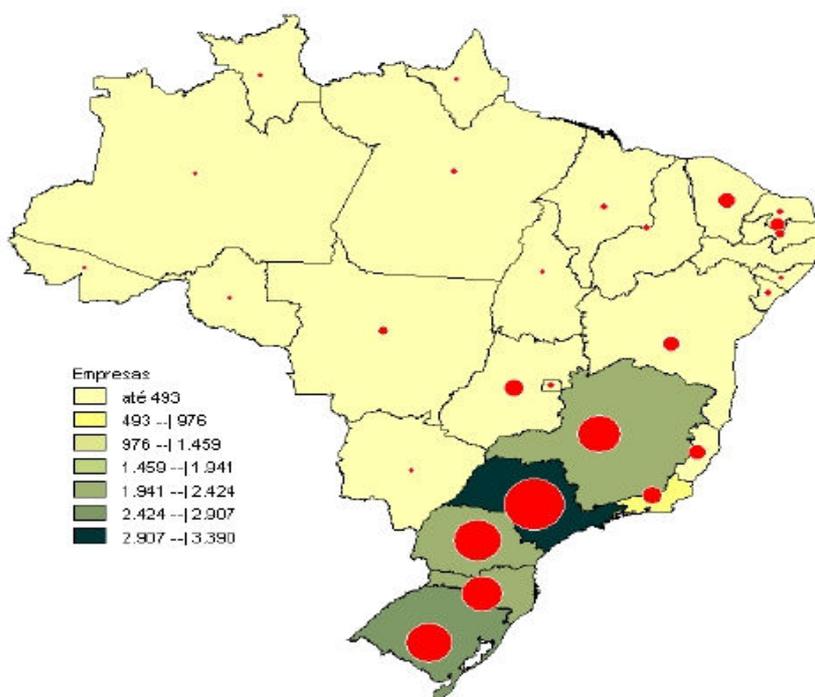
A mão de obra no setor considerando a indústria de espumas atingiu 322.800 empregos em 2012, o que representa um crescimento de 4,9% sobre 2011 e de 32,6% entre 2008 e 2012.

Iaskio (2011) nos explica que a grande variação do número de empresas de um ano para outro, no entanto, pode significar que há certa mobilidade de capitais e ausência de barreiras à entrada ou à saída de empresas no setor, o mapa (figura 02) mostra a concentração do número de empresas e de empregados no setor moveleiro do Brasil em cada estado.

As áreas mais escuras no mapa mostram maior concentração do número de empresas, sendo que os círculos mostram o total de trabalhadores em cada estado.

Verificamos que nas regiões sul e sudeste, há maior concentração no setor moveleiro, tanto em relação ao número de empresas quanto ao número de empregados, com destaque para os estados de São Paulo, Rio Grande do Sul, Paraná, Santa Catarina e Minas Gerais.

FIGURA 6 – MAPA DA CONCENTRACAO DE EMPRESAS E EMPREGADOS NO BRASIL EM 2009



FONTE: RAIS, APUD IASKIO, 2011

Verificamos no quadro 03 a seguir, que é no estado de São Paulo onde há o maior número de polos moveleiros, principalmente no segmento específico de móveis de escritório que está concentrado na Grande São Paulo.

Conforme apresentado no quadro 3, os principais polos moveleiros apresentam uma grande diferenciação, em termos de nível de capacitação produtiva e inovadora. A maioria dos principais polos moveleiros está localizada na Região Sul (Rio Grande do Sul, Santa Catarina e Paraná) e Sudeste (São Paulo, Espírito Santo e Minas Gerais), as quais possuem a maior parte dos reflorestamentos de Eucaliptos e Pinus do Brasil, assim como da indústria de painéis reconstituídos (MDP, MDF e OSB) (MEINERS et. al., p. 14).

QUADRO 3 – PRINCIPAIS PÓLOS MOVELEIROS DO BRASIL: ESTRUTURA PRODUTIVA (2006)

Pólos	Capacitação Produtiva	Principais Produtos
Bento Gonçalves (RS) do país.	Maior capacitação tecnológica e de <i>design</i>	Cozinhas e dormitórios de alto padrão: retilíneos de painéis e metálicos.
São Bento do Sul (SC) empresas.	Empresas líderes exportadoras com elevada capacitação produtiva, mas ausência de <i>design</i> próprio. PMEs, subcontratadas das grandes	Móveis residenciais para exportação: torneados de madeira maciça (pinus).
Arapongas (PR)	Empresas líderes com capacitação média. PMEs com tecnologia inferior.	Móveis populares: Estofados e retilíneos de painéis.
Grande São Paulo (SP)	Estrutura Heterogênea: (1) Móveis Seriados: Grandes empresas com alta tecnologia; (2) estrutura artesanal; (b) Móveis de alto padrão (3) Móveis de Escritório: Elevada complexidade Produtiva.	(a) Móveis residenciais populares: retilíneos de painéis e sob encomenda; encomenda; (c) Móveis de Escritório
Mirassol (SP)	Empresa líder com capacitação média. PMEs Intensivas em mão-de-obra. estofados.	Móveis residenciais de padrão médio: retilíneos de painéis, torneados e
Votuporanga (SP)	PMEs buscam ações conjuntas. retilíneos de painéis e torneados de madeira maciça.	Móveis residenciais de padrão médio:
Ubá (MG)	Empresas líderes com elevada capacitação produtiva. PMEs em setores intensivos em mão-de-obra.	Móveis residenciais e de escritório populares: metálicos, retilíneos e Torneados
Linhares (ES) Intensivas em mão-de-obra.	Empresas líderes com capacitação média. PMEs	Dormitórios: retilíneos de painéis e torneados.

FONTE: EXTRAÍDO DE FERREIRA ET AL (2008).

TABELA 5 - PESSOAL OCUPADO POR SEGMENTO

Segmento	2008	2009	2010	2011	2012
Moveis	222.079	236.633	267.626	281.420	295.201
Espumas	21.471	23.082	25.720	26.181	27.621
Evolução %	100%	106,6%	120,4%	126,3%	132,6%
Total	243.550	259.715	293.346	307.601	322.822

FONTE IEMI/RAIZ

Segundo dados divulgados em 2013 pelo Instituto de Estudos e Marketing Industrial (IEMI) em conjunto com a Associação das indústrias de Moveis do Estado do Rio Grande do Sul a indústria nacional de moveis produziu 460.500.000 de unidades acabadas em 2012. Deste total 14,7% são de moveis para escritório.

5.1.2.2 Produção e Vendas

A tabela a seguir mostra da produção por linha de produtos de toda a indústria moveleira.

TABELA 6 - PRODUÇÃO POR LINHA DE PRODUTO (1000 UNIDADES)

	2008	2009	2010	2011	2012
Moveis para escritórios	48.562	58.580	57.786	61.290	67.695
Moveis para Dormitórios	120.790	125.391	139.438	149.347	158.271
Moveis para Sala de Estar	15.968	16.984	19.429	21.320	22.861
Moveis Estofados	39.297	41.270	45.545	45.659	48.876
Moveis para sala de Jantar	37.988	39.354	42.047	45.278	48.973
móveis para Cozinhas	40.937	42.023	47.050	50.618	55.395
Outros Moveis	50.928	54.353	62.492	57.519	58.472
Colchoes	28.275	28.642	30.031	31.374	33.647
Total	382.745	398.597	443.818	462.405	494.189

FONTE IEMI/RAIZ

As tabelas 7 mostram a evolução da produção de toda a indústria moveleira mostrando a representatividade da indústria de moveis para escritório neste setor.

TABELA 7- EVOLUÇÃO DA PRODUÇÃO (1000 UNIDADES)

	2008	2009	2010	2011	2012
Moveis para escritórios	100%	104,2%	119,0%	126,2%	139,4%
Moveis para dormitórios	100%	103,8%	115,4%	123,6%	131,0%
Moveis para Sala de Estar	100%	106,4%	121,7%	133,5%	143,2%
Moveis Estofados	100%	105,0%	115,9%	116,2%	124,4%
Moveis para sala de Jantar	100%	103,6%	110,7%	119,2%	128,9%
móveis para Cozinhas	100%	102,7%	114,9%	123,6%	135,3%
Outros Moveis	100%	106,7%	122,7%	112,9%	114,8%
Colchoes	100%	101,3%	106,2%	111,0%	119,0%
Total	100%	104,1%	116,0%	120,8%	129,1%

FONTE IEMI/RAIZ

5.1.2.3 Evolução do faturamento

O faturamento do setor moveleiro apresentou um aumento de 59,5% no período de 2008 a 2012. Considerando que neste período a inflação nacional medida pelo IPCA/IBGE foi de 24,5% houve um aumento real de 28,1% no faturamento do setor.

As tabelas abaixo mostram que a maior variação no período ocorreu no seguimento de moveis para escritório, que ampliou seu faturamento em 69,5%, enquanto os moveis residenciais aumentaram 56,7%, com base nos valores em Reais.

TABELA 8 - FATURAMENTO ANUAL (EM R\$ 1000)

Segmento	2008	2009	2010	2011	2012
Moveis residenciais	13.831.176	15.078.805	18.020.646	19.979.376	21.680.329
Moveis de escritório	6.381.774	6.985.174	8.511.602	9.524.483	10.816.002
Colchoes	4.015.009	4.167.602	4.925.801	5.566.332	6.148.570
Total	24.227.959	26.231.581	31.458.049	35.070.191	38.644.901

FONTE IEMI/RAIZ

Na tabela abaixo são apresentados estes dados em termos percentuais.

TABELA 9 - EVOLUÇÃO DO FATURAMENTO ANUAL (%)

Segmento	2008	2009	2010	2011	2012
Moveis residenciais	100%	109,1%	130,3%	144,5%	156,7%
Moveis de escritório	100%	109,5%	133,4%	149,2%	169,5%
Colchoes	100%	103,8%	122,7%	138,6%	153,1%
Total	100%	108,3%	129,8%	144,8%	159,5%

FONTE IEMI/RAIZ

5.1.3 Comercio Externo

O comercio externo da indústria brasileira de moveis representa um excelente canal de escoamento nacional, apesar das dificuldades impostas pela continuidade da valorização da moeda nacional, pela crise econômica mundial iniciada em 2008 e pela dificuldade do produtor nacional em competir com os produtores asiáticos, que possuem matéria-prima e mão de obra mais barata, resultando numa concorrência desequilibrada. De acordo com as informações divulgadas pelo IEMI com base em dados do SECEX as exportações somaram US\$ 709.000.000, o que significa uma redução de 27,1% no período analisado (2008 a 2012) e queda de 4,6% em 2012 em relação a 2011. As importações de 2012 chegaram a US\$ 653.000.000 equivalentes a um crescimento de 59,8% entre 2008 e 2012 e um aumento de 15,6% em 2012 sobre 2011.

Com esses resultados o saldo na balança comercial do setor passou de US\$ 564.000.000 para US\$ 55.000.000, queda de 90,2% entre 2008 e 2009.

Ao longo do período estudado (2008 a 2012) as importações de moveis mais que dobraram em volumes de toneladas (110,6%).

TABELA 10 - IMPORTAÇÕES BRASILEIRAS DE MOVEIS EM VOLUMES (TONELADAS)

	2008	2009	2010	2011	2012
Moveis de metal para escritórios	417	1.365	3.603	2.532	2.876
Outros moveis de metal	8.981	7.219	10.956	15.372	19.149
Moveis de madeira para escritório	121	354	281	462	336
Moveis de madeira para cozinha	167	203	344	155	217
Moveis de madeira para dormitório	196	112	325	317	311
Outros Moveis de madeira	1.475	1.364	1.685	2.645	3.823
Moveis de plástico	1.532	1.262	1.518	2.474	2.559
Moveis de outras matérias	177	276	448	975	986
Partes de moveis de madeira	68	50	62	110	179
Partes de outros moveis	1.078	1.017	1.689	1.960	2.454
Total	14.213	13.221	20.915	27.003	32.888

Fonte IEMI/SECEX

TABELA 11 - IMPORTAÇÕES BRASILEIRAS DE MOVEIS EM VALORES (US\$ 1.000)

	2008	2009	2010	2011	2012
Moveis de metal para escritórios	1.449	2.422	6.161	5.421	6.407
Outros moveis de metal	22.682	19.342	34.930	48.515	65.193
Moveis de madeira para escritório	715	917	1.053	2.015	1.610
Moveis de madeira para cozinha	332	393	441	639	1.177
Moveis de madeira para dormitório	460	439	584	1.528	1.627
Outros Moveis de madeira	5.916	5.156	7.710	11.678	22.489
Moveis de plástico	27.506	21.478	22.150	23.613	21.934
Moveis de outras matérias	604	980	1.208	2.605	3.526
Partes de moveis de madeira	387	426	548	868	1.262
Partes de outros moveis	6.491	6.722	11.621	10.055	13.693
Total	66.542	58.275	86.407	106.937	138.919

FONTE IEMI/SECEX

5.1.3.1 Exportações brasileiras de moveis

Segundo dados do SECEX entre 2008 e 2012 as vendas externas de moveis medidas em toneladas recuaram 32,7%, enquanto em dólares houve queda de 27,3%. Esta mesma tendência é aplicada ao seguimento de moveis para escritório. Esta queda se deve principalmente pela valorização da moeda brasileira resultando na perda de competitividade com países como a China.

TABELA 12 – EXPORTAÇÕES BRASILEIRAS DE MÓVEIS EM VOLUMES (TONELADAS)

	2008	2009	2010	2011	2012
Moveis de metal para escritórios	164	174	76	74	60
Outros moveis de metal	8.992	6.396	6.330	6.883	9.474
Moveis de madeira para escritório	10.716	7.108	6.577	4.415	3.988
Moveis de madeira para cozinha	26.237	22.738	23.096	24.145	24.392
Moveis de madeira para dormitório	161.857	134.246	137.924	125.913	128.659
Outros Moveis de madeira	132.987	93.403	92.542	69.620	69.295
Moveis de plástico	1.084	909	964	918	792
Moveis de outras matérias	100	56	10	31	17
Partes de moveis de madeira	22.592	16.143	13.824	9.372	9.406
Partes de outros moveis	6.213	3.506	1.633	2.067	1.820
Total	370.942	284.679	282.975	243.437	247.903

FONTE IEMI/SECEX

TABELA 13 - EXPORTAÇÕES BRASILEIRAS DE MOVEIS EM VALORES (US\$ 1.000)

	2008	2009	2010	2011	2012
Moveis de metal para escritórios	893	1.014	656	534	380
Outros moveis de metal	29.068	22.074	22.378	27.542	35.969
Moveis de madeira para escritório	24.614	16.092	15.346	11.405	10.808
Moveis de madeira para cozinha	53.871	42.229	45.306	48.225	45.785
Moveis de madeira para dormitório	289.532	233.731	251.893	236.859	233.131
Outros Moveis de madeira	297.342	201.992	205.402	159.739	152.142
Moveis de plástico	9.265	5.935	5.088	5.711	7.352
Moveis de outras matérias	685	552	194	399	432
Partes de moveis de madeira	41.592	30.555	29.612	21.647	21.449
Partes de outros moveis	19.793	14.108	8.234	10.431	8.318
Total	766.655	568.281	584.109	522.492	515.766

FONTE IEMI/SECEX

5.3. AS VARIÁVEIS DO AMBIENTE EXTERNO E A PROSPECÇÃO DE CENÁRIOS PARA INDÚSTRIA DE MOVEIS PARA ESCRITÓRIO E DA MARZO VITORINO

5.3.1 Variáveis econômicas

5.3.1.1 Renda

A má distribuição de renda somada a um crescimento moderado da renda média influencia diretamente na economia. Este baixo crescimento da renda impacta diretamente no crescimento do mercado de moveis para escritório onde a Marzo Vitorino atua. Sem crescimento não há expansão do mercado, sem expansão os investimentos são reduzidos, influenciando diretamente a indústria de moveis para escritório, pois a criação de novos postos de trabalho é fundamental para que as empresas invistam em mobiliário corporativo.

Segundo Gorini (2000) a demanda por móveis varia positivamente com o nível de renda da população e o comportamento de alguns setores da economia,

particularmente a construção civil. A elevada elasticidade-renda da demanda torna o setor muito sensível às variações conjunturais da economia, sendo um dos primeiros a sofrer os efeitos de uma recessão.

5.3.1.2 Cambio

O avanço do Dólar traz diversos desdobramentos para a Marzo Vitorino. Positivamente destaca-se o custo elevado para a importação de produtos similares pelos varejistas e distribuidores, pratica comum em períodos de moeda americana em baixa, incrementando automaticamente as compras com fornecedores nacionais para atender a demanda interna. O fator negativo é o aumento nos custos da matéria prima, principalmente o de painéis revestidos que na maioria dos casos possuem resinas e papeis importados, ficando sensíveis a variações cambiais. O custo das ferragens também recebe muita influencia. Hoje a participação da China no mercado de ferragens para a indústria moveleira é muito grande.

Outro fator importante para a Marzo Vitorino é a dificuldade de acesso a novas tecnologias. Em virtude da baixa tecnologia agregada nos equipamentos dos fabricantes de máquinas e equipamentos nacionais para a obtenção de vantagem competitiva a Marzo Vitorino necessita buscar tecnologia externa. Com o Real desvalorizado temos um aumento no custo de aquisição destes equipamentos. O Dólar baixo trouxe nos últimos anos um desequilíbrio na balança comercial do setor. Conforme estudo do capítulo quatro desta pesquisa, as exportações brasileiras de móveis para escritório nos últimos cinco anos caíram 63% e as importações aumentaram 125%. Mesmo com esta queda das exportações o mercado interno contribuiu para o crescimento desta indústria nos últimos anos.

Os setores mais afetados por este cenário foram os de cadeiras e móveis metálicos, setores onde a Marzo não atua. O seguimento de móveis em painéis

revestidos ainda não sofre a ação concorrência internacional em virtude do alto custo de frete e pelo baixo valor agregado por área cubica que estes produtos apresentam.

5.3.1.3 Oferta e demanda

Os dados analisados do segmento de moveis para mostram um aumento crescente na demanda por moveis para escritório com um incremento de 169,5% no faturamento do setor nos últimos cinco anos.

A Marzo Vitorino vem crescendo nos últimos anos, mas com uma taxa menor que a apresentada pelo mercado, mostrando um espaço para expansão, principalmente em estados da região Sul e Centro-oeste. Porém, cabe salientar um aumento expressivo na oferta de moveis para escritório no Brasil. A maior oferta de matéria-prima em virtude das inúmeras novas plantas para fabricação de painéis revestidos, a facilidade de acesso às novas tecnologias e a migração de fabricantes de moveis residências para este seguimento incrementaram esta oferta a um custo mais baixo consequentemente expandindo o consumo por este tipo de produto

5.3.1.4 Taxa de juros

A alta taxa de juros é uma ameaça para a produção propriamente dita, uma vez que esta desestabiliza os custos de produção, inviabiliza os financiamentos e investimentos na atividade.

5.3.1.5 Inflação

O controle da inflação torna-se uma oportunidade evidente para a Marzo Vitorino, pois a estabilidade dos níveis de preços permite o desenvolvimento gradativo do mercado consumidor e um melhor horizonte de planejamento para a empresa. Assim

sendo, vale ressaltar que o nível de salários deverá no mínimo acompanhar o nível de preços, conforme cenário dos últimos anos permitindo um real crescimento econômico, cenário fundamental para confiança do mercado em investir.

5.3.1.6 Estrutura de mercado

Conforme visto detalhadamente na revisão bibliográfica desta pesquisa onde se analisou a Estrutura de Mercado no Seguimento de moveis para escritório, “a complexidade da indústria moveleira dificulta a caracterização da estrutura de mercado em um único padrão competitivo. Cada segmento apresenta características bastante distintas quanto às economias de escala, economias de escopo, ao preço e à relevância do design; as quais explicam a coexistência de empresas muito heterogêneas em uma mesma indústria moveleira “(MEINERS et.al.,2010, p. 09).

5.3.2 Variáveis político legais

5.3.2.1 Legislação ambiental:

As questões ambientais, bem como os avanços seguidos nos últimos anos na legislação ambiental podem apresentar-se como uma ameaça ou uma oportunidade para a Marzo Vitorino dependendo do posicionamento estratégico que ela adotar. As questões ambientais estão ganhando cada vez mais atenção na vida das pessoas. O setor moveleiro onde a Marzo Vitorino atua, por sua vez, pela pressão da legislação e de consumidores conscientes do mercado nacional e internacional, tem procurado tomar medidas para tornar sua produção mais ambientalmente correta. A busca da sustentabilidade reforça a consciência ambiental dos gestores e funcionários das empresas, gerando melhor qualidade de vida dentro e fora da indústria. As estratégias de proteção ambiental adotadas pelas empresas melhoram sua imagem frente aos

públicos e mercados. Além disso, diminuem os custos de produção, aumentando os lucros finais. Tudo isso bem afinado com o que propõe o desenvolvimento sustentável.

5.3.2.2 Governo (federal e estadual)

A estabilidade das decisões governamentais torna as decisões relativas à política fiscal e tributária bastante previsíveis para a Marzo Vitorino, entretanto, continua a ser ameaçadora na composição dos custos e formação de preços, assim como, na competitividade do setor frente as altas cargas cobradas do setor produtivo.

Um fator de relevante importância para a empresa são as compras governamentais. Segundo dados da Abimovel as compras governamentais respondem por 30% do seguimento de moveis para escritório.

Isso torna o seguimento sensível as politicas de investimento do governo.

5.3.2.3 Defesa do consumidor

Os órgãos de defesa do consumidor, e também o código de defesa do consumidor tendem a serem direcionadores da utilização de novas técnicas de produção para a Marzo Vitorino, a fim de se aprimorar a qualidade e a garantia de seus produtos, bem como desenvolver produtos que atendam a todos os quesitos ergonômicos e dimensionais determinados pela legislação.

5.3.2.4 Legislação trabalhista

A flexibilização dos acordos trabalhistas é uma tendência positiva no contexto das atividades produtivas da Marzo Vitorino, por outro lado, não atender a legislação vigente (formalização de contratos) continua a ser uma ameaça constante ao setor, principalmente, por que a informalidade continua caracterizada na indústria moveleira.

5.3.3 Variáveis socioambientais

5.3.3.1 Mercado de trabalho

Um aspecto fundamental para o desenvolvimento do mercado de moveis e o crescimento do mercado de trabalho. Quanto maior a abertura de novos postos maior a necessidade das empresas em readequar seus espaços. Quanto maior o mercado de trabalho maior o mercado de consumo. Este crescimento no consumo alavanca a economia gerando conseqüentemente mais investimentos nas empresas e conseqüentemente mais postos de trabalho.

5.3.3.2 Educação

No longo prazo a sinalização para uma melhoria da distribuição de renda e o efetivo desenvolvimento humano a partir da facilitação do acesso a educação revela-se como um ponto positivo para o aumento do consumo. Deve-se ressaltar a relevância para a preocupação da Marzo Vitorino com as práticas de gestão ambiental ou produção ecologicamente correta, uma vez que este consumidor tende a ser cada vez mais exigente neste aspecto. Uma melhor educação cria um mercado exigente atento não apenas na funcionalidade do móvel, mas também características mais intrínsecas como o design e identidade com marcas e estilos. A Marzo Vitorino precisa estar atenta às estas tendências, criando produtos que vá de encontro a este mercado que esta surgindo no Brasil, mais exigente e criterioso.

5.3.4 Variáveis tecnológicas

Conforme apresentado no capítulo 4 desta pesquisa, Ferreira et.al. (2008) nos explica que em relação ao padrão tecnológico das máquinas e equipamentos utilizados por esta indústria, a grande mudança ocorrida nas últimas décadas foi a substituição da

base eletromecânica pela microeletrônica, o que permitiu maior aproveitamento dos materiais, maior flexibilidade na produção e melhor qualidade nos produtos. Apesar de esta indústria a qual a Marzo Vitorino pertence ser intensiva em mão-de-obra, as inovações tecnológicas estão permitindo uma redução em seu uso. Para Ferreira et.al. (2008) em relação aos materiais, verificam-se grandes mudanças decorrentes das inovações ocorridas nas indústrias química e petroquímica: materiais compostos, plásticos mais resistentes, novas tintas, etc. Entretanto, a principal tendência observada na indústria moveleira mundial é a substituição das madeiras nativas, dado o aumento das restrições ecológicas. Estas madeiras nativas estão sendo substituídas, tanto pelas madeiras reflorestáveis, como o pinus e o eucalipto, como pelas chapas e painéis de madeira reconstituída. Dentre as inovações trazidas pela indústria de painéis, destaca-se o MDF - Medium Density Fiberboard, que revolucionou a indústria moveleira desde que foi introduzido no mercado europeu nos anos 80. Este novo tipo de chapa apresenta resistência mecânica e estabilidade dimensional, que a transformam no substituto mais próximo da madeira maciça. Pode-se concluir que a dinâmica tecnológica do setor está relacionada tanto ao fluxo de inovações vindas da interação com fornecedores especializados de máquinas e matérias-primas, quanto às inovações em design desenvolvidas pelas próprias empresas do setor. Estes elementos permitem a introdução de inovações em produtos e processos produtivos e consequente construção de vantagens competitivas.

Por fim, outro elemento, que não está relacionado com as inovações tecnológicas ou organizacionais, mas está sendo cada vez mais utilizado como fonte de vantagem competitiva, é o custo da mão-de-obra. Apesar da crescente automatização da produção, esta ainda é restrita a alguns segmentos específicos, de forma que a maioria das etapas produtivas ainda requer a utilização direta da mão-de-obra, fazendo com que esta seja um importante componente do custo da indústria. Desta maneira, alguns países emergentes, que possuem baixo custo de mão-de-obra, estão utilizando esta vantagem competitiva espúria para avançar na indústria moveleira mundial.

5.4 DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO DO AMBIENTE SETORIAL

As forças que dirigem a concorrência de uma organização, neste caso, na Indústria de moveis para escritório, são ferramentas essenciais para análise e posterior elaboração de estratégias. Entretanto, devem ser avaliadas separadamente e na sequência mapeadas no contexto da determinação das estratégias.

5.4.1 Poder de negociação dos fornecedores

A cadeia de fornecimento na indústria moveleira é formada por fornecedores poderosos, sendo uma ameaça à indústria moveleira como um todo. Como exemplo temos os fabricantes de painéis de MDF e MDP revestidos que fornecem a Marzo Vitorino, onde fornecedores vendendo para compradores mais fragmentados terão, em geral, capacidade de exercer considerável influência em preços, qualidade e condições.

Segundo Gebhardt (2008) uma outra situação que ocorre no seguimento chapas revestidas é quando o grupo fornecedor não está obrigado a lutar com outros produtos substitutos na venda para a indústria. Até o poder de fornecedores muito fortes pode ser posto em cheque se concorrem com substitutos. O mesmo autor continua explicando uma terceira situação ocorre quando a indústria não é um cliente importante para o grupo fornecedor. Neste caso, os fornecedores estão muito mais propensos a exercer seu poder.

No seguimento de moveis para escritório onde a Marzo Vitorino estão presente, os produtos dos fornecedores são importantes insumos para o negócio do comprador, o sucesso do processo de fabricação do comprador estará na mão do respectivo fornecedor. Igualmente quando os produtos possuem relevante diferenciação ou apresentam elevados custos de mudança, fatores estes que descartam opções de jogar um fornecedor contra outro. Cada fornecedor possui seus padrões exclusivos, sendo

assim uma vez definido o padrão a indústria de moveis fica dependente de um único fornecedor.

O reduzido número de fornecedores de insumos e matérias-primas, principalmente de painéis revestidos para a indústria moveleira representa uma ameaça para toda a cadeia moveleira. Existe um controle velado de preços em um mercado com pouca competitividade no fornecimento deste recurso, criando um mercado comprador caracterizado em sua maioria por pequenas e medias empresas com poder de negociação limitado. Os altos investimentos em pesquisa e desenvolvimento de novos produtos e tecnologias indicam uma tendência de maior poder de barganha dos fornecedores.

5.4.2 Poder de negociação dos compradores

O Mercado varejista de moveis para escritório e composto por micro e pequenas empresa especializadas em mobiliário corporativo. Este mercado não se beneficia das altas escalas de mercados mais ampliados, como o de moveis residenciais, onde as redes varejistas com seu alto poder de compra impõe regras as industrias e estas em sua maioria são obrigadas a segui-las.

As lojas de moveis para escritório em sua maioria trabalham com varias marcas de moveis resultando em baixo nível de concentração em uma marca exclusiva. Esta baixa concentração se deve também ao fato da similaridade dos produtos ofertados por essa indústria, que se especializou em produzir copias de produtos consagrados no mercado, com designe e tendências ditadas por empresas estrangeiras.

Por estas características, este mercado se torna extremamente volátil, onde o custo de mudança se apresenta baixo, tanto para o cliente como para o fornecedor.

Como consequência surge um mercado pouco especializado, com vinculo reduzido a marcas, onde o preço e a principal estratégia de vantagem competitiva destas empresas. Porem, o baixo poder econômico, vinculado ao uma grande

dependência financeira das fabricas, que subsidiam a maioria das vendas, torna o poder de negociação destes revendedores reduzido.

5.4.3 Ameaça de produtos substitutos

O seguimento de moveis para escritório de painéis revestidos, como os produzidos pela Marzo Vitorino sofre ameaças de produtos fabricados totalmente em metal, principalmente em linhas de armários, arquivamento e estantes. Estes produtos apesar de possuírem pouca flexibilização em cores e dimensões, apresentam custos extremamente competitivos pelas escalas de produção que os sistemas produtivos envolvidos na fabricação destes produtos possibilitam.

Outro aspecto e a facilidade com que estes produtos são importados, principalmente da China, devido ao baixo custo de aquisição e as facilidades logísticas em decorrência do baixo peso e a compactação das embalagens. Estes moveis possuem recursos de projeto que permitem que sejam montados e desmontados quando for necessário.

Porter(1989)nos explica que produtos substitutos não apenas limitam os lucros em tempos normais, como também reduzem as forças de riqueza que uma indústria pode obter em tempos de prosperidade.

5.4.4 Ameaça de novos entrantes

A introdução de um novo concorrente na indústria de moveis para escritório depende das barreiras de entrada existentes no mercado, em conjunto com a reação que o novo concorrente pode esperar da parte dos fabricantes já existentes. A nova empresa pode esperar retaliação dos concorrentes com o objetivo de defender suas posições.

Segundo Gebhardt (2008) Como em qualquer setor existem muitas barreiras de entrada, ou seja, obstáculos para o ingresso em um setor, e no segmento de moveis de escritório não é diferente: em Economias de Escala, detêm-se novos entrantes forçando-os a entrar ou no mercado de larga escala, onde haverá uma forte reação das empresas existentes, ou conduzindo-os à pequena escala, onde há desvantagens de custo.

No seguimento de moveis para escritório os lideres participantes se prevalecem da economia de escala, sejam pela sua capacidade instalada seja pelo acesso aos fornecedores de matéria prima. Para a barreira de diferenciação de produtos, empresas fabricantes de móveis para escritório já estabelecidas podem desfrutar de uma forte identificação de marca e da lealdade dos distribuidores, com base em diferenças reais ou percebidas nos produtos, bem como a dependência de credito concedida pelos grandes fabricantes.

A necessidade de altos investimentos para entrar na concorrência cria um terceiro tipo de barreira de entrada. Pela forma como esta organizado o mercado de moveis para escritório e como esta concebido os produtos, qualquer novo entrante terá que investir somas consideráveis em equipamentos com tecnologias cada vez mais refinadas e dispositivos e ferramentais dedicados para cada linha de produto. Outra barreira identificada é o Custos de Mudança, onde os compradores de moveis do setor frequentemente oferecem muita dificuldade a novos entrantes para deixar de comprar os produtos de uma empresa e passam a comprar de outra. Mudar de fornecedor pode exigir novo treinamento de empregados, mudanças de showroom e padrões de cores e ou nova assistência técnica. A maioria dos clientes reluta em mudar de fornecedor, a não ser que o novo fornecedor ofereça uma melhoria significativa, melhores condições de pagamento, logística mais eficiente e produtos com designe diferenciado.

A penetração de mercado consiste em outra barreira de entrada, visto que muitas vezes é preciso superar vínculos já estabelecidos, baseados em relações duradouras e até exclusivas. Segundo Gebhardt (2008) outro fator são as Vantagens de Custos

Desvinculadas da Escala, visto que empresas já estabelecidas dispõem de tecnologia exclusiva, acesso favorável à matéria-prima, localizações favoráveis e a curva de aprendizagem e de experiência, conhecendo bem o mercado onde atua e a preferência de seus clientes.

5.4.5 Intensidade da Rivalidade entre os Concorrentes Existentes

A rivalidade entre os concorrentes existentes assume a forma corriqueira de disputa por posição. No seguimento de moveis para escritório especializado em vendas, a concorrência de preço é a mais presente. Segundo Gebhardt (2008) Notadamente a concorrência de preço no setor moveleiro é altamente instável, sendo bastante provável que deixe toda a indústria em pior situação do ponto de vista da rentabilidade. Por outro lado, as batalhas de publicidade bem como a capacidade da força de vendas de cada empresa pode expandir a demanda ou aumentar o nível de diferenciação do móvel com benefício para todas as empresas.

A disputa entre concorrentes é consequência da interação de vários fatores, além dos descritos anteriormente. No caso de varios concorrentes, como na indústria de moveis para escritórios, ou bem equilibrados, a probabilidade de dissidência é grande, e algumas empresas podem chegar a acreditar que podem fazer movimentos sem serem notadas.

Para a situação da indústria de moveis para escritório em que há custos fixos altos, criam-se fortes pressões no sentido de que as empresas devam trabalhar em um nível próximo a de sua capacidade total, no intuito de diluir suas despesas gerais por maiores unidades de produção. Segundo Gebhardt (2008) Essa pressão frequentemente conduz ao corte de preços, o que intensifica a concorrência. Nos casos em que há ausência de diferenciação, as decisões de compra se baseiam em considerações de preços e serviços, o que resulta em uma competição maior.

O mesmo autor nos diz que muitas vezes grandes empresas na expectativa de um crescimento de mercado têm suas capacidades aumentadas via grandes incrementos, resultando em um temporário excesso de capacidade no setor, resultando em cortes de preços. O que se verifica no seguimento de móveis para escritório com concorrentes diversos é que empresas diferentes em suas culturas, origens e estratégias muitas vezes têm diferentes objetivos e diversos modos de competir, tornando este mercado especialmente competitivo. .

O segmento de móveis de escritório participa com 25% do faturamento total do setor moveleiro no Brasil. Entretanto, para atender um mercado corporativo muito exigente, a tendência atual é de que as empresas desse setor forneçam a seus clientes a “solução completa”, ou seja, a linha completa de produtos para escritório, o que vem implicando aumento da terceirização da produção, especialmente de estruturas metálicas e peças plásticas. Destaca-se ainda a preocupação das empresas do setor com a qualidade e os serviços pós-venda, dado o mercado de grandes clientes, em que atuam.

A maior complexidade dos processos produtivos desse segmento – marcenaria, metalurgia, tapeçaria, injeção de poliuretano, acabamento – exclui a presença de micro e pequenas empresas.

Além disso, no segmento de móveis de escritório sob encomenda, as empresas também executam o projeto de instalação dos móveis, o que dificulta ainda mais a presença de pequenas empresas. De modo geral, os fabricantes desse setor são de grande porte e internacionalizados (BNDES Setorial, Rio de Janeiro, n. 25, p. 65-106, mar. 2007 Móveis de Escritório Pag. 77).

A identificação da concorrência enfrentada pela Marzo Vitorino se dá basicamente levando-se em consideração os concorrentes reais e diretos. Os principais fatores abordados para análise da concorrência foram estabelecidos levando-se em consideração os seguintes critérios:

- Em relação à similaridade entre produto/mercado;

- Empresas com tecnologias relacionadas;
- Que almejam o mesmo grupo de clientes;

Dentro desta perspectiva de análise encontramos os seguintes concorrentes:

TABELA 14 – CONCORRENTES REAIS E DIRETOS

Empresa	Região	Número de funcionários	Ano de fundação
BellaLinea Ind. e Com. Ltda.	Sudeste	110	1997
Fort Line Ind. e Com. de Móveis	Sudeste	250	1993
Mademoveis Ind. e Com. Ltda	Sudeste	170	1976
Pandin Móveis de Aço Ltda	Sudeste	450	1958
Rivera Móveis Ind. e Com. Ltda	Sudeste	250	1967
Artesano Móveis Ltda	Sul	150	1982
Bortolini Ind. de Móveis Ltda	Sul	146	1958
Caderode Móveis p/ Escritório Ltda	Sul	240	1994
Dim Ind. de Móveis Ltda	Sul	80	2003
Marelli Móveis p/ Escritório Ltda	Sul	200	1983
Martinucci do Brasil Móveis p/ Esc. Ltda	Sul	380	1984
Móveis Belo Ind. e Com. Ltda	Sul	230	1981

FONTE: ELABORAÇÃO PRÓPRIA COM DADOS OBTIDOS DO RELATÓRIO SETORIAL DA INDÚSTRIA DE MÓVEIS NO BRASIL – BRASIL MÓVEIS 2013.

Não foram encontrados dados para medir o tamanho do mercado e a participação de cada empresa dentro do segmento. As informações encontradas sobre o segmento são escassas e trata quase que especificamente de exportações e importação.

No caso da Marzo Vitorino, o modelo de organização industrial é caracterizado pela presença de empresas especializadas em linhas específicas de produtos. Grande

parte destas empresas dedica-se a produzir produtos padronizados em que a concorrência se dá via preço. Assim, o produtor individual não tem forças para influir nos preços de mercado. Sua sobrevivência depende da sua eficiência.

5.5 DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO DO AMBIENTE INTERNO

Dando continuidade a avaliação ambiental, dar-se-á a discussão sobre os resultados da pesquisa que envolve os recursos internos da organização, dentre os quais, são destacados neste estudo, os: mercadológicos, de operação e produção, sistema de informação e gerencial, econômico-financeiros, entre outros. Embora considerado controlável, o ambiente interno determina a orientação da empresa rumo a seus objetivos, evidenciando os interesses dos grupos envolvidos no negócio, portanto, os resultados refletem a situação atual e também servem como ponto de referência para avaliação do desempenho da organização.

Em razão disso, conduz-se a utilização da matriz *SWOT* (adaptação), ferramenta capaz de permitir uma análise específica dos recursos, que compreendem pontos positivos (fracos) e pontos negativos (fortes), além de ameaças e oportunidades para a organização. Conforme apresentado na metodologia desta pesquisa, sua aplicabilidade fica evidente nos quadros: 04, 05, 06, 07, 08, 09 e 10 isso porque, os fatores internos observados representam de maneira simples os resultados referentes às variáveis do ambiente interno que impactam diretamente no negócio. Estas áreas foram desagregadas em atividades-chaves na empresa, procurando analisar a empresa em todas as áreas, afim de que o resultado expresse com clareza e fidelidade os pontos fortes e fracos da empresa.

Levando em consideração o setor no qual a Marzo Vitorino disputa espaço com seus principais concorrentes, a primeira tarefa de uma empresa é gerar consumidores, pois só assim ela sobrevivera. Porém, manter clientes tem se tornado cada vez mais importante e desafiante, pois a acirrada competição tem feito com que muitos clientes

passem a ser ao mesmo tempo mais exigentes e menos leais, onde à medida que produtos e clientes vão ficando mais sofisticados, as fabricas passam a competir em serviços e qualidade.

Nesse sentido, a Marzo Vitorino precisa saber gerenciar as necessidades e as diferenças de cada consumidor fazendo com que esses se sintam únicos, entendendo que eles são fundamentais e que irão à busca de sua plena satisfação, procurando adquirir produtos que atendam às suas necessidades e desejos.

5.5.1 Análise das forças e fraquezas do ambiente mercadológico da Marzo Vitorino

A empresa não possui uma área de gestão de Marketing estruturada formalmente, porém, ressalta-se que alguns processos, relacionados ao Mix de Marketing, são desenvolvidos. No que se refere à estrutura organizacional desta área todas as atividades estão sob responsabilidade do diretor comercial e da gerente comercial da empresa.

Esta área ao ser analisada verificou-se que a qualidade, padronização e aceitação do produto no mercado são pontos positivos (fortes),bem como as políticas de distribuição da empresa, tanto para a produção como para a comercialização.

É necessário que se estruture um sistema que aproxime o distribuidor das atividades da Marzo Vitorino, de forma que este auxilie a mesma a focar suas atividades em seu mercado, fornecendo periodicamente avaliações do mercado e de sua área de atuação. A realização periódica de pesquisas deve difundida na empresa, de modo a estruturar e solidificar um banco de dados.

Ao ser avaliarmos o composto de marketing da empresa, identificou-se que a Marzo Vitorino possui uma linha de produtos adequada ao mercado de revendedores de moveis para escritório. Seu portfólio é balanceado com linhas em todas as faixas de preço, atendendo exclusivamente revendedores em todo o território nacional.

Atualmente, a empresa possui em torno de 18 linhas diferentes de móveis. A empresa determinou uma segmentação de seus produtos por classes socioeconômicas, distribuindo-os de forma subjetiva de acordo com o design e o preço, porém não existe nenhuma forma de avaliação de seus produtos no intuito de identificar se estão atendendo de forma plena os consumidores e se estão efetivamente identificando a autenticidade desta segmentação.

Identificou-se a ausência de critérios específicos para determinação dos novos produtos e seus modelos. A empresa não efetua nenhum tipo de avaliação relacionada aos itens mais vendidos, acabamentos mais vendidos, produtos que apresentam maior rentabilidade para a empresa; as informações relacionadas a estes aspectos são obtidas através de avaliações subjetivas dos dirigentes da empresa.

No entanto, na avaliação da força de vendas da empresa constatou-se um ponto a ser melhorado. A estrutura de vendas apresentada pela empresa no decorrer do tempo mostra de forma clara que a empresa cresceu rapidamente, porém, em função do seu principal diferencial de mercado (o seu prazo de entrega), priorizou o desenvolvimento do parque industrial para rapidez na fabricação dos produtos e na logística para a distribuição dos pedidos, deixando outras áreas estagnadas com a mesma estrutura inicial, como foi o caso do departamento comercial. A evolução das vendas foi ocorrendo de maneira gradativa, porém, a empresa não efetua nenhum tipo de avaliação relacionada aos itens mais vendidos, acabamentos mais vendidos, produtos que apresentam maior rentabilidade para a empresa; as informações relacionadas a estes aspectos são obtidas através de avaliações subjetivas dos dirigentes da empresa. Desta forma, foi verificado que força de vendas da Marzo Vitorino precisa ser corretamente estruturada assegurando a implementação do processo de vendas adequado para cada segmento-alvo do mercado. Para tanto, faz-se necessária à criação de um planejamento do território de vendas, redimensionando a força de vendas regionalmente, procurando adaptar preço e atributos necessários para as vendas em cada região. Outro fator crucial para o melhor desempenho da equipe de

vendas é o treinamento, adotando-se programas profissionais, aplicados de maneira consistente, onde as necessidades de treinamento são reavaliadas continuamente, e o conteúdo e os métodos do programa são adaptados de acordo com as necessidades coletivas e individuais demonstradas. Além disso, é importante também deixar a disposição da equipe de vendas, instrumentos como bancos de dados para tarefas primordiais, como identificar as necessidades do cliente, definir o público-alvo e administrar o tempo com eficiência, proporcionando assim, serviços com valor agregado.

De um modo geral, o estudo realizado para avaliar o ambiente mercadológico da Marzo Vitorino, mostra que atualmente a principal deficiência na área comercial está centralizada na falta de um planejamento interno de vendas que identifique a todos os colaboradores da área, quais os objetivos comerciais da empresa, desde a identificação dos recursos e processos da força de vendas até a avaliação dos resultados, com a criação de um programa bem definido e difundido para o departamento para que todos trabalhem em prol dos mesmos objetivos.

Existe a necessidade de melhor coordenar a força de vendas com o intuito de torna-la mais eficiente, mais competitiva e motivada no desempenho de suas funções para promover a criação de valor para os clientes para este que seja percebida por estes e utilizada como um diferencial estratégico e competitivo.

QUADRO 4 - ROTEIRO ANALÍTICO DOS PONTOS POSITIVOS E NEGATIVOS DO AMBIENTE MERCADOLÓGICO

Área Funcional	Nível ou grau de avaliação				
	Péssimo	Ruim	Regular	Bom	Excelente
Mercadológico					
Políticas de qualidade e padronização do produto				x	
Aceitação do produto no mercado				x	
Canais de distribuição				x	
Políticas promocionais e de divulgação			x		
Propaganda e força de vendas		x			
Pesquisa de mercado	x				

FONTE: DADOS DA PESQUISA

5.5.2 Análise das forças e fraquezas do ambiente de produção e operações da Marzo Vitorino

A maioria dos fatores determinantes da competitividade da indústria de moveis para escritório onde a Marzo Vitorino atua é externa ao setor: máquinas e equipamentos, fornecidos pela indústria de bens de capital, e matérias-primas, fornecidas pelas indústrias de painéis de madeira, petroquímica e siderúrgica. Entretanto, estes elementos não são passíveis de ser apropriados internamente pelas empresas do setor de moveis para escritório. Esta dificuldade em se apropriar dos elementos determinantes das vantagens competitivas faz com que as economias de escala internas à empresa sejam muito restritas. Por isto, observa-se um predomínio das micro e pequenas empresas na estrutura produtiva do setor produtor de móveis.

Esta elevada pulverização da estrutura produtiva é corroborada pelo fato de que, neste seguimento, o uso da mão-de-obra ainda é intensivo, o que dificulta a mecanização e, conseqüentemente, os ganhos de escala. Mesmo com o avanço da automatização, esta não implicou em maiores escalas produtivas, ao contrário, na Marzo Vitorino a introdução de máquinas CNC permitiu uma maior diversificação da produção com custo mais equilibrado, mesmo para pequenos lotes, cenário comum no seguimento de moveis para escritório.

A grande diversidade de cores oferecidas pelos fabricantes de chapas e a grande diversidade de modelos exigidos pelo mercado trouxeram grande desafios para a Marzo Vitorino e para indústria de moveis para escritório para o varejo multimarca. Como diversificar sua linha de produtos ao mesmo tempo manter os custos competitivos para o varejo?

A indústria de moveis para escritório que atende revendedores, por sofrer pressão dos custos e pelas referências de preços do mercado tenta uma liderança nos custos, porém esbarra nas escalas de produção.

Conforme abordado no Referencial Teórico a Marzo Vitorino não pode ignorar sua posição de custo porque seus preços serão anulados por uma posição de custo acentuadamente inferior de um concorrente qualquer. A Marzo Vitorino vem buscando, assim, a uma paridade ou a uma proximidade de custo em relação aos seus concorrentes, reduzindo custos em todas as áreas que não afetam a diferenciação.

Para contornar este problema a Marzo Vitorino buscou tecnologia de ponta e investiu em sistemas CAD/CAM permitindo flexibilidade na produção independentes do tamanho do lote. No caso dos sistemas CAD/CAM a empresa esta buscando uma integração entre todas as etapas: da entrada do pedido a finalização da produção.

Estes investimentos constantes em tecnologia trouxeram a Marzo Vitorino a reputação de referencia em tecnologia de fabricação de moveis para escritório.

Porter(1989) nos explica que uma empresa, sendo a primeira a mover-se na busca de novas tecnologias pode estabelecer uma reputação como a pioneira ou a líder, uma posição que imitadores terão dificuldades de superar. Esta vantagem de reputação decorrente da liderança tecnológica da empresa dificulta a superação pela concorrência.

Esta liderança tecnológica automaticamente vem gerando alguns custos substanciais para a Marzo Vitorino, que precisa estar atenta se a tecnologia que esta sendo apropriada vai agregar valor ao produto e dificultar a imitação automaticamente trazendo vantagem competitiva a empresa, ou simplesmente apenas uma substituição tecnológica, que somente incorrera em custos sem qualquer ganho adicional. Entender esta condição de equilíbrio se torna essencial para a competitividade da empresa, para que ela não ofereça mais do que o mercado enxerga como singularidade do produto, ou seja, estes preços adicionais não terão qualquer influencia na cadeia de valores do cliente, sendo assim não justificando o custo mais alto.

Se o empresa não compreende os mecanismos pelos quais suas atividades afetam o valor para o comprador ou a sua percepção ela pode diferenciar-se

excessivamente, ficando vulnerável aos concorrentes que possui um nível correto de qualidade e um preço mais baixo.

Esta busca constante pelo menor prazo de entrega exigido pelo mercado fez com que a empresa sacrificasse áreas vitais como departamento de qualidade e o departamento de custos. Os produtos oferecidos pela Marzo Vitorino apresentam uma qualidade satisfatória para o setor em que atua, mas essa qualidade se deve mais a expertise de seus colaboradores do que a uma política formalizada de qualidade na empresa.

A empresa apresenta um bom controle de insumos e matérias-primas, porém, apresenta uma estrutura de custos precária sem compartilhamento de informações com as demais áreas da empresa.

QUADRO 5 - ROTEIRO ANALÍTICO DOS PONTOS POSITIVOS E NEGATIVOS DO AMBIENTE DE PRODUÇÃO E OPERAÇÕES

Área Funcional	Nível ou grau de avaliação				
	Péssimo	Ruim	Regular	Bom	Excelente
Produção e Operações					
Controle de insumos e matérias-primas				x	
Capacidade de produção					x
utilização da capacidade instalada				x	
Eficiência e Produtividade				x	
Estrutura do custo de produção definida			x		
Controle de estoques e reposição				x	
Instalações e equipamentos					x
Controle de qualidade			x		
Inovação e flexibilização do processo produtivo				x	

FONTE: DADOS DA PESQUISA

5.5.3 Análise das forças e fraquezas do SIG da Marzo Vitorino

O SIG é considerada hoje um dos fatores determinantes na busca do sucesso empresarial. Deste modo, os Sistemas de Informação têm-se tornado um componente essencial na obtenção da vantagem competitiva. Mesmo assim, na adoção do sistema

de informação constataram-se barreiras e facilitadores que influenciam na eficiência do sistema na Marzo Vitorino, que independe do software/tecnologia em questão, mas do processo de implantação do Sistema de Informação, lembrando-se que o sistema é composto pelo ambiente, pessoas, softwares e hardwares.

No estudo, ao se traçar um paralelo entre um sistema Manual e um SIG, pode-se concluir que o SIG se constitui em uma ferramenta de suma importância na tomada de decisão, pois proporciona um acompanhamento eficaz da produção, a informação on-line reduz os esforços da gerência, e possibilita a tomada de decisão rápida, reduzindo assim desperdícios de tempo, nos fornece informações mercadológicas e financeiras precisas, conseqüentemente gerando maior retorno financeiro e aumento da competitividade. As qualidades são evidentes, mas apesar disso, verificou-se que a interação foi falha, e como consequência trouxe encargos para a empresa. Os resultados demonstraram que a implantação do sistema de informação teve inúmeras falhas que influenciaram no sucesso do sistema. Variáveis que não estão diretamente ligadas à tecnologia, mas principalmente, a integração entre o desenvolvedor e os usuários final, tão importante quanto o desenvolvimento de um bom SI, pois a falta de um deles inviabiliza o bom funcionamento.

Nesta pesquisa pode-se observar que a Marzo Vitorino e o desenvolvedor de software se concentraram no software, na tecnologia empregada e valoriza pouco a integração com os usuários, os sentimentos do usuário em relação ao sistema, o ambiente e a cultura, mesmo que as teorias de software venham constantemente apontando estes elementos como fatores importantes para a eficiência e eficácia dos SI.

Mas o principal problema apontado é a incapacidade dos softwares disponíveis no mercado concatenar informações de uma indústria complexa como uma indústria de moveis para escritório, que envolve muitas atividades distintas em uma mesma indústria.

Muitos softwares de gestão possuem módulos excelentes, para as áreas financeiras, comerciais, logísticas, etc. Porém existe sempre uma grande dificuldade de

integração entre estes sistemas de gestão e software específicos da indústria moveleira, como sistema de planos de corte, gerenciadores de sobras e sistemas CAD/CAN.

QUADRO 6 - ROTEIRO ANALÍTICO DOS PONTOS POSITIVOS E NEGATIVOS DO SIG

Área Funcional	Nível ou grau de avaliação				
	Péssimo	Ruim	Regular	Bom	Excelente
Sistemas de Informação Gerencial					
Coleta de dados e informações			x		
Capacidade de armazenamento de dados				x	
Qualidade dos dados e informações			x		
Integração do sistema gerencial			x		
Velocidade de resposta do sistema				x	

FONTE: DADOS DA PESQUISA

5.5.4 Análise das forças e fraquezas da area financeira da Marzo Vitorino

Quando analisada as áreas financeiras, verificou-se que a Marzo Vitorino possui excelente liquidez e capacidade de pagamento com recursos capazes de suportar suas operações tanto de curto prazo quanto as de longo prazo. Esta liquidez reflete na rentabilidade da empresa, que vem se apresentando satisfatória nos últimos anos, conforme apresentado no quadro 7.

Porem constatou-se uma deficiência da empresa na forma como as demonstrações financeiras são apresentadas. No atual contexto empresarial, a informação é um recurso imprescindível para as empresas, podendo verdadeiramente representar uma vantagem competitiva para determinadas organizações.

Muitos procedimentos de administração financeira não são realizados, como planejamento tributário e fiscal e técnicas de analise de investimento para os variados projetos da empresa são suprimidas por métodos empíricos.

QUADRO 7 - ROTEIRO ANALÍTICO DOS PONTOS POSITIVOS E NEGATIVOS DA ÁREA FINANCEIRA

Área Funcional	Nível ou grau de avaliação				
	Péssimo	Ruim	Regular	Bom	Excelente
Finanças					
Liquidez e Capacidade de pagamento					x
Estrutura de capital e Endividamento				x	
Rentabilidade				x	
Demonstrativos financeiros e Informações gerenciais			x		
Comprometimento fiscal e tributário				x	
Análise de investimentos VPL / TIR			x		
Transparência dos Resultados			x		
Gerenciamento de risco			x		

FONTE: DADOS DA PESQUISA

5.5.5 Análise das forças e fraquezas do área de recursos humanos da Marzo Vitorino

Quando analisadas as práticas de Recursos Humanos, levando em consideração o fato que a Marzo Vitorino é uma empresa familiar, portanto, o estilo de liderança da empresa nos leva a analisar como é empregado a Gestão de Pessoas em empresas deste mesmo perfil. Desde a sua criação até os dias atuais, a empresa é pautada pela expansão dos negócios. Isso se deve não apenas ao caráter empreendedor da família que a fundou, mas também à sua equipe de funcionários que, muito contribuiu para a sua expansão, junto com os investimentos contínuos e os potenciais tecnológicos foram decisivos para a consolidação da empresa.

A Marzo Vitorino é uma empresa que tem tido crescimento notório desde sua fundação. Porém, o quesito mão de obra é o que realmente precisa de atenção especial, pois tem trazido grande impacto para a empresa. São fatores ligados a problemas como: políticas de cargos e salários e treinamento e desenvolvimento profissional. O quesito remuneração ainda é um fator que merece atenção. Apesar dos benefícios existentes, a necessidade de implementação de um plano de cargos e salários é evidente. Porém, a empresa ciente da vantagem competitiva que um bom desenvolvimento nas políticas de recursos humanos traz para o negócio realizou no ano

de 2013 algumas mudanças neste departamento com a contratação de uma profissional da área para gerir este departamento.

Os gestores e colaboradores passaram a sentir-se mais preparados para o desempenho de seus cargos e ficaram mais motivados ao perceberem que a empresa se preocupa não só com o crescimento profissional, mas também pessoal, através de cursos e benefícios que permitem aos funcionários concluírem seus estudos, aumentando o nível intelectual e cultural tornando-se um ganho recíproco para a empresa.

Foi possível notar que há maior comprometimento por parte dos gestores e funcionários que passaram a ser reconhecidos não só pelas metas alcançadas, mas também pela nova característica na forma de trabalhar, expor sugestões e ideias o que trouxe mais sinergia a empresa, uma vez que a comunicação flui de forma clara e correta.

A partir das análises realizadas conclui-se que o departamento de Recursos Humanos da Marzo Vitorino passou a cumprir o seu papel estratégico na empresa, contribuindo efetivamente na melhoria da qualidade de vida no trabalho, e conseqüentemente, para os bons resultados e alcance das metas estipuladas.

QUADRO 8 - ROTEIRO ANALÍTICO DOS PONTOS POSITIVOS E NEGATIVOS DA ÁREA DE RH

Área Funcional	Nível ou grau de avaliação				
	Péssimo	Ruim	Regular	Bom	Excelente
Recursos Humanos					
Capacidade técnica operativa				x	
Sistema de gestão de recursos humanos				x	
Rotatividade de pessoal				x	
Motivação dos trabalhadores				x	
Desenvolvimento técnico profissional			x		

FONTE: DADOS DA PESQUISA

5.5.6 Análise das forças e fraquezas da área de logística da Marzo Vitorino

A análise do sistema logístico de distribuição da Marzo Vitorino possibilitou o conhecimento de situações práticas de uma empresa. Este é um quesito de grande importância para análise desta área vital para a empresa.

Após a realização do estudo, ficaram conhecidos os procedimentos que a empresa estudada adota para desenvolver sua atividade. Tornou-se possível a verificação, na prática, das atividades logísticas que estão contidas em um sistema de distribuição física.

Muitas empresas fabricantes de moveis na atualidade, ainda não se voltaram com a devida atenção para a sua área de logística. Este estudo mostrou a fundamental importância das atividades desempenhadas pela logística neste ramo empresarial. Além de conhecer e estudar tais atividades, ficou claro que é importante que a empresa avalie estes procedimentos, conheça as qualidades e deficiências de seu sistema e possa gerenciar de maneira eficaz a sua grande concentração de custos, que é a área de logística.

De forma ampla, esta pesquisa procurou identificar como é o funcionamento do departamento de logística da Marzo Vitorino. Foram identificadas as principais atividades que o setor desempenha, as suas rotinas, equipamentos, ferramentas, enfim tudo o que faz com que a operação logística da empresa aconteça. Percebeu-se também que são atividades inter-relacionadas e que são desenvolvidas de modo a garantir um nível de serviço adequado para a empresa, principalmente dando suporte à área de vendas.

Ainda que não tenha sido realizada uma análise específica de cada atividade que a logística desenvolve, foi possível perceber através de uma visão geral da logística, que esta área é garantia de sucesso ou fracasso da empresa, dependendo da maneira como é gerenciada. Verificou-se que grande parcela das vendas depende do nível de serviço prestado pela logística e, no caso da empresa estudada, os

procedimentos que a logística adota demonstraram-se satisfatórios para atingir tal nível de serviço. O estudo propôs ainda, o conhecimento de dificuldades e pontos fortes da área de logística, na visão da empresa. Com a análise destes assuntos chegou-se a uma avaliação mais precisa do que a empresa exige da área de logística.

Quanto aos pontos fracos, não se pode afirmar com exatidão qual o mais crítico, ou qual é a deficiência latente da área de logística da Marzo Vitorino. Constatou-se apenas que existem alguns pontos que devem ser melhorados, pois afetam de alguma forma o desempenho da empresa. Dentre eles, na opinião grupo entrevistado, o sistema de avaliação das transportadoras que prestam serviços é o principal. Isso se deve ao fato de a empresa não ter controle sobre a qualidade deste serviço depois que a mercadoria sai da empresa. Mas outros pontos críticos merecem destaque, como o sistemas de informações gerenciais que envolvem a logística da Marzo Vitorino, que devido a falta de precisão de algumas informações traz grande impacto nos custos logísticos.

Entretanto, no que diz respeito às qualidades da área de logística, tornou-se possível identificar quais os pontos que merecem o apreço da empresa. A totalidade dos entrevistados elegeu o comprometimento e integração da equipe como a grande virtude da área de logística e também mereceu destaque, a comunicação eficaz impactando no nível de serviço com o cliente por parte da empresa, e o prazo de entrega dos pedidos.

Avaliando-se estes fatos, pode-se concluir que as qualidades da Área de logística tendem a superar as deficiências. Percebeu-se que, para a empresa, a logística desempenha as suas atividades satisfatoriamente. Foi possível identificar também que existem alguns fatores que podem influenciar o desempenho da logística, mas não estão sob a responsabilidade deste setor.

Ao final, é possível considerar que os objetivos propostos para este estudo foram atingidos e que as atividades desenvolvidas pela logística estão adequadas as necessidades da empresa. Ainda que existam certas deficiências, mas para o nível de serviço exigido pela Marzo Vitorino, o seu departamento de logística atende de maneira

adequada. Além disso, muitos procedimentos foram elogiados por ser um diferencial que garante bons resultados de venda e agrega valor a atividade da empresa.

Um estudo realizado com os 80 principais clientes da empresa mostra que 75% dos clientes têm o hábito de fazer o pedido diretamente na fábrica. Isto se deve principalmente pelo fator prazo de entrega. Como a Marzo Vitorino oferece o menor prazo de entrega do mercado, todo o processo relacionado à entrada, processamento e saída de pedidos precisa ser rápidos. Com isso, a empresa desenvolveu um departamento interno com os atendentes de vendas para a realização dessas atividades dentro da empresa, já que os representantes não teriam condições de passar as informações com a agilidade necessária para a manutenção do prazo de entrega. Isso explica o fato que de uma amostra de 80 clientes 64 definiram o prazo de entrega como muito importante.

Por este estudo ter um escopo mais abrangente, incluindo várias atividades do setor de logística, fica a sugestão para trabalhos futuros que possam ser realizados na mesma área, entretanto, que envolvam um maior aprofundamento em determinada função que a área desenvolve.

Cabe também como sugestão estudos que possam ser desenvolvidos com outras empresas concorrentes no seguimento de moveis para escritório, para se ter uma avaliação comparativa das atividades logísticas da empresa estudada, pois a presente pesquisa restringiu-se apenas a esta organização.

QUADRO 9 - ROTEIRO ANALÍTICO DOS PONTOS POSITIVOS E NEGATIVOS DA ÁREA DE LOGÍSTICA

Área Funcional	Nível ou grau de avaliação				
	Péssimo	Ruim	Regular	Bom	Excelente
Logística					
Ciclo de pedido (tempo entre a venda e a entrega)				x	
objetivos claros para logística.				x	
Indicador do nível de serviço				x	
(Solicitações atendidas/Solicitações recebidas).				x	
Regularidade/ consistência na entrega.				x	
Controle sobre os custos logísticos			x		
Nível de acuracidade dos estoques e informações			x		
Recursos (depósitos, equipamentos, veículos, SI), necessários para atingir os objetivos e metas estabelecidos.				x	
Treinamento e desenvolvimento de humanos de suas áreas de logística?			x		
Atividades logísticas(Planejamento, suprimento movimentacao, distribuicao e armazenagem, integradas e com oobjetivos comuns.				x	
Canal de comunicacao eficiente, rapido e preciso com clientes e fornecedores com pouca burocracia planejamento conjunto e informacoes atualizadas.				x	
Sistema de certificação e avaliação das transportadoras, enfocando a qualidade dos serviços e não apenas o valor do frete		x			

FONTE: DADOS DA PESQUISA

5.5.7 Análise das forças e fraquezas da administração da Marzo Vitorino

A Marzo Vitorino está localizada na cidade de Mairiporã, no distrito Industrial de Terra Preta em São Paulo. É uma empresa familiar, fundada em 1998 por três irmãos Ricardo Di Marzo Vitorino, Roberto de Marzo Vitorino e Renato Di Marzo Vitorino. A empresa, hoje com 15 anos de existência começou muito pequena e ao longo dos anos apresentou um grande crescimento se tornando uma das maiores e mais bem instaladas empresas do setor de moveis para escritório no Brasil. A Marzo Vitorino conta com um parque fabril de aproximadamente 15.000m de área coberta e está dividida em quatro plantas fabris que são: fabricação de móveis em madeira,

metalúrgica para a produção de componentes metálicos, fabricação de móveis em aço e um centro para armazenamento de materiais. Conta com 270 colaboradores diretos. Ao longo da sua existência, a empresa se modernizou, procurando se manter em constante evolução, acompanhando sempre as tendências e necessidades apresentadas pelo mercado e pelos clientes, obtendo grande crescimento que se deve principalmente a dois diferenciais: a Marzo Vitorino tem hoje, graças ao seu moderno parque fabril, um dos menores prazos de entrega do setor, destacando-se também pelo atendimento, procurando ser personalizado com um relacionamento de pessoa para pessoa.

No decorrer de seu desenvolvimento, a empresa aumentou o portfólio lançando produtos com maior valor agregado que ampliaram o leque de clientes de outros nichos de mercado que a empresa não atuava, aumentando o market share da empresa e trazendo maior rentabilidade. Inicialmente a empresa que não era conhecida, tinha um portfólio limitado de produtos, com suas vendas pulverizadas em pequenos lojistas e revendedores de móveis para escritório de comércio popular. Uma vez aumentado o portfólio e com novas linhas de maior valor agregado e uma estrutura bem consolidada e já reconhecida pelo mercado, a empresa começou a trabalhar em uma nova construção de imagem e identidade visual para a organização. Este novo posicionamento trouxe para a Marzo Vitorino novos clientes com maior potencial de compra, grandes empresas de locação de mobiliário corporativo, escritórios de arquitetura, facilities e turn key. Nos últimos anos a empresa esteve presente em dois dos maiores eventos realizado no Brasil, sendo responsável pelo fornecimento de mobiliário para o evento RIO +20 e para três sedes da copa das confederações realizada em 2013.

No decorrer deste desenvolvimento pode-se perceber que os diretores sempre apresentaram grande preocupação com investimentos maciços no parque fabril com a implementação e renovação de tecnologias cada vez mais avançadas, sempre comprometidos com os objetivos da empresa e coordenando todos os esforços possíveis para alcançar estes objetivos. Porém os outros departamentos gerenciais não

acompanharam esta evolução na mesma velocidade apresentando um desenvolvimento aquém do necessário. Isso pode ser explicado pelo fato de seus dirigentes não pensarem a empresa de maneira estratégica, balanceando todas as áreas da empresa, analisando a empresa de maneira holística com todas as áreas buscando um objetivo comum. O seguimento de moveis para escritório vive em tempos de incerteza, refletir estrategicamente passa a ser imprescindível, com clientes imprevisíveis, menos fiéis a marcas e produtos, guerra por preços, moveis copiados, inovação tecnológica, situação econômica instável, com desacelerações e acelerações de economia, obrigando os empresários a olhar o ambiente interno e externo com mais rigor, visando as oportunidades e minimizando as ameaças, potencializando as forças e reduzindo as fraquezas, aprimorando o planejamento estratégico, adotando como ferramenta essencial para a projeção de cenários e o instrumento para execução das metas traçadas, desta forma, preparando a organização para uma nova referencia que desponta, a era da visão e ação estratégica.

QUADRO 10 - ROTEIRO ANALÍTICO DOS PONTOS POSITIVOS E NEGATIVOS DA ADMINISTRACAO

Área Funcional	Nível ou grau de avaliação				
	Péssimo	Ruim	Regular	Bom	Excelente
administração					
conhecimento pleno do negocio					x
Planejamento estratégico claro			x		
Comprometimento com os objetivos				x	
Entendimento claro da Missao da empresa.					x
Coordenação de esforços para os objetivos				x	
Flexibilização administrativa					x

FONTE: DADOS DA PESQUISA

5.6 ANALISE SWOT

5.6.1 Analise Quantitativa

No desenvolvimento deste estudo fora definido que as empresas de maneira geral são afetadas por forças macro ambientais, e a indústrias de moveis para escritório

não fogem a essa regra, portanto, ressalta-se a seguir, nos quadros 11 e 12 as variáveis e os indicadores para prospecção de cenários que podem ser delimitados por oportunidades e ameaças a empresa Marzo Vitorino.

Este estudo mostra que o segmento de moveis para escritório vem apresentando uma regularidade de crescimento nos últimos anos apesar de a economia estar em um processo de quase estagnação.

Nos últimos anos, além das compras do setor privado as compras governamentais estão impulsionando a indústria de moveis para escritório. Porém estas compras governamentais estão se tornando cada vez mais seletiva, onde aspectos ergonômicos e ambientais se tornaram critérios fundamentais . Atualmente, é possível contar com benefícios fornecidos pelo Governo para instituições que realizem atividades sustentáveis, como redução de impostos ou financiamentos para projetos.

A Marzo Vitorino pode se beneficiar deste cenário, uma vez que neste segmento a sustentabilidade requer altos investimentos, o que dificulta novos entrantes e conseqüentemente afunila a concorrência em grandes projetos com alto grau de exigência, seja pelo alinhamento da empresa com questões ambientais, seja pelas vantagens de economias de escalas para acesso aos fornecedores.

QUADRO 11 - RESUMO DAS OPORTUNIDADES ENCONTRADAS

Oportunidades	Peso	Des.	PxD
Macroeconômicas			
Controle da inflação, pois a estabilidade dos níveis de preços permite o desenvolvimento gradativo do mercado consumidor.	0,05	2,0	1,0
Aumento crescente na demanda por moveis para escritório nos últimos anos	0,05	2,0	1,0
As estratégias de sustentabilidade e proteção ambientais adotadas pelas empresas melhoram sua imagem frente aos públicos e mercados. Além disso, diminuem os custos de produção, aumentando os lucros finais.	0,10	4,0	0,4
A estabilidade das decisões governamentais torna as decisões relativas à política fiscal e tributárias bastante previsíveis.	0,05	2,0	0,1
Um aspecto fundamental para o desenvolvimento do mercado de moveis e o crescimento do mercado de trabalho. Quanto maior o a abertura de novos postos maior a necessidade das empresas em readequar seus espaços.	0,05	2,0	0,1
A longo prazo a sinalização para uma melhoria da distribuição de renda e o efetivo desenvolvimento humano a partir da facilitação do acesso a educação revela-se como um ponto positivo para o aumento do consumo.	0,05	2,0	0,1
Um fator de relevante importância para o seguimento de moveis são as compras governamentais. Segundo dados da Abimovel as compras governamentais respondem por 30% do seguimento de moveis para escritório.	0,10	3,0	0,3
Setoriais			
Dificuldade de acesso aos fornecedores de matéria prima pelos pequenos fabricantes	0,10	2,0	0,2
O Mercado varejista de moveis para escritório e composto por micro e pequenas empresa especializadas, não se beneficiando das altas escalas de mercados mais ampliados, como o de moveis residenciais, onde as redes varejistas com seu alto poder de compra impõem regras às indústrias e estas em sua maioria são obrigadas a seguir.	0,05	2,0	0,1
Fabricantes de móveis para escritório já estabelecidos podem desfrutar de uma forte identificação de marca e da lealdade do distribuidores, com base em diferenças reais ou percebidas nos produtos, bem como a dependência de credito concedida	0,10	3,0	0,3
Exigências de Capital e a necessidade de investir grandes recursos financeiros para entrar na concorrência cria uma barreira de entrada.	0,10	3,0	0,3
Altos Custos de Mudança, onde os compradores de moveis do setor frequentemente oferecem muita dificuldade a novos entrantes para deixar de comprar os produtos de uma empresa e passam a comprar de outra.	0,10	3,0	0,3
Vantagens de Custos Desvinculadas da Escala, visto que empresas já estabelecidas dispõem de tecnologia exclusiva, acesso favorável à matéria-prima, localizações favoráveis e a curva de aprendizagem e de experiência, conhecendo bem o mercado onde atua e a preferencia de seus clientes.	0,10	4,0	0,4
Total	1,00		4,5

FONTE: DADOS DA PESQUISA

Para muitos concorrentes alguns fatores podem ser apontados como ameaças, para a Marzo Vitorino podem ser convertidos em oportunidades. Como a

responsabilidade por essa sustentabilidade não ocorre apenas nos governos, mas passa necessariamente pelas organizações, existe uma necessidade clara de que nestas ocorra uma mudança, não apenas teórica, ou com orientação mercadológica e comercial, mas sim prática, onde as empresas passem a adotar um sistema de gestão ambiental que esteja vinculado ao plano estratégico organizacional que lhes ofereça vantagens competitivas e garanta a sustentabilidade de seu crescimento, ao mesmo tempo que auxilie a manutenção das condições de crescimento sustentável da sociedade.

Outros aspectos a serem considerados são as questões de ergonomia. No Brasil a ergonomia vem ganhando notoriedade devido as exigências de uma norma regulamentadora do ministério do trabalho e emprego, a NR-17. Esta norma traz vários itens, sendo que o 17.3 refere-se aos postos de trabalho, preconizando que o mobiliário deve ser adaptado não só as características antropométricas da população, mas também a natureza do trabalho.

Estas novas resoluções tem obrigado os fabricantes de moveis para escritório se adequar a estas novas normas para a fabricação de produtos, demandando altíssimos investimentos, abandono de antigas tecnologias de fabricação e total readequação do parque fabril. A Marzo Vitorino esta adequada a esta nova realidade. Todos os produtos Marzo Vitorino possui o selo de certificação da ABNT.

QUADRO 12 - RESUMO DAS AMEACAS ENCONTRADAS

Ameaças	Peso	Des.	PxD
Macroeconômicas			
Pouca expansão do mercado em virtude do baixo crescimento da renda da população.	0,05	3,0	0,15
Avanço do dólar impactando no custo da matéria prima e dificultando o acesso as novas tecnologias	0,10	3,0	0,30
Alta taxa de juros, desestabilizando os custos de produção e inviabilizando a comercialização.	0,05	2,0	0,10
Pressão da legislação ambiental nas atividades do setor.	0,15	4,0	0,60
Consciência ambiental do mercado consumidor	0,05	2,0	0,10
As decisões governamentais pode se apresentar ameaçadora na composição dos custos e formação de preços, assim como, na competitividade do setor frente as altas cargas cobradas do setor produtivo.	0,05	2,0	0,10
Os órgãos de defesa do consumidor, e também o código de defesa do consumidor tendem a serem direcionadores da utilização de novas técnicas de produção.	0,05	3,0	0,15
Setoriais			
Alta concentração dos fornecedores de matéria prima.	0,05	2,0	0,10
Mercado pouco especializado, com vinculo reduzido a marcas, onde o preço e a principal estratégia de vantagem competitiva.	0,15	3,0	0,45
Ameaça por produtos substitutos constituídos totalmente em metal proveniente da China.	0,20	3,0	0,6
Para a situação da indústria de moveis para escritório em que há custos fixos altos, criam-se fortes pressões no sentido de que as empresas devam trabalhar em um nível próximo a de sua capacidade total, no intuito de diluir suas despesas gerais por maiores unidades de produção. Essa pressão frequentemente conduz ao corte de preços, o que intensifica a concorrência.	0,10	3,0	0,30
Total	1,00		2,95

FONTE: DADOS DA PESQUISA

Conforme apresentado no quadro 13 a Liderança tecnológica e sua logística eficiente permite a Marzo Vitorino um dos menores prazos de entrega do mercado de moveis para escritório, se apresentando como a maior vantagem competitiva da empresa. Na cadeia de valor da empresa, podemos verificar essas fontes de singularidade em atividades de valor, como a de operações, responsável pela rapidez com que são produzidos os produtos e a de Logística externa, responsável pelo processamento de pedidos, com entregas confiáveis e no prazo. Essas atividades de valor que a Marzo Vitorino oferece ao mercado influenciam o desempenho de seus clientes passando a ser fundamentais na cadeia de valores destes mesmos clientes.

QUADRO 13 - RESUMO DAS FORÇAS ENCONTRADAS

Forças	Peso	Des.	PxD
Portfólio de produtos adequado às necessidades do mercado com excelente aceitação dos produtos.	0,15	4,0	0,6
Instalações modernas e equipamentos de ponta.	0,20	4,0	0,8
Capacidade instalada eficiente e produtiva.	0,25	5,0	1,25
Empresa com liquidez e boa capacidade de pagamento.	0,15	3,0	0,45
Efetividade da área de logística com uma comunicação eficaz impactando no nível de serviço ao cliente, resultando em um dos menores prazos de entrega no seguimento.	0,25	5,0	1,25
Total	1,00		4,35

FONTE: DADOS DA PESQUISA

Conforme apresentado no quadro 14 para que a Marzo Vitorino desenvolva estratégias que minimizem suas fraquezas e lhe traga vantagem competitiva ela precisa realinhar algumas praticas em seu ambiente interno, tornando uma organização equilibrada em todos os setores.

A Marzo Vitorino não precisa combater todas as fraquezas, nem exaltar suas forcas. Ela precisa se concentrar no que ela precisa melhorar para alcançar as oportunidades identificadas.

A tecnologia para a Marzo Vitorino, apesar de constituir um veiculo poderoso, ela e apenas um elemento da estratégia competitiva geral, que para ser consistente deve ser reforçada por outras atividades de valor, que nas analises deste trabalho necessitam ser melhoradas para que haja um equilíbrio entre as áreas da empresa. Muitas atividades podem tornar-se mais singulares com baixo investimento, ou um investimento bem menor que a compra de um equipamento. A Marzo Vitorino pode diferenciar-se com maior eficiência possível, prestando uma grande atenção em áreas apontadas como deficientes, como a forca de vendas, que apresenta um estrutura insatisfatória e a área de recursos humanos, que apesar de a empresa desenvolver todas as atividades que envolvam esta área, não existe um planejamento estratégico de longo prazo, que permita uma visão clara de futuro para os funcionários da empresa.

QUADRO 14 - RESUMO DAS FRAQUEZAS ENCONTRADAS

Fraquezas	Peso	Des.	PxD
não existe nenhuma forma de avaliação de seus produtos no intuito de identificar se estão atendendo de forma plena os consumidores	0,10	2,0	0,20
A empresa não efetua nenhum tipo de avaliação relacionada aos itens mais vendidos, acabamentos mais vendidos, produtos que apresentam maior rentabilidade para a empresa; as informações relacionadas a estes aspectos são obtidas através de avaliações subjetivas dos dirigentes da empresa.	0,10	2,0	0,20
A força de vendas da Marzo Vitorino precisa ser corretamente estruturada assegurando a implantação do processo de vendas adequado, individual e em equipe, para cada segmento-alvo do mercado.	0,15	2,0	0,30
Estrutura de custos precária sem compartilhamento de informações com as demais áreas da empresa	0,05	2,0	0,10
Sistema de informação ineficiente	0,10	2,0	0,20
Deficiência da empresa na forma como as demonstrações financeiras são apresentadas.	0,05	4,0	0,20
Ausência de um planejamento financeiro com metas estabelecidas para o crescimento da empresa objetivando resultados satisfatórios	0,05	3,0	0,15
Necessidade de melhorias em algumas áreas de recursos humanos ligados a problemas como políticas de cargos e salários e treinamento e desenvolvimento profissional	0,15	2,0	0,30
Necessidade de instrumentos que permita informações precisas do retorno sobre os investimentos realizados.	0,10	2,0	0,20
Ausência de um planejamento estratégico para a empresa	0,15	4,0	0,60
Total	1,00		2,45

FONTE: DADOS DA PESQUISA

5.6.1.1 Resultados

Posicionamento estratégico = (forças + oportunidades) – (fraquezas + ameaças)

Posicionamento estratégico = (4,35 + 4,5) – (2,45 + 2,95) = 8,85 – 5,4 = **3,4**

De acordo com a metodologia proposta o valor de 3,4 posiciona a empresa em uma situação entre média e boa, colocando a Marzo Vitorino em uma situação preocupante, obrigando a empresa a se focar nas oportunidades de alto potencial, desenvolvendo os seus pontos fortes. Esta posição mostra que existe muito espaço para a Marzo Vitorino desenvolver uma solução para ultrapassar as fraquezas que impedem a Marzo Vitorino de aproveitar as oportunidades e principalmente decidir como

utilizar as forças identificadas para minimizar a vulnerabilidade da empresa face às ameaças identificadas.

5.6.2 Análise Cruzada (qualitativa)

5.6.2.1 Oportunidades x forças

A Liderança tecnológica e sua logística eficiente permite a Marzo Vitorino o menor prazo de entrega do mercado de moveis para escritório. Esta talvez seja a maior vantagem competitiva da empresa. O segmento de moveis multimarca para escritório é formado por pequenos e médios revendedores, que em virtude das características, exigem cada vez mais diversidades de cores e modelos, são obrigados a fornecer uma enorme gama de opções. Porém, em sua maioria, estes revendedores possuem limitações financeiras e logísticas para que consigam atender todo o portfólio de produtos.

Esta dificuldade de capital de giro, espaço físico e principalmente crédito ofereceu a Marzo Vitorino um ambiente favorável a suas características, permitindo a empresa construir uma vantagem competitiva sobre seus concorrentes. Um dos aspectos a serem considerados se dá pela localização da empresa. Ela está a 35 km da Cidade de São Paulo, 90 km de Campinas e 110 km de São José dos Campos esta próxima do Rodoanel que circunda a região metropolitana, permitindo o rápido acesso as principais rodovias estaduais e federais. Um outro aspecto importante é o sistema de entregas adaptado para as severas restrições de circulação na região metropolitana de São Paulo. Isso explica o fato de que 80% dos clientes da empresa realizam suas compras semanalmente, confiando no sistema logístico da empresa.

Este estudo nos mostra que a Marzo Vitorino possui, mesmo que inconscientemente uma estratégia de enfoque, onde a empresa enfocou atender especificamente os revendedores, ao contrário da maioria dos concorrentes que não

tem um canal específico de comercialização, hora atendendo um distribuidor, hora atendendo o consumidor final. Neste processo a empresa enfocou ainda a região geográfica da grande São Paulo responsável por 80% das vendas da empresa, atendendo seu alvo estratégico estreito de maneira mais efetiva ou eficiente do que os concorrentes que estão competindo de forma mais ampla. Consequentemente a Marzo Vitorino atingiu a diferenciação por satisfazer melhor as necessidades de seu alvo particular. Este enfoque permitiu vantagens em custos logísticos para o cliente, como frete e armazenagem. O cliente optando por um concorrente incorrera em custos extras sobre os produtos adquiridos.

5.6.2.2 Oportunidades x fraquezas

A demanda crescente por moveis para escritório no Brasil traz grandes oportunidades para a Marzo Vitorino porem, esta busca constante pelo menor prazo de entrega exigido pelo mercado fez com que a empresa sacrificasse áreas vitais de sua estrutura organizacional, dentre elas destacamos a força de vendas, apresentando-se como um ponto a ser melhorado. A estrutura de vendas apresentada pela empresa no decorrer de sua existência mostra de forma clara que a empresa cresceu rapidamente, porém, na busca de seu principal diferencial de mercado, o seu prazo de entrega, priorizou-se o desenvolvimento do parque industrial para rapidez e qualidade na fabricação dos produtos e na logística para a distribuição dos pedidos, deixando outras áreas estagnadas com a mesma estrutura inicial. Para que a Marzo Vitorino desenvolva estratégias que minimizem suas fraquezas e lhe traga vantagem competitiva ela precisa realinhar algumas praticas em seu ambiente interno, tornando uma organização que gere conhecimento. No entanto a vantagem competitiva não pode realmente ser compreendida sem combinar todas as áreas internas da empresa em uma visão integralista. Tratar o conhecimento como um recurso organizacional básico traz oportunidades para as organizações. Cada vez mais, estudiosos, líderes e consultores

de empresas consideram-no como elemento chave da vantagem competitiva e principal ativo das organizações.

No atual ambiente de mercado de moveis onde as empresas devem operar e difundir suas competências, a competitividade é estruturalmente mais complexa do que aquele que a Marzo Vitorino estava acostumada a competir. A competição entre empresas neste novo contexto do mercado depende do seu conhecimento e de sua competência. Por isso, a criação do conhecimento deve ser construída na organização, dentro de uma atmosfera de renovação de ideias e compartilhamento mútuo, entre os colaboradores e a própria empresa. Um dos desafios mais importantes, impostos às organizações, é desenvolver práticas sistemáticas para administrar a autotransformação. A Marzo Vitorino tem que estar preparada para abandonar o conhecimento que se tornou obsoleto e aprender a criar o novo, através da melhoria contínua de todas as atividades, desenvolvimento de novas aplicações a partir de seus próprios sucessos, buscando a inovação contínua como um processo organizado.

5.6.2.3 Ameaças x Forças

A Marzo Vitorino vem adotando um modelo de estratégia que se mostra sustentável, uma vez que a empresa executa de modo singular uma gama de atividades de valor que influencia os critérios de compra de seus clientes. Na cadeia de valor da empresa, podemos verificar essas fontes de singularidade em atividades de valor, como a de *operações*, responsável pela rapidez com que são produzidos os produtos e a de *Logística externa*, responsável pelo processamento de pedidos, com entregas confiáveis e no prazo. A empresa ganha Vantagem competitiva executando estas atividades estrategicamente importantes de uma forma mais barata ou melhor que seus concorrentes.

Essas atividades de valor que a Marzo Vitorino oferece ao mercado influenciam o desempenho de seus clientes passando a ser fundamental na cadeia de valores destes mesmos clientes.

Esta análise nos mostra que a diferenciação enfocada pela Marzo Vitorino trouxe para ela vantagem competitiva sobre seus concorrentes, porém, a sustentabilidade desta diferenciação depende de duas coisas: seu valor percebido permanente para os clientes e falta de imitação por parte dos concorrentes. Porter(1989) nos diz que existe um risco sempre presente de as necessidades ou as percepções dos compradores modificarem-se, eliminando o valor de uma forma particular de diferenciação.

Para ser sustentável, a diferenciação deve estar baseada em fontes que ofereçam dificuldades de serem superadas pelos concorrentes. A análise SWOT da Marzo Vitorino, mostra que as principais fontes de Vantagem competitivas da empresa estão nas operações e na logística. Esta vantagem competitiva em ambas as atividades primárias são reflexos dos investimentos e das tecnologias adquiridas. Porém, esta transformação tecnológica somente incorrerá em vantagem competitiva se resultar em custo mais baixo ou em uma diferenciação e puder ser protegida contra imitações.

A tecnologia para a Marzo Vitorino, apesar de constituir um veículo poderoso, ela representa apenas um elemento estratégico, que para ser consistente deve ser reforçada por outras atividades de valor, que necessitam ser melhoradas para que haja um equilíbrio entre as áreas da empresa. Muitas atividades podem tornar-se mais singulares com baixo investimento, ou um investimento bem menor que a aquisição de um equipamento. A Marzo Vitorino pode diferenciar-se com maior eficiência possível, prestando uma grande atenção em áreas apontadas como deficientes pensando a empresa de maneira holística com todas as áreas buscando um objetivo comum.

5.6.2.4 Ameaças x fraquezas

O seguimento de moveis para escritório vive em tempos de incerteza, refletir estrategicamente passa a ser imprescindível, com clientes imprevisíveis, menos fiéis a marcas e produtos, guerra por preços, moveis copiados, inovação tecnológica, situação econômica instável, com desacelerações e acelerações de economia, obrigando os empresários a olhar o ambiente interno e externo com mais rigor, visando as oportunidades e minimizando as ameaças, potencializando as forças e reduzindo as fraquezas, aprimorando o planejamento estratégico, adotando como ferramenta essencial para a projeção de cenários e o instrumento para execução das metas traçadas.

Conclui-se, deste modo, que o Planejamento Estratégico é um instrumento precioso para a Marzo Vitorino, permitindo a ela identificar suas metas e objetivos, traçando sua missão e visão, reconhecendo seus valores, conhecendo as oportunidades e ameaças que a cerca, os seus pontos fortes e fracos, configurando a situação atual da organização, com profundidade e clareza, construindo uma base sólida de informações para tomada de decisão, no presente, com base no passado e projetando o futuro. O seguimento de moveis para escritório impõe a Marzo Vitorino muitos desafios, na busca incessante da qualidade, da produtividade e competitividade, numa verdadeira luta pela sobrevivência, impondo uma análise constante de suas estruturas, seus modelos de avaliação, de gestão, ensejando o exercício do pensamento sistêmico, com uma visão holística orientado para o desempenho e inovação dos métodos e processos. Subestimar essa realidade é sinônimo de desperdício, de ineficiência, de incapacidade de sobreviver neste novo cenário, impulsionados pela crescente demanda por novos produtos e processos com maior custo e menor lucro. Sobreviverá a organização que melhor se conhecer e melhor empregar recursos e pessoas, sob pena de se tornar obsoleta e sem perceber desaparecer do mercado, como muitas empresas neste volátil mercado, onde são raras as empresas com mais de vinte anos de existência.

6. CONCLUSÕES

Neste estudo, pode-se perceber que as perspectivas envolvidas na gestão de uma indústria de moveis para escritório encontram-se inseridas em uma complexidade de processos e operações que impõe uma delimitação às expectativas referentes aos objetivos organizacionais, assim sendo, a análise das variáveis do ambiente externo, setorial e interno, realizadas a partir da utilização das ferramentas (análise PEST, modelo das cinco forças e análise SWOT) são fundamentais para a eficácia na tomada de decisões sobre as ações e iniciativas estratégicas no desenvolvimento das atividades de produção e comercialização na Marzo Vitorino.

Contudo estas ferramentas somadas a apresentação e definição do modelo das cinco forças de Porter como método de avaliação do ambiente setorial merece destaque, inicialmente, devido à simplicidade e eficiência nos quesitos: informação, desenvolvimento e prospecção de cenários e melhoria dos processos administrativos, que conforme pode ser observado, possui uma caracterização sistêmica, atuando de forma absoluta, como instrumento estratégico de gestão para organização no longo prazo.

Todavia, após o levantamento dos dados e informações relativas ao comportamento das variáveis do ambiente interno, utilizando-se da análise SWOT permitiu uma maior compreensão da funcionalidade do sistema administrativo atual da empresa, assim como, indicou o desempenho da atividade em relação ao meio onde esta se encontra inserida, mostrando quais atividades são fontes de singularidades, impactando na cadeia de valores de seus clientes, automaticamente lhe trazendo vantagem competitiva e quais precisam ser melhoradas a fim de que a Marzo Vitorino possa diferenciar-se com maior eficiência possível.

Esta análise dos resultados do microambiente conduz-se uma discussão representativa a respeito das atividades desenvolvidas pela organização, ampliando significativamente o horizonte de planejamento para a Marzo Vitorino.

Por fim, considerando a relevância desta indústria para a economia do Brasil, somado ao comportamento do ambiente de um dos mais importantes setores que compõem o mesmo, neste caso: a indústria de moveis para escritório especializada no varejo, entende-se que a pesquisa alcançou os objetivos propostos pelo estudo, indicando principalmente os reflexos do diagnóstico de oportunidades e ameaças que incidem sob a constituição das estratégias da empresa estudada. Assim sendo, espera-se que futuras observações, pesquisas e estudos venham a contribuir com a indústria Moveleira, e em especial, com a geração de conhecimento e de técnicas capazes de melhorar a eficiência e os resultados das atividades econômicas no segmento de moveis para escritório.

7. REFERENCIAS

ANSOFF, I. H. **Administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1983.

ANSOFF, I. H.; DECLERCK, R.P.; HAYER, R.L. **Do planejamento estratégico à administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1990.

ANSOFF, H.I. MCDONNELL, E.J. **Implantando a administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1993.

BALLOW, Ronald. **Logística empresarial: transporte, administração de materiais, distribuição física**. Tradução Hugo Y. Yoshizaki. São Paulo : Editora Atlas S/A, 1993.

BRDE. **Análise da competitividade das principais aglomerações produtivas de móveis da região sul do Brasil**. Elaborado por Idaulo Cunha, Maria do Carmo Silveira Pereira, Nelson Casarotto Filho. Florianópolis, 2006. 233 p.

FERREIRA, Marcos José Babieri; et. al. **Estudo da estrutura de mercado do segmento de móveis no estado do Paraná**. Campinas: ABDI, 2008

GALLINA, Marcelo. **Ações do líder na gestão do design como auxílio na formação do branding: um estudo de caso em uma empresa do setor do mobiliário**. Dissertação de Mestrado. Curitiba: UFPR, 2006.

GIOVINAZZO, R. A. FISCHMANN, A. A. **Delphi Eletrônico – Uma Experiência de Utilização da Metodologia de Pesquisa e seu Potencial de Abrangência Regional**. XIV Congresso Latino-americano de Estratégia. Argentina, 2001

GORINI, A.P.F. **A Indústria de móveis no Brasil**. São Paulo: ABIMÓVEL, 2000.

GORINI, Ana Pauloa Fontanelle. **Panorama do setor moveleiro no brasil, com ênfase na competitividade externa a partir do desenvolvimento da cadeia industrial de produtos sólidos de madeira**. Rio de Janeiro: BNDES, 2010. Acesso em 19.01. 2011

IASKIO, Emerson Leonardo Schmidt. **Estruturas de mercado e estratégias de inovação no seguimento de moveis para escritório: O caso Flexivi**. Dissertação de Mestrado. Curitiba: UFPR, 2011.

KON, A. **Economia industrial**. São Paulo: Ed. Nobel, 1994

KOTLER, F. **Administração de Marketing**. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

IBGE, Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. IBGE, 2012. Disponível em <<http://www.ibge.org.br>> Acesso em 18.12.2013

IEMI, Instituto de Estudos e Marketing Industrial Ltda. Relatório Setorial da Indústria moveleira. São Paulo: IEMI, 2012

KUPFER, D **Padrões de Concorrência e Competitividade**. In: ENCONTRO NACIONAL Da ANPEC, 20. Anais do... Campos de Jordão, 1992.

MALHOTRA, Naresh K. Pesquisa de Marketing – uma orientação aplicada. 3º Edição. Porto Alegre: Editora Bookman, 2001.

MACHADO, Rosa Teresa Moreira. **Estratégia e competitividade em organizações agroindustriais**. Lavras: UFLA/FAEPE, 2005.

MEINERS et al. **Estudo da estrutura de mercado do segmento de móveis no estado do Paraná**. Curitiba: IBQP, 2010.

MINTZBERG, H. **A criação artesanal da estratégia**. São Paulo, Atlas, 1987.

MINTZBERG H., LAMPEL J., AHLSTRAND B. **Todas as partes do elefante**. HSM Management, Barueri, 12 janeiro-fevereiro 1999.

MINTZBERG, H.;AHLSTRAND, B.;LAMPEL, J **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári da estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

OHMAE, K. **Gerenciamento em um mundo sem fronteiras**. In: MONTGOMERY, C. e PORTER, M. (Eds.) **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus. 1988.

PORTER, M.E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise da indústria e da concorrência**. Rio de janeiro: Campus, 1986.

PORTER, M. E. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. 15. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 18. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1991.

SERRA, F., TORRES, M. & TORRES. **Administração estratégica: conceitos, roteiro prático e casos**. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso Editores, 2003

ROESCH, Silvia Maria de Azevedo, Projetos de Estágios ao Curso de Administração. 1º Edição. São Paulo: Editora Atlas S/A, 1996.

TIGRE, PAULO BASTOS. **Gestão da Inovação**. Rio de Janeiro, Campus, 2006.

TZU, SUN. **A Arte da guerra**. Adaptação por: James Clavel. Tradução por: José Sanz. Rio de Janeiro: Record, 1983.

UNICAMP-IE-NEIT. **Estudo da competitividade de cadeias integradas no Brasil: impactos das zonas de livre comércio**. Cadeia: Madeira e Móveis, Campinas, 2002. 212 p. Relatório técnico

WRIGHT, P.; KROLL, M. e PARNELL, J. **Administração estratégica: conceitos**. São Paulo: Atlas, 2000.

WRIGHT, Peter.; MARK J. Kroll.; PARNELL, John. **Administração estratégica: conceitos**. 1.ed.nSão Paulo: Atlas, 2000.

TIGRE, PAULO BASTOS. **Gestão da Inovação**. Rio de Janeiro, Campus, 2006.

MEINERS et al. Estudo da estrutura de mercado do segmento de móveis no estado do Paraná. Curitiba: IBQP, 2010.

GORINI, Ana Pauloa Fontanelle. Panorama do setor moveleiro no brasil, com ênfase na competitividade externa a partir do desenvolvimento da cadeia industrial de produtos sólidos de madeira. Rio de Janeiro: BNDES, 2010. Acesso em 19.08.2012

FERREIRA, Marcos José Babieri; et. al. **Estudo da estrutura de mercado do segmento de móveis no estado do Paraná**. Campinas: ABDI, 2008