

**UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL
ÁREA DO CONHECIMENTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

VINÍCIUS GABRIEL RANCAN

**ATUALIZAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM UMA FABRICANTE
DE COMPONENTES PARA MÓVEIS**

CAXIAS DO SUL

2022

VINÍCIUS GABRIEL RANCAN

**ATUALIZAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM UMA FABRICANTE
DE COMPONENTES PARA MÓVEIS**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado à
Área do Conhecimento de Ciências Sociais, da
Universidade de Caxias do Sul, como requisito
parcial para obtenção do título de Bacharel em Ad-
ministração.

Área de concentração: diagnóstico empresarial.

Orientador TCC I e II Prof. Me. Fábio Eberhardt
Teixeira.

CAXIAS DO SUL

2022

VINÍCIUS GABRIEL RANCAN

**ATUALIZAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM UMA FABRICANTE
DE COMPONENTES PARA MÓVEIS**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à
Área do Conhecimento de Ciências Sociais, da
Universidade de Caxias do Sul, como requisito
parcial para obtenção do título de Bacharel em Ad-
ministração.

Área de concentração: diagnóstico empresarial.

Orientador TCC I e II Prof. Me. Fábio Eberhardt
Teixeira.

Aprovado em: 01/12/2022

Banca Examinadora

Prof. Me. Fábio Eberhardt Teixeira - Orientador

Universidade de Caxias do Sul

Prof. Dra. Janaína Macke - Convidada

Universidade de Caxias do Sul

Prof. Dra. Margareth Rodrigues de Carvalho Borella - Convidada

Universidade de Caxias do Sul

RESUMO

Este trabalho acadêmico foi desenvolvido com enfoque na empresa Marin Componentes Para Móveis, de Caxias do Sul – RS. Apresenta um diagnóstico empresarial realizado na mesma. Inicialmente, são apresentados dados e breve histórico da organização. Após isso, a empresa foi analisada por setores, apontando pontos fortes e fracos da estrutura organizacional. Estes itens foram resumidos e compilados em uma Matriz *SWOT*, a qual indicou aspectos mais urgentes a serem observados, visando uma maior competitividade no mercado de atuação. Diante de diversos aspectos críticos, sugeriu-se a elaboração de um novo planejamento estratégico, considerando uma pesquisa de mercado. Diversos autores foram utilizados como suporte teórico deste estudo, definindo estratégia, vantagem competitiva, e apresentando passos importantes para a elaboração do planejamento estratégico e dos planos de ações. Com base em metodologia de pesquisa quantitativa descritiva, foi aplicada uma pesquisa de opinião com clientes da empresa. Com suporte no diagnóstico empresarial, referencial teórico, e pesquisa mercadológica, elaborou-se um novo planejamento estratégico, com planos de ação a serem executados, objetivando uma expansão vantajosa para a empresa, e maior competitividade no mercado de atuação.

Palavras-chave: Planejamento estratégico, plano de ação, vantagem competitiva, pesquisa mercadológica, diagnóstico empresarial.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Catálogo de produtos	15
Figura 2 – Faturamento da Marin Componentes 2017-2021.....	17
Figura 3 – Cadeia de suprimentos básica do segmento de componentes para móveis	28
Figura 4 – Cadeia de suprimentos da Marin Componentes Para Móveis	29
Figura 5 - Códigos dos produtos da linha de suportes invisíveis para prateleiras	33
Figura 6 – Representação do espaço interno da empresa	37
Figura 7 – Exemplos de indicadores de RH	49
Figura 8 – Matriz <i>SWOT</i> da empresa Marin Componentes Para Móveis	56
Figura 9 – Legenda da Matriz <i>SWOT</i>	57
Figura 10 – Níveis de decisão e os tipos de planejamento	64
Figura 11 – A ferramenta <i>5W2H</i>	65
Figura 12 – Exemplo de plano de ação com a ferramenta “5W2H’.....	65
Figura 13 – PDCA – Método de Gerenciamento de Processos	66
Figura 14 – Precisão da pesquisa	76
Figura 15 – Distribuição da faixa etária dos respondentes	79
Figura 16 – Profissão dos responsáveis pelas compras	80
Figura 17 – Tabela de tempo como cliente	81
Figura 18 – Tabela de satisfação com os preços	84
Figura 19 – Preços em relação aos concorrentes	85
Figura 20 – Nível de satisfação em relação aos prazos de pagamentos	86
Figura 21 – Tabela referente a avaliação dos prazos de entregas	87
Figura 22 – Sugestões dos clientes	90
Figura 23 – Plano de ação	100

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Desempenho das vendas 2017-2021	18
Gráfico 2 – Ciclo de vida do produto	69
Gráfico 3 – Idade dos respondentes	79
Gráfico 4 – Tempo como cliente	80
Gráfico 5 – Frequência de compras por cliente	82
Gráfico 6 – Nível de satisfação com a qualidade dos produtos	83
Gráfico 7 – Nível de satisfação com os preços	84
Gráfico 8 – Comparação do preço em relação aos concorrentes	84
Gráfico 9 – Avaliação dos prazos de pagamentos	86
Gráfico 10 – Nível de satisfação com os prazos de entregas	87
Gráfico 11 – Nível de satisfação com o atendimento	88
Gráfico 12 – Avaliação da satisfação com as informações fornecidas	89
Gráfico 13 – Sugestões de melhorias apontadas pelos clientes	90

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Resumo dos pontos fortes e fracos da organização	53
Quadro 2 – Resumo dos assuntos e autores do referencial teórico	70
Quadro 3 – Metodologia de pesquisa	72
Quadro 4 – Definição atual dos valores	95
Quadro 5 – Proposta de definição de valores.....	96
Quadro 6 – Objetivos estratégicos atuais	96
Quadro 7 – Objetivos estratégicos propostos	96
Quadro 8 – Estratégias atuais	97
Quadro 9 – Estratégias propostas	97
Quadro 10 – Planejamento estratégico proposto	98

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
2 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA	14
2.1 DADOS CADASTRAIS	14
2.2 HISTÓRICO	14
2.3 PRODUTOS	15
2.4 AMBIENTE ORGANIZACIONAL	16
2.5 PARTICIPAÇÃO NO MERCADO	17
2.6 EVOLUÇÃO DAS VENDAS	17
2.7 CAPACIDADE PRODUTIVA	18
2.8 GESTÃO DE PESSOAS	19
2.9 ANÁLISES FINANCEIRAS UTILIZADAS.....	19
3 ÁREA ADMINISTRATIVA	20
3.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	20
3.2 INOVAÇÃO	20
3.3 ESTRUTURA FÍSICA, EQUIPAMENTOS E COMUNICAÇÃO	21
3.4 ORGANIZAÇÃO	21
3.5 PONTOS FORTES E PONTOS FRACOS	22
4 ÁREA COMERCIAL	23
4.1 PESQUISA DE MERCADO	23
4.2 PRODUTO / SERVIÇOS	23
4.3 PREÇO	25
4.4 COMUNICAÇÃO	26
4.5 VENDAS	27
4.6 DISTRIBUIÇÃO	28
4.7 RELACIONAMENTO COM OS CLIENTES	29
4.8 PONTOS FORTES E PONTOS FRACOS	30
5 ÁREA DE MATERIAIS	31
5.1 PLANEJAMENTO DE AQUISIÇÃO DE MATERIAIS	31

5.2 CRITÉRIO PARA AQUISIÇÃO DOS MATERIAIS	31
5.3 CONTROLE DE MATERIAIS	32
5.4 PONTOS FORTES E PONTOS FRACOS	33
6 ÁREA DE PRODUÇÃO	34
6.1 PLANEJAMENTO, PROGRAMAÇÃO E CONTROLE DA PRODUÇÃO	34
6.2 PAPEL ESTRATÉGICO E OBJETIVOS DA PRODUÇÃO	35
6.3 MEDIDAS DE PRODUTIVIDADE	35
6.4 PROCESSOS DE PRODUÇÃO	36
6.5 LAYOUT	36
6.6 MANUTENÇÃO	37
6.7 MOVIMENTAÇÃO DE MATERIAIS	37
6.8 QUALIDADE	38
6.9 ENGENHARIA	38
6.10 PONTOS FORTES E PONTOS FRACOS	38
7 ÁREA FINANCEIRA	40
7.1 ESTRUTURA DA ÁREA FINANCEIRA	40
7.2 GESTÃO DE CAIXA	40
7.3 CUSTOS E FORMAÇÃO DO PREÇO DE VENDA	41
7.4 CONTABILIDADE E INDICADORES FINANCEIROS	42
7.5 ANÁLISE DE INVESTIMENTOS NA EMPRESA	42
7.6 PLANEJAMENTO FINANCEIRO E ORÇAMENTÁRIO	42
7.7 PONTOS FORTES E PONTOS FRACOS	43
8 ÁREA DE RECURSOS HUMANOS	44
8.1 MODELO DE GESTÃO	44
8.2 CULTURA E CLIMA ORGANIZACIONAL	45
8.3 PERFIL DE CARGOS E REMUNERAÇÃO	45
8.4 RECRUTAMENTO, SELEÇÃO E INTEGRAÇÃO	46
8.5 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO	46
8.6 ROTINAS TRABALHISTAS	47
8.7 SEGURANÇA E MEDICINA DO TRABALHO	47
8.8 QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO	47

8.9 GESTÃO DO DESEMPENHO	48
8.10 RETENÇÃO DE TALENTOS	48
8.11 INDICADORES DE RH	49
8.12 COMUNICAÇÃO INTERNA	49
8.13 PONTOS FORTES E PONTOS FRACOS	50
9 ÁREA DE COMÉRCIO EXTERIOR	51
9.1 EXPORTAÇÕES	51
9.2 IMPORTAÇÕES	51
9.3 PONTOS FORTES E PONTOS FRACOS	52
10 ANÁLISE DA SITUAÇÃO ATUAL E PROPOSTA DE MELHORIA	53
10.1 PONTOS FORTES E FRACOS, AMEAÇAS E OPORTUNIDADES	56
10.2 TEMA DA PROPOSTA E A CONTEXTUALIZAÇÃO DO PROBLEMA	57
10.3 OBJETIVOS	58
10.4 JUSTIFICATIVA	58
11 REFERENCIAL TEÓRICO	59
11.1 ESTRATÉGIA EMPRESARIAL	59
11.1.1 Vantagem competitiva	59
11.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	61
11.2.1 Análise de cenários	62
11.2.2 Negócio, visão, missão e valores	62
11.2.3 Objetivos estratégicos	63
11.2.4 Planos de ação	63
11.2.5 Controle e avaliação	65
11.3 MIX DE PRODUTOS	67
11.3.1 Posicionamento estratégico do produto	67
11.3.2 Ciclo de vida do produto	69
11.4 RESUMO DAS IDEIAS DO REFERENCIAL TEÓRICO	70
12 METODOLOGIA	72
12.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA	72
12.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA	74

12.3 PROCESSO DE COLETA DE DADOS	76
12.4 PROCESSO DE ANÁLISE DE DADOS	76
13 APRESENTAÇÃO DO PROBLEMA E RECOMENDAÇÕES	78
13.1 APRESENTAÇÃO DO PROBLEMA	78
13.2 RESULTADOS DO QUESTIONÁRIO	78
13.2.1 Questões de identificação	79
13.2.2 Aspectos relacionados à fidelização de clientes	80
13.2.3 Qualidade dos produtos	82
13.2.4 Preços praticados	83
13.2.5 Prazos de pagamentos	85
13.2.6 Prazos de entregas	86
13.2.7 Atendimento	87
13.2.8 Avaliação das informações fornecidas	88
13.2.9 Sugestões dos clientes	89
13.3 PROPOSTA DE MELHORIA	91
13.3.1 Negócio	94
13.3.2 Missão	94
13.3.3 Visão	95
13.3.4 Valores	95
13.3.5 Objetivos estratégicos	96
13.3.6 Estratégias	97
13.3.7 Resumo da nova identidade estratégica	98
13.3.8 Plano de ação	99
13.3.9 Controle e avaliação	100
14 LIMITAÇÕES DO ESTUDO	101
15 CONSIDERAÇÕES FINAIS	103
REFERÊNCIAS	106
APÊNDICE A – PESQUISA DE OPINIÃO DOS CLIENTES	112

1 INTRODUÇÃO

Este trabalho consiste em uma proposta de melhoria para a empresa Marin Componentes Para Móveis, de Caxias do Sul – RS. Inicialmente, apresentam-se as características gerais da empresa, fabricante de produtos para aplicação no setor moveleiro.

Após apresentação da empresa, os capítulos seguintes contêm o diagnóstico empresarial realizado na mesma. As informações da empresa e arquivos para consulta e utilização, foram disponibilizadas pelos proprietários da organização, sendo um dos sócios o autor deste trabalho. A empresa Marin Componentes possui apenas duas pessoas desempenhando as atividades, sendo estes os próprios proprietários da empresa. Os setores da empresa não estão bem definidos, desta forma, o diagnóstico concentrou em analisar as atividades relacionando-as a cada departamento de um organograma empresarial.

O diagnóstico empresarial indicou os pontos fortes e fracos de cada setor da organização. Estes pontos foram resumidos e adequados para apresentação em uma matriz *SWOT*. A análise dos pontos mais críticos encontrados no diagnóstico empresarial, indicaram a necessidade de uma revisão do ponto de vista estratégico da empresa, propondo a implementação de um novo planejamento estratégico. A reformulação estratégica pretende reorganizar a estrutura organizacional, de modo a possibilitar uma expansão vantajosa para a organização.

Após elaboração da matriz *SWOT* e definição dos objetivos de pesquisa, o trabalho apresenta um referencial teórico, composto por diversos atores, com foco em estratégia empresarial e formulação do planejamento estratégico. O texto abordou fatores importantes que foram considerados na elaboração da proposta de melhoria.

A fase seguinte do trabalho, consistiu na aplicação de uma pesquisa. Para esta seção, inicialmente foram estudadas diversas formas de metodologias de aplicação de pesquisa, sendo que a metodologia empregada foi apresentada com citações de autores. O estudo empregou metodologia quantitativa descritiva, com aplicação de questionário e análise estatística. Após detalhamento da metodologia de pesquisa, o questionário foi aplicado aos clientes definidos para o estudo, e os resultados são apresentados neste trabalho.

Com base no referencial teórico, foram sugeridas alterações na identidade estratégica. Com a análise realizada, foi possível redefinir o negócio, missão, visão e valores. Após a definição da nova identidade estratégica, com descrição das estratégias e objetivos, formalizou-se um plano de ação que visa atingir as propostas do planejamento estratégico, de modo a fortalecer a estratégia empresarial.

Tendo o suporte de pesquisa mercadológica e diagnóstico empresarial, o presente trabalho possui grande valor para a empresa, ao organizar sua estratégia com base em dados mercadológicos. A aplicação dos planos estratégicos e de ação sugeridos por este trabalho, tem como objetivo dar suporte para a sobrevivência da empresa em um mercado altamente competitivo, onde a mesma não possui grande estrutura e fontes de investimento. A presente proposta inclui gerar vantagem competitiva, a fim de a organização ocupar uma fatia maior do mercado de atuação, e expandir a empresa de forma vantajosa.

2 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

2.1 DADOS CADASTRAIS

Razão Social: Marin Componentes para Móveis LTDA – ME.

Endereço: Rua Filomena Spinatto, 400 - Bairro São Ciro - Caxias do Sul – RS CEP: 95057-380. **Fone/Whatsapp:** (54) 9.8148.1117.

E-mail: contato.marin@outlook.com.br.

Site: www.marincomponentes.com

Proprietários: José Adriano Marin e Vinícius Gabriel Rancan.

2.2 HISTÓRICO

A empresa iniciou as atividades no ano de 2010, sendo fundada por José Adriano Marin e Célia Beatriz Marin – familiar. A criação da empresa se deu a partir de uma oferta de trabalho de um cliente do segmento de componentes para móveis. Inicialmente as atividades eram restritas na prestação de serviços de metalurgia, conforme apresentado no site institucional.

As atividades iniciais eram restritas a este cliente, e os serviços fornecidos foram de furação e rosqueamento de componentes. Após isso, expandiu a atuação a mais dois clientes, ofertando serviços de solda MIG e TIG. Durante o primeiro semestre de 2015, os clientes, informando instabilidade financeira e diminuição da demanda, optaram por retomar as atividades para seus ambientes internos.

A partir deste ponto a empresa considerou focar sua atuação em componentes para móveis. Com a troca de um dos sócios, desenvolveu-se a partir do segundo semestre de 2015, uma linha de produtos para comercialização direta à clientes do ramo moveleiro, marcenarias, indústrias e revendas, mantendo também a prestação de serviços para eventuais clientes. No ano de 2018, a empresa passou a vender de forma *online*, ampliando a atuação para o consumidor final.

Número de funcionários: zero. As atividades da empresa são desempenhadas pelos 2 sócios. Faturamento 2021: R\$ 247.041,38.

2.3 PRODUTOS

O catálogo da empresa conta com 32 produtos padrões, dentre os quais classificam-se 62 produtos de diferentes modelos ou medidas. Considerando as opções diferentes de acabamento, por exemplo, pintado ou cromado, totalizando 134 produtos de características distintas.

Todos os produtos da linha são componentes para móveis. Szabo (2015, p. 51), define componentes como bens industriais, peças ou equipamentos que podem compor um produto final.

Os principais produtos comercializados pela empresa são suportes e parafusos para montagem de prateleiras, mãos-francesas, e ganchos para uso doméstico. Os produtos são fabricados em metais, sendo em aço-carbono e ZAMAC (liga metálica). Os produtos de aço são fabricados pela empresa, porém poucos processos são internos, sendo a maioria dos processos de fabricação realizados por terceiros. Os produtos de ZAMAC são fabricados por outra empresa do ramo, e comercializados pela empresa como marca própria.

Figura 1 – Catálogo de produtos

 MARIN COMPONENTES PARA MÓVEIS RUA FILOMENA SPINATTO, 400, BAIRRO SÃO CIRO, CEP: 95057-380, CAXIAS DO SUL – RS. FONE: (54) 3229 4035							
MR 001/02/11/12/21/22 MÃO FRANCESA FIXA  ACABAMENTO: CROMADO OU PINTADO. MEDIDAS: 20X20/25X20/30X20 CM. MR 090/91 MÃO FRANCESA DE ALUMÍNIO	MR 003/04/13/14/23/24 MÃO FRANCESA INVERSA  ACABAMENTO: CROMADO OU PINTADO. MEDIDAS: 20X20/25X20/30X20 CM. MR 103 SUPORTE DE PRATELEIRA 5 MM	MR 030/31/32/33/34/35 MÃO FRANCESA SIMPLES  ACABAMENTO: PINTADO. MEDIDAS: 15X10/20X15/25X15/30X15/35X20/40X25 CM. MR 106/107/116/117 CANTONEIRA 13X13 MM	MR 040/41/42/43/44/45 MÃO FRANCESA ÚNICO  ACABAMENTO: CROMADO OU PINTADO. MEDIDAS: 15X15/20X20/25X25 CM. MR 108 CANTONEIRA 25 X 15 MM 3 FUROS	MR 305 SUP. CABIDEIRO CENTRAL REDONDO  ACABAMENTO: METALIZADO (COR CROMO).	MR 306 GANCHO MULTIÚSO MÉDIO  ACABAMENTO: NIQUELADO, OURO VELHO, PINTADO, ZINCADO.	MR 307 GANCHO MULTIÚSO PEQUENO  ACABAMENTO: NIQUELADO, OURO VELHO, PINTADO, ZINCADO.	MR 308 GANCHO MULTIÚSO DUPLO  ACABAMENTO: NIQUELADO, OURO VELHO, PINTADO, ZINCADO.
 ACABAMENTO: POLIDO. MEDIDAS: 26X25/37X35 CM.	 ACABAMENTO: NIQUELADO.	 MACIÇA OU VAZADA. ACABAMENTO: NIQUELADO, ZINCADO OU PINTADO.	 ACABAMENTO: NIQUELADO, ZINCADO OU PINTADO.	MR 309 GANCHO MULTIÚSO CHAPOLIN  ACABAMENTO: NIQUELADO, OURO VELHO, PINTADO, ZINCADO.	MR 321/MR 322 CABIDEIRO CENTRAL AÇO  OBLONGO OU REDONDO. ACABAMENTO: ZINCADO BRANCO OU CROMADO.	MR 401 DESEMPENADOR P/ PORTAS SOBREPOSTO  ACABAMENTO: ZINCADO BRANCO.	MR 451/452/453 ESQUADRETAS PARA PERFIS  ACABAMENTO: ZINCADO BRANCO.
MR 110 CANTONEIRA 16 X 16 MM REFORÇADA ACABAMENTO: NIQUELADO, ZINCADO OU PINTADO.	MR 201 ACABAMENTO P/ ESPELHO REDONDO ACABAMENTO: METALIZADO (COR CROMO).	MR 204 ACABAMENTO P/ ESPELHO QUADRADO ACABAMENTO: METALIZADO (COR CROMO).	MR 211/212/213/214/215 SUPORTE FENDA ACABAMENTO: METALIZADO (COR CROMO).	MR 501/502/503/504/505/506/507 SUPORTE INVISÍVEL  ACABAMENTO: ZINCADO AMARELO. MEDIDAS: 149/189/239/289/339/389/439 MM.	MR 511/512/513 PF SUPORTE INVISÍVEL  ACABAMENTO: ZINCADO BRANCO. MEDIDAS: 118/169/210 MM.	MR 651/652/653 DOBRADILHA SEM ENCAIXE  MODELOS: AÇO INOX POLIDO, AÇO ZINCADO OU AÇO OURO VELHO. MEDIDA: 3".	MR 701/702/711/712 CANTONEIRAS DE AÇO  ACABAMENTO: ZINCADO BRANCO OU PINTADO. MEDIDAS: 23X22/25X25 MM.
MR 301 SUPORTE CABIDEIRO OBLONGO  ACABAMENTO: METALIZADO (COR CROMO).	MR 302 SUPORTE CABIDEIRO OBLONGO ESTRIADO  ACABAMENTO: METALIZADO (COR CROMO).	MR 303 SUP. CABIDEIRO CENTRAL OBLONGO  ACABAMENTO: METALIZADO (COR CROMO).	MR 304 SUPORTE CABIDEIRO REDONDO  ACABAMENTO: METALIZADO (COR CROMO).	MR 721 SUPORTE "L" COM CAPA PLÁSTICA  ACABAMENTO: ZINCADO. CAPA PLÁSTICA: BRANCA.	MR 731/732 SUPORTE UNIVERSAL 3 FUROS  ACABAMENTO: ZINCADO BRANCO OU PINTADO.	MR 801/811 CABIDEIRO CURVO CROMADO 1500mm  ESPESURA DO AÇO: 0,75 MM. OBLONGO: 16 X 30 MM. REDONDO: 25,4 MM.	MR 901 TÁBUA DE PASSAR ARTICULADA  FIXADA DIRETAMENTE NA PAREDE OU MÓVEL. FORRO ANTICHAMAS.

Fonte: Marin Componentes Para Móveis (2022).

2.4 AMBIENTE ORGANIZACIONAL

O ambiente empresarial é analisado através da divisão entre microambiente e macroambiente. “O microambiente está mais próximo da empresa e é composto, basicamente, por seus clientes, fornecedores e concorrentes” (BARROSO 2018, p. 40). Os concorrentes da empresa são indústrias fabricantes de componentes para móveis. Na cidade de Caxias do Sul existem diversos concorrentes.

Os concorrentes, em sua grande maioria, estão localizados na região sul e sudeste do país. Estes concorrentes, geralmente são empresas fabricantes de médio porte, e atuam no mercado com foco em menor preço, sendo que os produtos possuem baixo valor agregado e pouca diferenciação. Focam em produção e vendas de grandes quantidades de mesmo produto, conseguindo preços diferenciados com fornecedores de matérias-primas e serviços.

Os concorrentes que atuam no mercado, atuam em quase sua totalidade, com vendas *B2B*, com foco em revendedores de componentes para móveis. No caso da empresa analisada, a mesma tem suas atenções divididas em *B2B* e *B2C*, pois possui um canal de vendas direto a consumidor final, onde os clientes são marceneiros ou usuários comuns que aplicam os produtos nas próprias casas ou demais ambientes.

Os fornecedores da empresa estão em sua grande maioria, localizados na cidade de Caxias do Sul. Também possui dois fornecedores na cidade de Bento Gonçalves. Os fornecedores da empresa são indústrias que adquirem matéria-prima e vendem a mesma beneficiada, conforme encomenda. Também são fornecedores empresas que prestam serviço de galvanização, cromagem e pintura.

A empresa é localizada em Caxias do Sul – RS, onde estão quase na totalidade, seus fornecedores. A cidade possui uma boa logística para os principais centros compradores, localizados principalmente na região sul e sudeste, com diversas opções de transportadores logísticos. A sociedade possui forte ligação com as indústrias da cidade, sendo que o setor industrial é um dos que mais emprega na cidade. Devido a recorrente demanda nos setores industriais, existe uma boa disponibilidade de mão de obra na cidade.

“O Macroambiente, por sua vez, é aquele composto por várias informações que influenciam o microambiente, como tecnologia, a cultura e as ações do governo.” (BARROSO 2018, p. 40). O segmento onde a empresa atua movimenta um grande valor financeiro. Apesar disso, o mercado tem se mantido instável, com momentos de altas e baixas. Recentemente o mercado foi impactado por grandes reajustes de preços, devido a pandemia, onde elevaram-se consideravelmente os preços de matérias-primas, e outros insumos. Houve reajustes constan-

tes nos anos de 2020 e 2021. Em 2022, os preços mantiveram-se num patamar elevado, porém estão estabilizados. O mercado possui poucas barreiras para entrada de novos fornecedores, sendo assim, atualmente as vendas que antes eram de grande proporção de poucas empresas, atualmente dividem-se entre muitos fornecedores de componentes para móveis. A tecnologia está presente nos processos de beneficiação do aço e injeção de materiais.

2.5 PARTICIPAÇÃO NO MERCADO

A empresa não possui dados de participação no mercado, pois não possui indicadores do valor movimentado pelo segmento industrial de fornecedores de componentes para móveis fabricados em metais. Porém, analisando a atuação da empresa, concluímos que atende uma fatia muito pequena, pois a mesma não atende as grandes redes revendedoras de componentes para móveis, as quais movimentam milhões de reais anualmente e a maior parcela deste mercado.

2.6 EVOLUÇÃO DE VENDAS

A tabela a seguir, retrata a evolução das vendas da empresa, dos anos 2017 ao 2021, verificando o faturamento anual atingido pelas vendas. Após isso, apresenta-se um gráfico para visualizar a evolução das vendas durante os últimos 5 anos.

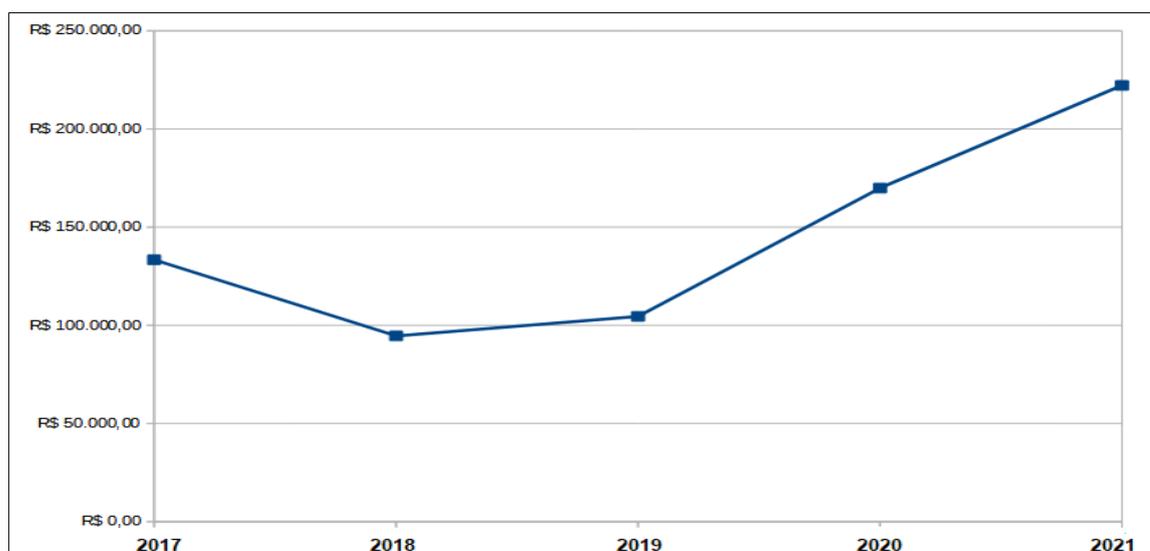
Figura 2 – Faturamento da Marin Componentes Para Móveis 2017-2021

2017	2018	2019	2020	2021
R\$ 133.370,32	R\$ 98.314,03	R\$ 109.255,11	R\$ 177.946,18	R\$ 247.041,38

Fonte: Marin Componentes Para Móveis (2022).

O faturamento do ano de 2017 foi maior do que os dois anos seguintes. A justificativa apresentada para isso foi de que a empresa possuía 62,5% de seu faturamento destinado a apenas um cliente. No ano de 2018, a empresa não atendeu mais a este cliente. Já no ano de 2020, apresentou resultados superiores ao ano de 2017, com a consolidação de novas formas de vendas.

Gráfico 1 – Desempenho das vendas 2017-2021



Fonte: elaborado pelo autor (2022).

O gráfico exclui das porcentagens as margens de aumento de custos ocorridos ano a ano, para que desta forma não se considere no desempenho das vendas um aumento no faturamento correspondente aos reajustes praticados nos preços de venda. Considerando um aumento de custos de 2,95%, 3,75%, 4,31%, 4,52%, 10,06%, de ano para ano. No ano de 2020, o aumento no desempenho das vendas em relação a 2019 foi de 58,56%. No ano de 2021 houve um novo aumento no desempenho, representado no faturamento, excluindo-se o aumento de custos, por 28,76 % de aumento em relação ao ano anterior. Os dados de aumento dos custos e faturamento considerados para elaboração do gráfico, foram cedidos pela empresa.

2.7 CAPACIDADE PRODUTIVA

No ano de 2021, a empresa ocupou aproximadamente 77,5% da capacidade produtiva interna, conforme dados informados pela empresa. Esta capacidade produtiva permite que em um cenário de aumento da demanda, a empresa amplie a produção para próximo de 100% do total disponível, sem realizar mudanças na estrutura ou contratar. Também permite a empresa elevar a produção para elevar o estoque de produtos. Todas as informações foram relatadas pelos proprietários da empresa. Os dados foram levantados pela empresa considerando a máxima produção possível em um mês, em comparação as médias demandadas mensalmente.

A expansão da capacidade de fornecimento da empresa está atrelada aos seus fornecedores, sendo que a maioria dos processos de fabricação são realizados por terceiros. Todos es-

tes fornecedores possuem a capacidade de atender uma demanda maior do que a atual solicitada pela empresa.

2.8 GESTÃO DE PESSOAS

A empresa não possui funcionários, sendo que as atividades são desempenhadas pelos dois proprietários. Um dos proprietários atua na parte de produção interna. O outro proprietário é responsável pelos demais processos realizados, administrativos, atendimento comercial, contato com fornecedores e clientes. A remuneração dos sócios não é fixa, variando conforme o desempenho da empresa no mês anterior, observando as análises financeiras.

2.9 ANÁLISES FINANCEIRAS UTILIZADAS

A empresa possui como principais análises financeiras, fluxo de caixa (elaborado internamente), DRE e balancetes, fornecidos pela contabilidade. A empresa dispõe de pouco capital de giro, e adota uma estratégia de sobrevivência, com investimentos moderados, e utiliza principalmente o fluxo de caixa para análise de tomadas de decisões de compras e investimentos. Apesar de verificar demais controladores financeiros, o principal indicador para a tomada de decisão é o fluxo de caixa.

3 ÁREA ADMINISTRATIVA

Valeriano (2001, p. 10 e 11), define a finalidade da área administrativa de uma organização:

Uma vez constituída a organização, ela precisa ser posta a funcionar e seus responsáveis, para alcançar as finalidades e em face dos acontecimentos, precisam resolver problemas, tomar decisões e, para implementá-las, devem utilizar os recursos humanos, materiais, habilidades e conhecimentos etc. Para isso fazem uso de técnicas de administração, entendida esta como o processo de tomar decisões sobre objetivos e recursos e implementá-las.

3.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Negócio: o negócio da Marin está pautado em soluções para o setor moveleiro.

Missão: fornecer com excelência acessórios, componentes e serviços para as mais diversas aplicações na indústria e comércio moveleiro.

Visão: ser uma empresa referência no ramo de atuação. Reconhecida pelos nossos clientes como fornecedora de soluções para o ramo moveleiro, com produtos de qualidade percebida, preço competitivo e excelente prazo de entrega.

Valores: qualidade percebida pelo cliente no produto. Ética e transparência nas relações com clientes e fornecedores. Responsabilidade para com a sociedade e o meio ambiente.

Objetivos: desenvolver a empresa. Ser reconhecida no mercado como referência. Obter lucro para remuneração dos sócios e perpetuação da empresa.

Estratégias: projeto de produto visando fabricação a baixo custo. Eficiência nas operações produtivas. Sistema de informações bem estruturado. Rígido controle financeiro, custos e mão de obra. Desenvolver cadeia de distribuição. Fortalecimento da marca.

A empresa utiliza os relatórios de faturamento para analisar os resultados. Não possui medidores e indicadores de desempenho direcionados ao acompanhamento das metas e objetivos, o que prejudica o acompanhamento do resultado das estratégias adotadas.

3.2 INOVAÇÃO

Os produtos trabalhados pela Marin não possuem inovação em relação ao padrão do mercado. Os componentes para móveis são caracterizados por produtos padronizados com custos reduzidos. A maioria dos produtos possui baixo valor agregado.

A empresa busca diferenciar-se das concorrentes através da inovação no atendimento e presença dos produtos *online*. A empresa passou a trabalhar com vendas em *marketplace* em 2018, atendendo diretamente os consumidores finais. A Marin utiliza como principal recurso de atendimento a ferramenta *whatsapp*. A empresa realiza os envios utilizando de plataformas digitais para a logística dos pedidos.

3.3 ESTRUTURA FÍSICA, EQUIPAMENTOS E COMUNICAÇÃO.

A estrutura física da empresa compreende uma pequena área de 12 X 4,5 metros quadrados de um pavilhão. A área é dividida entre escritório e produção. Na área de produção estão os equipamentos de produção, máquina de solda, serra poli corte, furadeiras, estoques e setor de embalagem.

A empresa se comunica com o mercado principalmente através do site institucional, *Google Meu Negócio*, e-mail, *Whatsapp* e anúncios em *marketplace*. A empresa utiliza de um software *ERP* para emissão de notas fiscais, controle das vendas e faturamento, análise de vendas dos produtos, cadastro de clientes, análise ABC, entre outros indicadores fornecidos pelo sistema. Os dados do sistema são arquivados em nuvem. Os demais arquivos da empresa são armazenados em cópia em *HD* externo.

A logística de envio de produtos vendidos *online* são realizadas através de 2 plataformas. Em uma destas plataformas, a empresa recebe as vendas dos diversos sites de vendas em que atua, e dentro do programa faz o cadastro da nota fiscal, e gera etiquetas para envio e controle da logística dos pedidos, além de controlar os estoques disponíveis para venda. Também são apresentados indicadores das vendas *online*. A outra plataforma é utilizada para gerar o envio junto à transportadora, e acompanhar a logística de frete dos pedidos solicitados via *whatsapp*.

3.4 ORGANIZAÇÃO

A empresa tem todas as suas atividades realizadas pelos 2 sócios. Um dos sócios, possui experiência em produção, atua nos processos produtivos internos. Os assuntos comerciais, financeiros, compras, custos e demais assuntos administrativos, são de responsabilidade principal do outro sócio, em fase final de graduação de Administração. As duas partes se relacionam sem um aspecto de hierarquia.

Apesar da atuação em áreas diferentes da empresa, os sócios mantêm uma comunicação sobre os aspectos gerais mais importantes. Os investimentos de maior impacto ou qualquer outra modificação significativa são discutidas e aprovadas em conjunto pelos sócios.

3.5 PONTOS FORTES E PONTOS FRACOS

Pontos fortes:

- Baixo custo operacional;
- Processo produtivo terceirizado bem estabelecido;
- Prazos de entregas atendidos;
- Vendas e atendimento *online*;
- Controle de caixa rígido.

Pontos fracos:

- Baixo investimento;
- Baixo faturamento;
- Pouca tecnologia e capital disponível para investimento em novos projetos de produtos;
- Baixo poder de barganha em negociações com fornecedores de matéria-prima.
- Ramo de atuação em relação ao porte da empresa (concorrentes de maior porte).

4 ÁREA COMERCIAL

A área comercial é responsável pelo planejamento de vendas da empresa. Farra e Geber (2020, p. 29), abordam que a administração de vendas inclui planejamento, direção e controle de vendas por meio de recrutamento, treinamento, determinação de rota, motivação e outros elementos.

Hillmann (2013, p.63), aborda o processo de gerenciamento de vendas:

O gerenciamento de vendas envolve inicialmente estimativas relacionadas ao mercado e à empresa. Para tanto, adotamos levantamentos sobre o potencial de mercado, que é a estimativa da demanda possível máxima em um período de tempo, com base no número de usuários potenciais e sua taxa de compra. Para isso, valemo-nos de várias fontes secundárias, das vendas atuais e da pesquisa de clientes e consumidores. Adotamos também um levantamento atinente ao potencial da empresa, que é uma porção da demanda total possível de determinado segmento de mercado. É a quantidade máxima que uma empresa pode vender em um dado período de tempo em condições ótimas.

4.1 PESQUISA DE MERCADO

A empresa não efetua pesquisas formais de *marketing*. Portanto, não possui fórmula específica para coleta de dados com os clientes. Não realiza pesquisas formais de satisfação do cliente. O responsável pela venda solicita aos novos clientes uma rápida pesquisa informal, alinhando alguns pontos de melhoria para futuros pedidos, porém não realiza uma análise formal das informações. As conversas com os clientes têm como, objetivo principal, verificar se houve alguma falha no processo interno ou da transportadora durante todas as fases do pedido.

4.2 PRODUTO / SERVIÇOS

Inicialmente, a empresa atuou no mercado fabricando os principais produtos com que já trabalhava enquanto prestava serviços terceirizados. A empresa ampliou seu catálogo conforme a viabilidade de fornecimento dos produtos. Contém no seu *mix*, os produtos mais importantes dos seus principais fornecedores, comprando e revendendo com a marca Marin. Muitos destes produtos possuem poucas vendas, devido aos clientes buscarem o menor preço, direto com o fabricante inicial do produto.

Também desenvolveu produtos conforme desenhos enviados pelos clientes, porém, dificilmente consegue atender estas solicitações, devido falta de máquinas ou ferramentas necessárias para a produção dos mesmos. Mesmo que a empresa tenha a possibilidade de produzir

com terceiros, a produção de novos produtos depende da fabricação de ferramentas que exigem um investimento inicial.

Todos os produtos são comercializados com a marca da Marin Componentes Para Móveis. A empresa reformulou a marca em 2017, mas optou por continuar com o sobrenome do sócio-fundador da empresa, a fim de fortalecer a marca que já possuía com os clientes e fornecedores, com os quais a empresa sempre se propôs a manter uma relação de credibilidade e ética. A empresa realizou com uma profissional de *marketing* a reformulação do logo e alteração do nome de “Marin Serviços Industriais” para “Marin Componentes Para Móveis”, formalizando a marca e a identidade visual da empresa.

Kotler (2006, p. 131), apresenta os 4 estágios do Ciclo de vida do Produto:

1. Introdução: período de baixo crescimento nas vendas, uma vez que o produto está sendo introduzido no mercado. Não há lucros nesse estágio devido às pesadas despesas com o lançamento do produto.
2. Crescimento: período de rápida aceitação do mercado e melhoria substancial dos lucros.
3. Maturidade: período de baixa no crescimento das vendas, porque o produto já alcançou a aceitação da maioria dos compradores potenciais. Os lucros se estabilizam ou declinam em face do aumento da concorrência.
4. Declínio: período em que as vendas mostram uma queda vertiginosa e os lucros desaparecem.

Os produtos comercializados pela Marin, em sua grande maioria, estão na fase de maturidade do CVP (Ciclo de Vida dos Produtos). A maioria dos produtos já está no mercado há, pelo menos, dez anos, e possuem uma ampla variedade de fornecedores disponíveis no mercado, além de já existirem outros produtos com a mesma função. Alguns poucos produtos estão na fase de crescimento, são itens que recebem uma maior procura de novos clientes, pois são fabricados por poucas empresas, ou ser um produto que substitui outro modelo mais antigo.

Segundo Razzolini (2012 p. 65), conceito de ciclo de vida do produto é um fator essencial à gerência de produto, que deve buscar uma gestão lucrativa e bem-sucedida do produto, desde seu lançamento até seu declínio e, finalmente, desaparecimento do mercado. O autor ainda define as fases do CVP, onde destacamos a maturidade:

Nesse estágio (fase), a competição (extremamente agressiva e acirrada) força os lucros mais para baixo [...] As vendas continuam a aumentar, durante algum tempo, porém com uma taxa de crescimento menor (mais lenta) à medida que se atinge a saturação do mercado. É nessa fase que a oferta supera a demanda pela primeira vez [...] As vendas no ramo (total de vendas no mercado), tendem a se estabilizar, solidificando a estrutura existente. (RAZZOLINI 2012, p. 66).

No caso de vendas para revendedores ou indústrias, a empresa raramente recebe solicitações de trocas, porém as efetua quando necessárias sem adicionar custo do produto, e sim apenas as despesas de frete, que ficam como responsabilidade do cliente apenas no caso de ter solicitado incorretamente a mercadoria. Os atendimentos de pós-vendas nestes casos, são realizados via atendimento *whatsapp*.

Já nas vendas para consumidores finais, realizadas através de plataformas *online*, a empresa possui taxa de devolução de cerca de 2%. A empresa precisa arcar com despesas de frete de devolução caso o cliente receba o produto e decida devolver, devido às regras dos *marketplaces*. Esta taxa de devolução também inclui produtos em que os endereços não são localizados, ou por erros de entendimento do cliente em relação às especificações descritas nos anúncios. O atendimento de pós-vendas, nestes casos, são realizados pela empresa responsável plataforma de vendas em *marketplaces* utilizada pela empresa.

4.3 PREÇO

A empresa trabalha com três canais principais de vendas: venda direta por *whatsapp* ou e-mail, venda através de representantes comerciais e vendas através de *marketplaces*. Em cada tipo de venda, alteram-se os preços praticados. Os preços são definidos através de uma planilha que abrange os custos de produção dos produtos, custos fixos e variáveis, lucro (com margens que variam de 7% a 12,5%). Estas margens de lucro podem ser reduzidas até 3% em pedidos com pagamentos à vista ou antecipado. Algumas vendas online são realizadas com margens superiores ao padrão da empresa.

Os preços alteram-se em cada canal de venda. Nas vendas diretas, o preço não abrange comissões sobre venda, nestes casos, a empresa consegue oferecer melhores preços, ou aumentar sua margem de lucro. Os representantes trabalham com uma tabela de preços fixa, e com descontos concedidos apenas em pedidos à vista (3% de desconto). Nos *marketplaces*, existem outros custos que abrangem o preço de venda, como comissão do canal de venda, despesas relacionadas ao anúncio e frete.

Considerando as vendas diretas e vendas de representantes, que são destinadas às revendas ou indústrias, na maioria dos produtos, os preços praticados pela empresa são mais elevados em relação aos concorrentes. Apesar de a empresa possuir um custo operacional e fixo baixo, possui pouco poder de negociação de preços com fornecedores, o que eleva o custo do produto em relação aos concorrentes, sendo que a empresa trabalha com quantidades menores do que seus concorrentes, com maior poder de investimento.

Os produtos com menor diferença de preço em relação aos concorrentes, são os que mais tem vendas efetivadas. O que comprova a busca dos clientes pelos menores preços. Produtos com diferenças de preços maiores em relação aos demais fornecedores, têm baixa aprovação de vendas. As vendas são muito impactadas pelos preços praticados. Em situações em que a empresa consegue manter os preços quando o mercado passa por reajustes, verifica-se pelos proprietários um aumento pontual da demanda.

O mercado de atuação da Marin Componentes possui muitas opções de fabricantes. Esta grande quantidade de empresas divide o valor do mercado em quotas de participação de muitas empresas. O grande número de fabricantes no mercado diminui as margens de lucro das empresas em relação a períodos anteriores, devido a acirrada concorrência pelo menor preço.

Já em relação às vendas nos *marketplaces*, a empresa pratica preços altamente competitivos. A justificativa para isso é que ao atuar em *marketplaces*, a empresa não compete diretamente com os fabricantes, já que a grande maioria não está presente nestes canais de venda. Neste ambiente, a empresa tem a concorrência de lojistas que revendem produtos de outros fabricantes, sendo assim a Marin possui vantagem em alguns preços de venda, e em outros casos, preços muito aproximados.

A empresa possui uma análise de crédito bem definida. Os novos clientes são verificados junto aos órgãos de proteção ao crédito. Qualquer pendência de pagamento impede que a empresa tenha crédito aprovado. Mesmo no caso de excelente *score* nos órgãos de proteção ao crédito, a primeira compra é confirmada apenas mediante pagamento antecipado. Após isso, o segundo pedido, em caso de crédito aprovado, libera um valor de crédito ligeiramente superior ao valor da primeira compra. Após isso, a empresa aumenta gradualmente o valor de crédito concedido a cada novo pedido, desde que o cliente efetue o pagamento dos valores em dia.

4.4 COMUNICAÇÃO

A empresa não realiza investimento em *Google Ads*, apesar disso, o site da empresa aparece entre os principais ao buscar na *web* a expressão “componentes para móveis”. A empresa é cadastrada no “*Google Meu Negócio*”, portanto as principais informações da empresa, como endereço e contatos, são encontradas facilmente na Internet. Os anúncios estão disponíveis nos *marketplaces*, os quais direcionam suas propagandas aos clientes interessados.

O site institucional da empresa apresenta um breve histórico, visão, missão e valores, os contatos e informações dos produtos trabalhados. Além disso, possui uma página no Face-

book, porém a mesma não é abastecida. A empresa não trabalha com e-mail *marketing*. Possui como principal fonte de atendimento para entrada de pedidos o *whatsapp*, de segunda a sexta-feira, em horário comercial, onde a empresa busca o menor tempo possível de retorno às mensagens. Também confirma pedidos via *e-mail*. Os novos clientes encontram a empresa pelo site e entram em contato via *whatsapp*, *e-mail* ou telefone.

4.5 VENDAS

A empresa não possui planejamento definido de vendas, nem quotas de vendas para representantes, vendas internas e vendas *online*. Define como meta mensal o valor médio de faturamento mensal do ano anterior. Possui poucos indicadores de vendas, acompanhando apenas o faturamento mensal e número de novos clientes por mês.

Não possui campanhas de motivação e promoção aos vendedores. De acordo com Hillmann (2013, p.62):

A motivação pode ser compreendida como a disposição e o esforço individual do vendedor para atingir os objetivos da empresa. A motivação é um importante fator a ser considerado pela gerência de vendas porque nem sempre os vendedores obtêm sucesso nas vendas [...] os vendedores quase sempre estão livres, ou seja, sem supervisão direta e, conseqüentemente, precisam estar sempre motivados para continuarem sua luta por vendas.

Existem três forças de vendas. As vendas por *marketplaces*, são efetuadas sem interferência, pois os clientes compram diretamente nos anúncios. Apenas é necessária intervenção quando o cliente possui alguma dúvida e solicita atendimento pré-venda.

A segunda força de venda é a interna, realizada por um dos sócios da empresa. O cliente solicita orçamento via *whatsapp*. O orçamento é elaborado, conforme o padrão da empresa. O papel do vendedor interno é tirar pequenas dúvidas do consumidor, cadastrar caso seja novo cliente, consultar valores de frete, elaborar o orçamento, e aguardar a aprovação do cliente. O sócio responsável pela venda não recebe uma comissão direta sobre as mesmas.

A terceira força de venda compreende os representantes. A empresa atua com dois representantes, divididos por territórios de atuação. Estes representantes trabalham apenas na região sul do país. Os demais estados são atendidos exclusivamente por venda interna. Os representantes não possuem treinamento específico e não recebem ações voltadas à motivação. Possuem uma taxa de comissão fixa para os pedidos. A organização não tem intenção de contratar novos representantes comerciais, as forças estão dedicadas a aumentar as vendas internas e via *marketplace*.

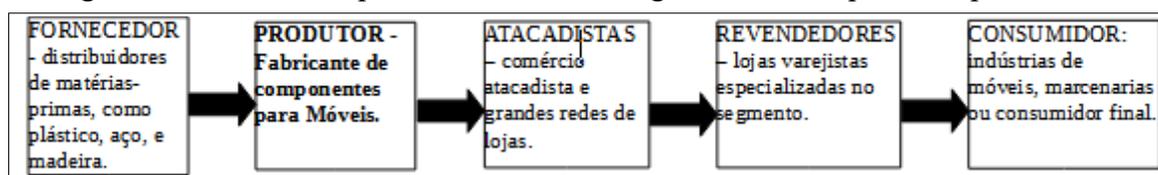
Os representantes da Marin atuam com representação de outras empresas dos segmentos de construção, móveis, ferragens, entre outros. Estes representantes possuem uma gama de empresas no catálogo e oferecem os produtos aos mesmos clientes. Após apresentar a empresa, o representante tem a função de tirar pequenas dúvidas dos clientes e formalizar os pedidos, conforme padrão da representação. Trabalham com uma tabela de preços fixa, onde há apenas o desconto pré-definido para pedidos à vista ou para pagamento antecipado. Os representantes trabalham com frete FOB, ou seja, os clientes são responsáveis pela negociação do frete e por indicar a transportadora. O representante envia o pedido para a fábrica e aguarda a aprovação.

4.6 DISTRIBUIÇÃO

A empresa trabalha com produção sob demanda, mas possui estoques físicos de produtos prontos ou semiprontos. Os pedidos são enviados diretamente da Marin para o cliente, através de transportadoras parceiras. A seguir é apresentada a cadeia de distribuição deste segmento, conforme informações dos proprietários da empresa.

A cadeia de distribuição do segmento de componentes para móveis, inicia com o fornecedor de matéria-prima. A matéria-prima é adquirida e beneficiada pelo fabricante dos componentes. Após isso, o produto é negociado em grandes quantidades com distribuidores. Os varejistas adquirem os produtos, que são revendidos em lojas do ramo. Os revendedores comercializam o produto diretamente ao consumidor final, ou às marcenarias e indústrias de móveis, as quais utilizam na fabricação de móveis. Entende-se como consumidor final a pessoa que compra os móveis já beneficiados com os componentes, ou pessoas que adquirem os componentes e instalam em seus móveis. A sequência a seguir, demonstra a distribuição mais básica deste segmento, conforme informado por um dos sócios da empresa:

Figura 3 – Cadeia de suprimentos básica do segmento de componentes para móveis



Fonte: elaborado pelo autor (2022).

Porém, esta sequência de distribuição nem sempre ocorre desta forma na prática. É comum neste segmento, fabricantes fornecerem a outros fabricantes de componentes para mó-

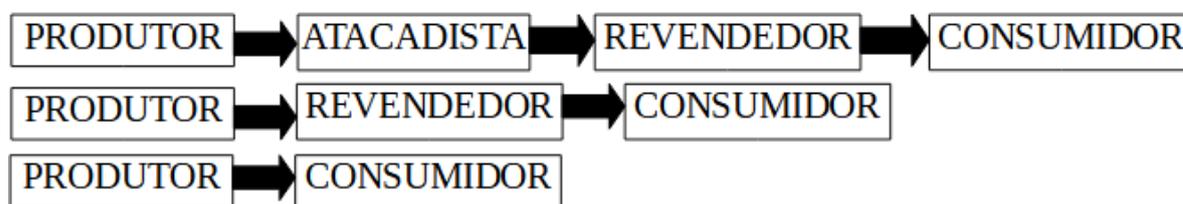
veis. A Marin Componentes fornece produtos de outros fabricantes de Caxias do Sul, assim como também possui clientes que são fabricantes de componentes para móveis.

No caso de indústrias de móveis que consomem grandes quantidades, esta sequência pode ser rompida, pois estes compram diretamente do fabricante de componentes para móveis. As indústrias, e as marcenarias, utilizam estes produtos na fabricação de móveis. Também é muito comum que os varejistas adquiram diretamente dos fabricantes, solicitando uma quantidade maior porém com um preço mais competitivo.

Szabo (2015 p. 69), relata que as empresas devem analisar os impactos de custo que terão ao montarem sua rede de distribuição. Também aborda que as escolhas de determinada rede terão impacto na receita e na lucratividade da empresa.

É importante observar que a Marin possui um canal de vendas por *marketplaces*. Neste tipo de venda, a empresa evita todos os canais intermediários, vendendo diretamente de fabricante para consumidor. No caso da Marin, verificamos as seguintes cadeias de distribuição, a partir da fabricação:

Figura 4 – Cadeia de suprimentos da Marin Componentes Para Móveis



Fonte: elaborado pelo autor (2022).

4.7 RELACIONAMENTO COM OS CLIENTES

Os proprietários informam que a empresa busca um relacionamento de confiança por parte dos clientes. Tem como objetivo cumprir as expectativas dos clientes. Muitos novos clientes chegam à empresa relatando problemas com fornecedores anteriores. Diante desta situação observada em muitos casos, a empresa procura entregar sempre o prometido, sem erros e atrasos no prazo combinado. Em relação às vendas B2B, apresentou taxa zero de cancelamentos e devoluções de pedidos no ano de 2021 (exclui-se as vendas via *marketplaces* destinadas ao consumidor final). Além disso, mantém diversos clientes desde o ano de 2016, ano em que passou a atuar efetivamente neste mercado, mesmo em alguns produtos onde o preço praticado está acima de demais fabricantes.

A empresa armazena as conversas com clientes apenas no *whatsapp* ou *e-mail*. Não possui *CRM* para gerenciar os contatos. Não possui atividades de geração e captação de *leads*.

4.8 PONTOS FORTES E PONTOS FRACOS

Pontos fortes:

- Potencial de crescimento das vendas de alguns produtos;
- Informações da empresa e anúncios de fácil localização na Internet;
- Pouca incidência de trocas ou devoluções;
- Prazos de fabricação cumpridos;
- Critérios de concessão de crédito bem definidos, e recebimentos em dia;
- Possui canal de vendas diretas ao consumidor final.

Pontos fracos:

- Maior parte dos produtos em fase de maturidade;
- Não possui quotas de vendas;
- Não possui *CRM*;
- Não possui atividades de geração e captação de *leads*.
- Poucos indicadores de vendas para uma melhor análise das ações necessárias;
- Não planeja pesquisas de *marketing* e satisfação dos clientes;
- Itens do catálogo com poucas vendas/inadequação da composição da linha de produtos;
- Não possui uma política formalizada de retenção e fidelização de clientes;
- Possui página em redes sociais porém não a utiliza;
- Produtos com preços superiores em relação as demais marcas fabricantes;
- Grande número de fabricantes no mercado;
- Empresas atuando com baixas margens de lucros, devido a acirrada concorrência pelo menor preço.

5 ÁREA DE MATERIAIS

Lélis (2016, p.10), explica a importância da área de materiais para as organizações:

O equilíbrio financeiro e econômico de uma empresa depende, sem dúvida, da boa administração de materiais e da adequada execução do abastecimento, do planejamento e do reaproveitamento de materiais a ponto de contribuir para a melhoria do resultado da organização.

O autor ainda define de que forma esta área atua: “a administração de materiais é a área que controla os fluxos das tarefas e atividades entre produção, controle de estoque, compras, distribuição, armazenagem, recebimento, armazenamento, movimentação, entre outras” (LÉLIS, 2016 p. 14).

5.1 PLANEJAMENTO DE AQUISIÇÃO DE MATERIAIS

A empresa não estabelece a previsão de demanda mensal para compra de materiais. Não existe uma linearidade no ciclo de vendas de produtos. Não possui metodologia para anteceder picos de vendas. A demanda dos principais produtos varia de mês a mês.

A necessidade de compra de materiais é estabelecida com a ocorrência de dois fatores:

I – Material ou produto em estoque mínimo, o que é verificado nos documentos de movimentação de estoques.

II – Após confirmar pedido de venda de quantidade maior do que o estoque atual.

5.2 CRITÉRIO PARA AQUISIÇÃO DOS MATERIAIS

Após a definição da necessidade de compra de materiais, é realizada uma análise financeira que define se o produto ou material será reabastecido ao chegar no estoque mínimo. A análise é realizada considerando a previsão de caixa. Caso não seja aprovado na análise financeira, a compra é realizada apenas após confirmar pedido de venda de quantidade maior do que o estoque atual.

A empresa possui duas opções de fornecedores para materiais ou produtos prontos. No caso de serviços terceirizados, possui apenas um fornecedor fixo para cada serviço, porém dispõe de mais opções para eventuais necessidades. Todos os fornecedores são da mesma cidade ou cidades vizinhas. Não são realizadas importações.

Possui um padrão de pedido e controle das ordens de compras, porém deixou de utilizá-lo. Este controle auxiliou a empresa a definir os prazos de recebimento de materiais, e conseqüentemente, definir os prazos de entrega de cada produto. Atualmente, não faz uso das ordens de compras, solicitando as compras via *e-mail* ou *whatsapp*. As datas de compras e os prazos de recebimentos são controlados através de cópias armazenadas das mensagens.

5.3 CONTROLE DE MATERIAIS

“Controlar os níveis de estoque é uma atividade essencial para a regulação de toda e qualquer empresa. Essa atividade permite às empresas saberem exatamente quando novos pedidos devem ser feitos e quando devem ser postergados”. (LÉLIS, 2016 p. 64).

O sistema da empresa possui uma funcionalidade para gestão de estoques, porém não é utilizado. As movimentações de estoque são registradas manualmente, para verificação do estoque atual do produto ou matéria-prima.

No espaço físico da Marin, próximo de cada material ou produto, e com fácil visualização, encontra-se a etiqueta de identificação do produto, e um documento para controle de estoque de cada produto. O documento é simples, possui a descrição do produto, e após cada movimentação no estoque, a pessoa anota a data e a quantidade restante do item (diminuindo a quantidade que retirou). Desta forma, a empresa tem a informação necessária para estabelecer o giro do estoque. Posteriormente, este registro é analisado para definição do estoque mínimo.

Digitalmente, possui uma planilha de controle de estoque. A planilha de controle não é atualizada diariamente, e sim apenas para fins de verificação do valor do estoque.

As matérias-primas e os produtos em fabricação não possuem codificação. São identificadas apenas pela descrição. Já os produtos finais possuem códigos de três dígitos. Cada linha de produtos possui um código inicial. O segundo dígito indica o grupo do produto dentro da linha. O terceiro número diferencia o produto. No exemplo a seguir, o número inicial “5” identifica a linha de suportes invisíveis. O segundo numeral diferencia o modelo (“0” para modelo padrão e “1” para modelo parafuso). O terceiro identifica a diferença de comprimento.

Figura 5 – Códigos dos produtos da linha de suportes invisíveis para prateleiras

Código	Nome
MR 501	Suporte Invisível Diâmetro 3/8" X 149 mm Zincado Amarelo
MR 502	Suporte Invisível Diâmetro 3/8" X 189 mm Zincado Amarelo
MR 503	Suporte Invisível Diâmetro 3/8" X 239 mm Zincado Amarelo
MR 504	Suporte Invisível Diâmetro 3/8" X 289 mm Zincado Amarelo
MR 505	Suporte Invisível Diâmetro 3/8" X 339 mm Zincado Amarelo
MR 506	Suporte Invisível Diâmetro 3/8" X 389 mm Zincado Amarelo
MR 507	Suporte Invisível Diâmetro 3/8" X 439 mm Zincado Amarelo
MR 511	Parafuso Suporte Invisível Diâmetro 6 X 118 mm Zincado Amarelo
MR 512	Parafuso Suporte Invisível Diâmetro 6 X 160 mm Zincado Amarelo
MR 513	Parafuso Suporte Invisível Diâmetro 6 X 180 mm Zincado Amarelo

Fonte: Marin Componentes Para Móveis (2022).

Os reajustes de custos são identificados através de uma planilha que é atualizada a cada mudança de preço. Para registro e eventuais consultas de preços, são digitalizadas e armazenadas todas as notas fiscais de entrada.

5.4 PONTOS FORTES E PONTOS FRACOS

Pontos fortes:

- Fácil visualização da ocorrência de estoque mínimo;
- Fornecedores próximos;
- Relação com fornecedores bem estabelecida;
- Disponibilidade de mais de um fornecedor para cada produto ou serviço;
- Registro dos pedidos de compras;
- Controle dos custos dos fornecedores.

Pontos Fracos:

- Não estabelece previsão de demanda mensal;
- Perda de vendas devido falta de estoque para pronta-entrega;
- Não possui um controle de estoque diário, para fácil visualização das quantidades disponíveis e valor do estoque.

6 ÁREA DE PRODUÇÃO

A área de produção é responsável por transformar insumos nos produtos finais. Conforme Lelis (2015, p.3), a operação está relacionada as pessoas que desenvolvem as atividades desta produção. A autora, também conceitua administração da produção e operações: “a preocupação dessa ciência é decidir sobre o uso correto dos recursos produtivos, ou seja, das máquinas e da mão de obra, tendo como objetivo principal obter os melhores resultados” (Lélis 2015, p. 6).

6.1 PLANEJAMENTO, PROGRAMAÇÃO E CONTROLE DA PRODUÇÃO

A empresa não utiliza ferramentas para PPCP (planejamento, programação e controle da produção). Possui um software ERP porém não utiliza para esta função. A atividade de programação da produção está inclusa nas funções de um dos sócios, o qual emite uma ordem de produção (não padronizada), e acompanha o cronograma de fabricação para atender os prazos acordados com o cliente.

A produção é planejada visando atender os objetivos a curto prazo. Neste aspecto, a empresa programa a produção de pedidos para atender prazos de entrega estabelecidos no orçamento.

O planejamento está ligado também as metas de faturamento mensal, permitindo que vendas de envio imediato sejam possíveis, com a fabricação dos produtos para estoque. Neste caso, a programação é realizada acompanhando as movimentações de estoque, para que se efetue a produção de produtos para pronta-entrega ao atingir o estoque mínimo, dependendo da disponibilidade de material. Caso não possua o material em estoque, é efetuada a compra dos insumos necessários para produção, desde que aprovado pelo ponto de vista financeiro da empresa.

No caso do controle de produção, a empresa possui planilhas para verificação dos tempos de realização dos processos internos, porém não utiliza regularmente. Na planilha impressa, devem ser anotados: horário inicial da atividade produtiva, horário final, quantidade produzida, peças danificadas. Após isso, as informações são repassadas e analisadas em planilha digital, com comparação aos registros de tempo para cada processo. Este recurso foi utilizado para verificar o tempo de produção dos produtos e estabelecimento dos prazos de produção e entrega.

Toda a parte produtiva é realizada pelos sócios ou externamente. Atualmente, não controla os tempos de produção, tendo em vista que os prazos têm sido rigorosamente cumpridos conforme definido previamente para atendimento dos prazos de fabricação, conforme observação prévia do tempo para realização dos processos produtivos. Apesar de serem cumpridos, alguns prazos estabelecidos são longos, chegando até 15 dias úteis no caso de a empresa necessitar comprar matéria-prima para a fabricação. No caso de optar por expandir a produção e contratar funcionários, a empresa possui os recursos iniciais para implementar o controle da produção.

6.2 PAPEL ESTRATÉGICO E OBJETIVOS DA PRODUÇÃO

O papel da produção está diretamente ligado à missão e objetivos da empresa. A qualidade do processo produtivo é definitiva para que existam poucas devoluções de produtos. O atendimento dos prazos de produção, definidos através da prévia análise dos dados de produção, é essencial para que a empresa consiga atender rigorosamente os prazos de fabricação.

A empresa observa que a produção está alinhada a uma vantagem competitiva a longo prazo, observando dos clientes o reconhecimento da importância do cumprimento dos prazos de entrega e a confiança na qualidade dos produtos.

Os custos estão diretamente relacionados ao preço de venda final, fator decisivo para as compras no segmento de atuação da empresa. Para obter vantagens nos custos de produção, primeiramente, a empresa observa se é possível realizar o processo externamente. Caso a qualidade do processo externo seja inferior ao interno, a empresa optará por manter o processo produtivo internamente, independentemente do preço. Ao obter qualidade similar no fornecedor, realiza análise dos custos para definição de terceirização do processo.

6.3 MEDIDAS DE PRODUTIVIDADE

A empresa não possui indicadores de produtividade para analisar a eficiência e eficácia dos processos. Não verifica a quantidade de retrabalhos efetuados. Apenas possui registrado os dados de tempo para produção de cada item, e acompanha para que os prazos de entrega sejam cumpridos.

6.4 PROCESSOS DE PRODUÇÃO

Os produtos da empresa possuem pouca diferenciação. Alguns produtos possuem a fase inicial de fabricação exatamente iguais, diferenciando nos processos finais. Os processos de produção envolvidos na fabricação dos produtos da Marin são os processos de produção de fluxo em linha e produção em massa.

Conforme destacado por Lelis (2015 p.7):

Sistemas de produção contínua ou de fluxo de linha – esses sistemas seguem todas etapas de produção, com padronização de produtos e processos, em uma sequência linear. Nesse processo, o produto passa pelos postos de trabalho em uma sequência que obedece um roteiro de fabricação. Esses sistemas de fluxo em linha podem se subdividir em dois tipos: a produção em massa, também chamada de produção em linha, como no caso de uma linha de montagem de veículos ou computadores; a produção contínua é recomendada para as indústrias com alto nível de automação, com elevado grau de padronização de produtos e processos [...]

O processo inicial consiste em adquirir matéria-prima beneficiada dos fornecedores. Esta matéria-prima é beneficiada em lotes grandes, em processos simples realizados por máquinas. Esta produção realizada por terceiros consiste em produção em massa, visando baixo custo com a produção de grande quantidade de produtos similares. Após receber estes lotes de matéria-prima beneficiada, a produção interna é realizada conforme necessidade de cada variação do produto.

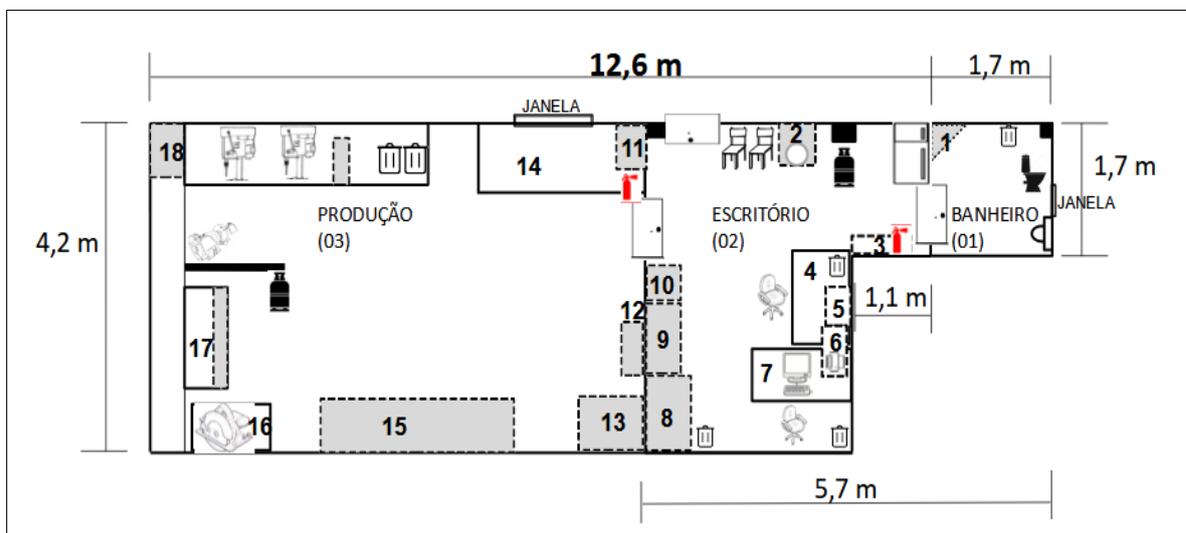
6.5 LAYOUT

O *layout* da empresa é composto por dois espaços separados: produção e escritório. Na área de produção, estão dispostas as matérias-primas e componentes para produção. Os materiais estão dispostos de modo a facilitar a produção. No ambiente produtivo encontram-se todas as máquinas e ferramentas utilizadas na fabricação. Também possui uma área destinada à embalagem. Neste setor, estão localizados os insumos necessários para o processo de embalagem, de modo a minimizar as movimentações no ambiente. No espaço da produção também se encontram alguns produtos prontos e o local para arquivo dos documentos que não são utilizados no dia a dia, mas necessitam ser armazenados para eventuais consultas.

A entrada da empresa se dá no ambiente do escritório. Neste local estão os computadores, mesas de escritório, documentos usados com frequência, impressora e banheiro. Também possui dois móveis para armazenamento de produtos prontos.

A empresa possui uma planilha com indicação de cada local onde cada matéria-prima ou insumo deve ser armazenada. Esta disposição dos materiais auxilia para que existam poucos deslocamentos para a realização dos processos.

Figura 6 – Representação do espaço interno da empresa



Fonte: Marin Componentes Para Móveis (2022).

6.6 MANUTENÇÃO

A empresa não possui setor específico de manutenção. As eventuais manutenções são apenas de caráter corretivo (quando os equipamentos apresentam falhas), e realizadas pelos próprios proprietários. No caso de necessidade de um trabalho técnico de manutenção, como substituição de peças ou conserto de máquinas, os materiais são levados para conserto em prestadores de serviços especializados. Por não possuir um setor específico, não efetua manutenção preventiva ou ações visando maior produtividade e qualidade nos equipamentos.

6.7 MOVIMENTAÇÃO DE MATERIAIS

O transporte interno é simples. Não são necessárias empilhadeiras ou outros produtos para movimentação. Todos os materiais podem ser transportados em caixas plásticas, e as movimentações são realizadas manualmente. Os materiais são dispostos em locais pré-definidos, para evitar movimentações que atrasem a execução dos processos.

6.8 QUALIDADE

A qualidade do produto e do atendimento prestado, estão alinhadas com os objetivos da empresa. A empresa preza pela qualidade dos produtos, minimizando devoluções e atendendo o cliente com o produto nas conformidades esperadas pelo mesmo. Todos os produtos são inspecionados antes de serem enviados aos clientes.

Possui premissas de qualidade no atendimento, através da transparência e cumprimento das informações acordadas com clientes, fornecedores e demais pessoas que se relacionam com a empresa. Estas atitudes estão relacionadas com os valores da empresa, de ética e transparência nas relações.

A empresa não possui um setor de gestão da qualidade. Não pratica com regularidade atividades de competência dos setores de qualidade, as quais poderiam auxiliar a empresa a reduzir custos e aumentar a produtividade e eficiência.

6.9 ENGENHARIA

A Marin não possui setor de engenharia e desenvolvimento de produto. Possui desenhos dos produtos prontos. Os desenhos são consultados apenas em caso de eventuais dúvidas na produção ou dos clientes.

6.10 PONTOS FORTES E PONTOS FRACOS

Pontos fortes:

- *Layout* facilita as movimentações, minimizando perdas;
- Produção alinhada às metas da empresa;
- Possui dados prévios para análise da eficiência dos processos (tempos registrados);
- Qualidade do produto alinhada aos objetivos da empresa;
- Acompanha as etapas para cumprir rigorosamente os prazos de fabricação.

Pontos fracos:

- Não possui setor de engenharia, qualidade e manutenção;
- Possui parte do estoque de produtos prontos armazenados no escritório;
- Não acompanha diariamente os tempos para execução dos processos;

- Alguns produtos possuem prazos de entregas considerados longos, no caso de a empresa necessitar fabricar;
- Não realiza atividades visando aumento da eficiência dos processos.

7 ÁREA FINANCEIRA

Gitman (2004 p. 6), descreve as principais atividades desempenhadas pela área financeira nas organizações:

A administração financeira preocupa-se com as tarefas do administrador financeiro na empresa. Os administradores financeiros devem gerir ativamente os assuntos financeiros de qualquer tipo de empresa [...] Eles desempenham as mais diversas tarefas financeiras, tais como planejamento, concessão de crédito a clientes, avaliação de projetos de investimento, e captação de fundos para financiar as operações da empresa.

7.1 ESTRUTURA DA ÁREA FINANCEIRA

As atividades da área financeira da Marin são de responsabilidade de um dos sócios, o qual desempenha as funções administrativas. O outro sócio, participa de decisões pontuais importantes. As atividades são desempenhadas no escritório da empresa, com auxílio de planilhas e de relatórios fornecidos pelo sistema utilizado pela empresa.

7.2 GESTÃO DE CAIXA

A empresa realiza a gestão de caixa com o auxílio de planilhas. As planilhas de contas a pagar, e contas a receber, são preenchidas, e as informações são transferidas para o fluxo de caixa. A análise do fluxo de caixa é indispensável em qualquer decisão tomada pela empresa, incluindo retirada de lucros, investimentos e compras de matéria-prima ou produtos para revenda.

Os excedentes de caixa são utilizados para compras de matéria-prima ou mercadorias para revenda. A empresa não possui dinheiro investido em aplicações financeiras. Os excedentes são utilizados para investimentos em matéria-prima, visando economia futura em gastos com frete ou reajustes de preço. Ao efetuar estas compras, a empresa obtém maior competitividade em situações futuras, no caso de ocorrerem reajustes de preços, enquanto a empresa consegue manter seu preço sem alterar, impactando diretamente nas vendas.

Além de não realizar aplicações financeiras, a empresa não realiza captação de capital de terceiros. A empresa não solicita empréstimos ou capital de giro, desde o ano de 2017. O controle dos prazos de pagamentos e de recebimento, e a gestão por fluxo de caixa, permitem a empresa financiar suas atividades utilizando capital próprio.

A empresa não soube informar o ciclo operacional e financeiro. Neste aspecto, a empresa possui os dados necessários para calcular o prazo médio de estocagem, e obter os indicadores do ciclo operacional e financeiro, através dos dados fornecidos pelo sistema de movimentação de saída dos produtos. Algumas matérias-primas são estocadas por períodos superiores a 6 meses, no caso de compras com quantidade suficiente para atender longos períodos sem aplicar reajustes nos preços de venda, e evitar despesas de frete. Já alguns outros materiais, de rápida fabricação e maior disponibilidade de compra, são realizadas compras mais pontuais e de quantidades próximas ao estoque mínimo.

A empresa garante a disponibilidade de pagar em dia todos os fornecedores através dos seus prazos de pagamento e recebimento. Com os fornecedores, a empresa dispõe de parcelamento das compras em 28, 42, 56, 64, 72 dias. Já com os clientes, trabalha com pagamento antecipado, à vista (ambos com desconto), ou parcelamento de 28, 42, 56 dias.

Não possui ferramentas para gestão do risco de crédito, mas considera este fator no fluxo de caixa. A previsão mensal de caixa da empresa, considera um excedente para suprir possíveis atrasos de pagamento. Este valor é o correspondente ao valor médio de uma duplicata. No caso de mais duplicatas de valor médio atrasarem, a empresa pode necessitar de uma captação de valor com bancos para realizar os pagamentos. Este tipo de situação não ocorreu com a empresa nos últimos anos, em razão de seguir rigorosamente a sua política de concessão crédito.

7.3 CUSTOS E FORMAÇÃO DO PREÇO DE VENDA

Os preços são definidos através de uma planilha de custeio padrão. Nesta planilha são considerados os custos variáveis e fixos para produção de cada produto. Cada produto possui sua planilha com seus custos de fabricação. A estratégia de precificação é baseada em “preço de custo acrescido” – *markup*. Sobre os custos de fabricação, a planilha considera a previsão de faturamento e margens de lucro de 7 a 12,5% para a definição do preço de venda. Nas vendas online, por vezes os produtos são vendidos com margem superior ao padrão da empresa, sendo uma estratégia da empresa de poder utilizar um preço de venda maior ao negociar diretamente com os consumidores finais.

Os custos internos de fabricação são considerados na formação do preço de venda. Estes custos são baseados nos tempos observados para realização de cada processo em condições normais. Os preços dos materiais comprados são acompanhados e registrados.

7.4 CONTABILIDADE E INDICADORES FINANCEIROS

Os serviços de contabilidade da empresa são realizados por um escritório de contabilidade. A empresa acompanha regularmente poucos indicadores, são estes o faturamento mensal e os balancetes. Demais indicadores contábeis importantes são pouco observados pelos gestores, sendo que o controle da situação da empresa se dá basicamente pela gestão de fluxo de caixa.

7.5 ANÁLISE DE INVESTIMENTOS NA EMPRESA

A empresa financia as operações com capital da própria empresa e das vendas aos clientes, sendo assim, evita o pagamento de juros por empréstimos. Os acionistas não aplicam dinheiro na empresa. Não são realizadas captações com bancos, embora a empresa tenha esta disponibilidade, caso necessite. A empresa não possui abertura de capital para captação de recursos.

O custo de capital da empresa é cerca de metade do valor médio de faturamento. Sendo assim, a empresa não tem problemas para financiar as operações com recursos próprios da empresa ou entradas previstas pelas vendas realizadas. Se aprovados, os novos investimentos são realizados apenas conforme disponibilidade de caixa. Os custos para realizar o investimento são levantados e a despesa simulada no fluxo de caixa, para verificar o impacto. A empresa não analisa a taxa mínima de atratividade (TMA), ou alavancagem financeira.

7.6 PLANEJAMENTO FINANCEIRO E ORÇAMENTÁRIO

A empresa não realiza o plano orçamentário. Apesar de ter disponíveis as informações necessárias para isso, fluxo de caixa, DRE, e balanço patrimonial, a empresa não realiza este plano de grande importância para acompanhamento financeiro. Todas as ações são realizadas através da análise do fluxo de caixa.

As necessidades de investimento são incluídas no fluxo de caixa para análise do efeito em caixa. Qualquer compra de valor significativo para o caixa de empresa, mesmo de produtos ou matérias-primas ao chegarem em estoque mínimo, dependem de uma análise do fluxo de caixa para efetivação. As compras menores são realizadas sem análise pontual, pois os excedentes de caixa previstos pela empresa, estão dispostos para utilização para fins de compras

recorrentes necessárias para obtenção de lucro com o negócio, como insumos, matérias-primas e produtos de fácil acessibilidade, que não dependem um grande investimento.

7.7 PONTOS FORTES E PONTOS FRACOS

Pontos fortes:

- Gestão do fluxo de caixa permite a empresa operar sem atrasar pagamentos;
- Não possui endividamento com fontes de financiamento;
- Prazos de pagamentos e recebimentos alinhados;
- Acompanhamento dos reajustes dos fornecedores;
- Critérios de precificação bem definidos através de *markup*;
- Disponibilidade de obtenção de capital de terceiros se necessário.

Pontos fracos:

- Ausência de um plano orçamentário;
- Não analisa diversos indicadores financeiros e contábeis;
- Não verifica a taxa de retorno dos investimentos;
- Não possui reservas de capital ou capital investido em aplicações.

8 ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

A área de recursos humanos compreende a gestão das pessoas que atuam em uma organização. O parágrafo a seguir apresenta o conceito de gestão de pessoas, e esclarece a função estratégica da área de recursos humanos de uma empresa:

A gestão de pessoas ultrapassa o conceito de administração de recursos humanos, visto que este geralmente é percebido apenas como recrutamento, seleção, remuneração e treinamento – pois seu verdadeiro significado compreende todas as funções relacionadas às pessoas dentro do ambiente de organizacional, de modo que sua atuação esteja alinhada às estratégias globais da empresa, ou seja, deve ser pensada de forma sistêmica. (STADLER e PAMPOLINI 2014, p.17).

Devido à empresa Marin Componentes não possuir funcionários, não possui um planejamento dedicado a área de Recursos Humanos. As tarefas da empresa são desempenhadas pelos dois sócios.

8.1 MODELO DE GESTÃO

França (2013, p.17 e 18), define os dois modelos básicos de gestão como diretivo e participativo. O autor ainda conceitua estes dois modelos, apresentando a diferença entre a centralização e descentralização nos modelos de gestão, e ainda o papel do chefe ou de um líder:

Nas organizações que adotam o modelo diretivo, as pessoas são dirigidas por uma estrutura administrativa centralizada. De modo geral, os chefes não podem ser questionados e dispõem de instrumentos coercitivos para reforçar seu papel. Os cargos são definidos com detalhes, deixando pouca autonomia para seus ocupantes [...] No modelo participativo, predominam a liderança, a disciplina e a autonomia. Nas organizações que adotam o modelo participativo, as pessoas são responsáveis pelo próprio comportamento e desempenho [...] Quanto maior for a autonomia das pessoas e quanto maior a possibilidade de tomarem decisões que afetam seu próprio trabalho, mais participativo é o modelo de gestão.” (FRANÇA, 2013 p.18)

Não é possível definir o modelo de gestão dos proprietários da empresa, sendo que atuam sem funcionários. Cada sócio está direcionado a uma área de atuação, separada na empresa por produção e área administrativa. Os proprietários se relacionam de maneira horizontal, compartilhando as responsabilidades principais.

8.2 CULTURA E CLIMA ORGANIZACIONAL

Lacombe (2011, p. 275), conceitua cultura no ambiente das organizações:

Conjunto de crenças, costumes, sistemas de valores, normas de comportamento e formas de fazer negócios, que são peculiares a cada empresa, que definem um padrão geral para as atividades, decisões e ações da empresa e descrevem os padrões explícitos e implícitos de comportamento e as emoções que caracterizam a vida na organização.

A empresa não possui funcionários para modelar a cultura da empresa. Sendo assim, a prevalece a cultura empregada pelos sócios. Nos valores da empresa, descritos no planejamento estratégico, é destacado um aspecto importante para a visão dos proprietários: ética e transparência nas relações com clientes e fornecedores. Em relação ao ambiente interno, os proprietários procuram chegar ao consenso antes das decisões mais importantes.

A análise do clima organizacional é prejudicada pelo fato de a empresa não ter funcionários, sendo que este aspecto está relacionado ao engajamento que a empresa gera nos empregados. Os proprietários têm grande responsabilidade com as atividades da empresa, sendo que o desenvolvimento da organização depende diretamente dos esforços dos mesmos.

O clima organizacional reflete o grau de satisfação do pessoal com o ambiente interno da empresa. Está vinculado à motivação, à lealdade e à identificação com a empresa, à colaboração entre as pessoas, ao interesse no trabalho, à facilidade das comunicações internas, aos relacionamentos entre as pessoas, aos sentimentos e emoções, à integração da equipe e outras variáveis intervenientes [...]. (LACOMBE, 2011 p. 283).

8.3 PERFIL DE CARGOS E REMUNERAÇÃO

A empresa não tem detalhado os perfis de cargos, com as responsabilidades, habilidades e demais atribuições relacionadas à função exercida por cada um dos sócios. As atividades são separadas basicamente em produção e atividades administrativas.

A empresa não possui funcionários e a remuneração dos sócios depende diretamente da análise de fluxo de caixa. O pró-labore é a quantia mensal preestabelecida, que os sócios devem retirar mensalmente, para estar em conformidade da lei. Porém, no caso da Marin, o valor das retiradas depende da análise do fluxo de caixa. Geralmente, ocorre a retirada do pró-labore mensal, e em situações onde há excedentes de caixa, e não há nenhuma necessidade de algum investimento pontual, são realizadas retiradas superiores. A empresa não realiza capta-

ções financeiras externas para suprir uma eventual falta de recursos, para o pagamento integral e pontual do pró-labore dos sócios.

Apesar de a empresa não possuir a obrigatoriedade de pagamento de benefícios aos sócios, dispõe de uma quantia relacionada às despesas de deslocamento de carro, e alimentação nos casos em que é necessário. Na maioria dos casos, ambos sócios fazem o horário de almoço em suas casas. Ambos tem a disponibilidade de plano de saúde, conforme convênio da empresa.

8.4 RECRUTAMENTO, SELEÇÃO E INTEGRAÇÃO

Marcosué et al. (2013, p. 79), apresentam o processo de recrutamento e seleção:

O recrutamento (e seleção) está relacionado ao preenchimento de vagas de emprego que possam surgir dentro de uma empresa. Esse processo envolve várias atividades, inclusive definir o trabalho, atrair candidatos adequados e selecionar aqueles que pareçam mais compatíveis com a vaga.

A Marin Componentes Para Móveis não realiza processos de recrutamento, seleção e integração. S empresa nunca contratou um funcionário para trabalhar internamente. Na necessidade de contratar um funcionário, a organização não possui um ponto de partida para estes aspectos.

8.5 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

De acordo com Chiavenato (2022, p. 82),

O treinamento é um tipo de educação profissional mais específico do que a formação profissional e o aperfeiçoamento profissional. O treinamento é um processo educacional para gerar mudanças de comportamento. Seu conteúdo envolve transmissão de informações, desenvolvimento de habilidades, de atitudes e de conceitos.

Em relação à área produtiva, não foram realizados pela empresa treinamentos. Treinamentos específicos da empresa não são realizados pois não há funcionários.

Quanto à formação profissional, o sócio que atua nesta área possui a qualificação necessária para realização dos mesmos. O sócio responsável pelas demais áreas da empresa, está em fase final de graduação em administração.

A empresa participou de diversas palestras ou pequenos cursos de diversos assuntos, todos estes eventos disponibilizados pela Microempa (Associação das Empresas de Pequeno

Porte do RS), entidade a qual a empresa está associada. Os dois sócios participaram de diversos eventos, o que é importante já que ambos participam das decisões mais impactantes sobre o desenvolvimento da empresa. Após o período de maior desenvolvimento da empresa, a partir de 2020 com aumento das vendas e carga de trabalho maior para as atividades essenciais desenvolvidas, a empresa deixou de participar dos eventos, e após isso, não promoveu a participação dos sócios em cursos.

8.6 ROTINAS TRABALHISTAS

A Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), se aplica aos empregados das organizações. Como os sócios não são caracterizados como empregados, esta lei não é aplicável aos sócios da organização.

Por opção e consenso dos sócios, algumas rotinas são seguidas, como horário de almoço. Em relação à carga horária, na necessidade de atender prazos ou por opção de adiantar alguma atividade, realizam frequentemente trabalhos fora do horário de atendimento da empresa, como em finais de semana e feriados, sem uma renumeração maior por isso.

8.7 SEGURANÇA E MEDICINA DO TRABALHO

Devido aos sócios não serem considerados funcionários da empresa, as normas da CLT em relação a segurança do trabalho, não são aplicadas na empresa. A empresa não possui nenhum certificado de atendimento às normas de segurança. Não possui um Plano de Prevenção Contra Incêndios (PPCI).

Os sócios da empresa tem acesso aos equipamentos de proteção individual, que estão de acordo com as atividades realizadas. Dispões de um *kit* de medicamentos e bandagens. A área interna da empresa possui avisos relacionados à segurança, e ressaltando a necessidade de utilização de equipamentos de proteção individual.

8.8 QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

Oliveira (2017 p. 120), explica a expressão qualidade de vida no trabalho:

A qualidade de vida no trabalho (QVT) pode ser entendida como o conjunto de medidas que uma empresa adota, com o intuito de implantar melhorias e inovações gerenciais, tecnológicas e estruturais no ambiente de trabalho [...] A qualidade de vida

no trabalho (QVT) pode ser entendida como o conjunto de medidas que uma empresa adota, com o intuito de implantar melhorias e inovações gerenciais, tecnológicas e estruturais no ambiente de trabalho.

O setor de recursos humanos de uma organização é o responsável por promover a qualidade de vida no trabalho. A empresa Marin Componentes não possui funcionários e área de recursos humanos definidas, e portanto não desenvolve atividades relacionadas a este aspecto.

8.9 GESTÃO DO DESEMPENHO

A gestão de desempenho é uma forma de corrigir o desenvolvimento dos funcionários dentro da empresa. Por não possuir funcionários, a empresa não realiza tarefas neste aspecto.

O processo de gestão de desempenho inicialmente necessita de uma avaliação do desempenho do funcionário. Dessler (2014 p. 205), explica que avaliação de desempenho significa avaliar o desempenho atual e/ou passado de um funcionário em relação aos padrões de desempenho. Após isso, o autor aborda a importância do processo de gestão do desempenho: “para corrigir o desempenho, é preciso observar continuamente os funcionários de linha. O mesmo se aplica ao reconhecimento de um desempenho excepcional.” (Dessler, 2014 p.206).

8.10 RETENÇÃO DE TALENTOS

Em muitas empresas, verifica-se alta rotatividade, ou seja, grande índice de desligamentos de funcionários. Esta situação pode ter como causa por diversas situações, tais como remuneração inadequada, insatisfação com o ambiente de trabalho, entre diversos outros aspectos provocados ou não pela empresa. De acordo com Dessler (2014 p. 230), entrevistas de desligamento podem fornecer informações úteis para potenciais problemas de rotatividade.

Ainda conforme Dessler (2014 p. 232): “uma abordagem de gestão e retenção de talentos para os funcionários sugere concentrar esforços de retenção sobre os trabalhadores mais importantes da empresa”. Este processo visa manter os principais funcionários motivados a seguir na organização. Sendo a composição da Marin constituída apenas pelos dois sócios, não existem atividades relacionadas a esta área na empresa.

8.11 INDICADORES DE RH

Os indicadores de desempenho servem como medidas de avaliação das atividades desenvolvidas pela área de recursos humanos. A figura a seguir apresenta diversos indicadores de desempenho de recursos humanos:

Figura 7 – Exemplos de indicadores de RH

Eficiência organizacional	Absenteísmo e rotatividade
Faturamento líquido/colaborador Despesa operacional/colaborador Lucro operacional/colaborador	Desligamentos/efetivo total Desligamentos voluntários, efetivo total Afastamentos médicos/efetivo total
Estrutura de RH	Recrutamento e seleção
Despesa total de RH/despesas Custo total de pessoal de RH/despesas Custo de terceiros em RH/despesas	Contratações por recrutamento externo/efetivo total Contratações por recrutamento interno/efetivo total Número de dias para preencher vaga/ contratações por recrutamento externo
Remuneração e benefícios	Treinamento e desenvolvimento
Custo da remuneração/faturamento líquido Custo da remuneração de executivos/custo da remuneração total Custos de benefícios relacionados à assistência médica/número de colaboradores cobertos	Custo total de T&D/colaboradores treinados Custo total de T&D/despesa operacional Custo total de T&D/horas totais de treinamento

Fonte: Pequeno (2012).

A empresa não utiliza nenhum dos indicadores informados e não possui nenhuma atividade relacionada a este tema. No momento, caso surja uma necessidade urgente de contratar funcionários, a organização não possui com um planejamento pré-definido das atividades relacionadas a área de recursos humanos.

8.12 COMUNICAÇÃO INTERNA

De acordo com França (2013 p. 141), as funções da comunicação dentro do grupo e da organização referem-se ao controle, à motivação, à expressão emocional e às informações. Os dois primeiros, controle e motivação, estão presentes em organizações onde há níveis diferentes de hierarquia. Já a expressão emocional, decorrente das percepções do indivíduo, e as informações, estão presentes em qualquer tipo organização, mesmo sem a presença de funcionários.

A comunicação interna na Marin Componentes ocorre de maneira lateral, ou seja, não possui distinção por hierarquia entre os sócios. França (2013 p.143) comenta este tipo de comunicação: “A comunicação lateral ocorre quando é executada entre quaisquer pessoas horizontalmente equivalentes. Essa comunicação resulta em economia de tempo e facilidade de coordenação.” A comunicação entre os sócios é de fácil acesso. Por ser um canal direto entre os sócios, reduz ruídos de comunicação prejudiciais à troca de informações.

8.13 PONTOS FORTES E PONTOS FRACOS

Pontos fortes:

- Comunicação interna acessível;
- Aspectos da cultura da organização definidos na identidade estratégica.

Pontos fracos:

- Não possui um perfil de cargos que descreva as atividades desenvolvidas;
- Não possui um organograma para separar as atividades por departamentos;
- Acúmulo de tarefas;
- Não dispõe de certificados ou alvarás de segurança;
- Não possui planejamento para uma futura área de recursos humanos.

9 ÁREA DE COMÉRCIO EXTERIOR

A empresa Marin não possui setor de comércio exterior. Ludovico (2018 p. 16), destaca a importância da instituição de uma área de comércio exterior, para as empresas que desejam praticar atividades de importação ou exportação:

Essa atividade é totalmente diferenciada em relação ao mercado interno, pois as vendas externas, assim como o sistema financeiro e operacional, exigirão outros conhecimentos e técnicas que não são utilizados normalmente. Por essa razão, sugere-se a implantação de uma área específica, com profissionais preparados adequadamente, com conhecimento tanto das leis e regras que regem o processo como da cultura de outros mercados.

9.1 EXPORTAÇÕES

Antes de iniciar as vendas *online*, via *marketplace e whatsapp*, a empresa tentou desenvolver um canal de vendas através de exportações. No ano de 2017, participou do grupo direcionado a exportação entre associados da Microempa (Associação das Empresas de Pequeno Porte do RS).

Através do grupo de trabalho, a empresa teve acesso ao conhecimento da atividade de exportação, e como poderia fazer para iniciar esta atividade. A empresa absorveu o conhecimento do que seria necessário legalmente para abrir o processo de exportação.

Neste grupo de trabalho, a empresa teve acesso a um vendedor que atua no mercado sul-americano. Este vendedor levou o produto de diversas empresas do grupo a potenciais compradores do mercado externo. A Marin Componentes disponibilizou uma tabela de preços e amostras dos seus produtos, porém, as empresas consultadas no mercado externo não demonstraram interesse. A principal razão verificada pelos envolvidos para a não aceitação do mercado externo, foi de o produto possuir baixo valor agregado, sem diferenciais notáveis, e de preços na média ou acima dos outros fabricantes, o que não é atrativo para o comprador que importa ao seu país grandes volumes.

9.2 IMPORTAÇÕES

No segmento de fabricação de componentes para móveis, muitas empresas realizam importação de produtos prontos para revenda no mercado interno. Nos anos iniciais da reade-

quação da empresa, no período entre 2016 e 2017, os sócios buscaram a alternativa de importação.

Na tentativa de confirmar esta situação, a empresa buscou tomar conhecimento dos aspectos legais relacionados a importação. Após isso, esteve em contato com um profissional brasileiro da mesma cidade da empresa, que possui escritórios na Europa e na Ásia. Através deste profissional, a empresa recebeu propostas de fornecimento de produtos prontos, para revenda.

De posse dos valores e das condições de importação, a empresa optou por não seguir a atividade. Entre os principais motivos para a desistência estiveram: a necessidade de pagamento adiantado de valores elevados, tendo em vista que os lotes mínimos para compra são de grandes quantidades do mesmo produto; prazo de recebimento médio de 3 meses ou mais; qualidade de produto inferior ao que a empresa consegue tem disponibilidade no mercado interno.

9.3 PONTOS FORTES E PONTOS FRACOS

Não é possível elencar os pontos fortes e fracos de importação e exportação da empresa, já que a empresa não possui atividades relacionadas a área de comércio exterior. Após o ano de 2018, a empresa não considerou exportar ou importar.

10 ANÁLISE DA SITUAÇÃO ATUAL E PROPOSTA DE MELHORIA

Os capítulos 2 ao 9 do presente trabalho, apresentam um diagnóstico da empresa Marin Componentes Para Móveis. Foram analisadas as atividades desempenhadas pela empresa. Como a organização não está devidamente dividida em setores, diagnosticou-se as atividades que estariam relacionadas a cada departamento, caso houvesse a uma melhor departamentação organizacional.

Para cada setor da empresa, após o levantamento das atividades realizadas, foram apresentados os pontos fortes e fracos relacionados as áreas. Estes pontos fortes e fracos, são retomados no quadro a seguir. O quadro foi utilizado como base para a elaboração da Matriz *SWOT*, para a seguir, apresentar a proposta de melhoria de objetivo deste trabalho.

Quadro 1 – Resumo dos pontos fortes e fracos da organização

(continua)

Pontos fortes	Pontos fracos
3. Administrativo	
<ul style="list-style-type: none"> - Baixo custo operacional; - Processo produtivo terceirizado bem estabelecido; - Prazos de entregas atendidos; - Vendas e atendimento <i>online</i>; - Controle de caixa rígido. 	<ul style="list-style-type: none"> - Baixo investimento; - Baixo faturamento; - Pouca tecnologia e capital para investimento em novos projetos de produtos; - Baixo poder de barganha em negociações com fornecedores de matéria-prima; - Ramo de atuação em relação ao porte da empresa (concorrentes de maior porte).
4. Comercial	
<ul style="list-style-type: none"> - Potencial de crescimento das vendas de alguns produtos; - Informações da empresa e anúncios de fácil localização na Internet; - Pouca incidência de trocas ou devoluções; - Prazos de fabricação cumpridos; - Critérios de concessão de crédito bem 	<ul style="list-style-type: none"> - Maior parte dos produtos em fase de maturidade; - Não possui quotas de vendas; - Não possui <i>CRM</i>; - Não possui atividades de geração e captação de <i>leads</i>; - Poucos indicadores de vendas para uma

(continua)

<p>definidos, e recebimentos em dia;</p> <ul style="list-style-type: none"> - Possui canal de vendas diretas ao consumidor final. 	<p>melhor análise das ações necessárias;</p> <ul style="list-style-type: none"> - Não planeja pesquisas de <i>marketing</i> e satisfação dos clientes; - Itens do catálogo com poucas vendas/inadequação da composição da linha de produtos; - Não possui uma política formalizada de retenção e fidelização de clientes; - Possui página em rede social porém não a utiliza regularmente; - Produtos com preços superiores em relação as demais marcas fabricantes; - Grande número de fabricantes no mercado; - Empresas atuando com baixas margens de lucros, devido a acirrada concorrência pelo menor preço.
5. Materiais	
<ul style="list-style-type: none"> - Fácil visualização da ocorrência de estoque mínimo; - Fornecedores em localizações próximas; - Disponibilidade de mais de um fornecedor para cada produto ou serviço; - Relação com fornecedores bem estabelecida; - Registro dos pedidos de compras; - Controle dos custos dos fornecedores. 	<ul style="list-style-type: none"> - Não estabelece previsão de demanda mensal; - Perda de vendas devido falta de estoque para pronta-entrega; - Não possui um controle de estoque diário, para fácil visualização das quantidades disponíveis e valor do estoque.
6. Produção	
<ul style="list-style-type: none"> - <i>Layout</i> facilita as movimentações, minimizando perdas; - Produção alinhada às metas da empresa; - Possui dados prévios para análise da eficiência dos processos (tempos registrados); - Qualidade do produto alinhada aos objetivos 	<ul style="list-style-type: none"> - Não possui setor de engenharia, qualidade e manutenção; - Possui parte do estoque de produtos prontos armazenados no escritório; - Não acompanha diariamente os tempos para execução dos processos;

(conclusão)

<p>da empresa;</p> <p>- Acompanha as etapas para cumprir rigorosamente os prazos de fabricação.</p>	<p>- Alguns produtos possuem prazos de entrega considerados longos, no caso de a empresa necessitar fabricar;</p> <p>- Não realiza atividades visando aumento da eficiência dos processos.</p>
7. Financeiro	
<p>- Gestão do fluxo de caixa permite a empresa operar sem atrasar pagamentos;</p> <p>- Não possui endividamento com fontes de financiamento;</p> <p>- Prazos de pagamentos e recebimentos alinhados;</p> <p>- Acompanhamento dos reajustes dos fornecedores.</p> <p>- Critérios de precificação bem definidos através de <i>markup</i>;</p> <p>- Disponibilidade de obtenção de capital de terceiros se necessário.</p>	<p>- Ausência de um plano orçamentário;</p> <p>- Não analisa diversos indicadores financeiros e contábeis;</p> <p>- Não verifica a taxa de retorno dos investimentos;</p> <p>- Não possui reservas de capital ou capital investido em aplicações.</p>
8. Recursos Humanos	
<p>- Comunicação interna acessível;</p> <p>- Aspectos da cultura da organização definidos na identidade estratégica.</p>	<p>- Não possui um perfil de cargos que descreva as atividades desenvolvidas;</p> <p>- Não possui um organograma para separar as atividades por departamentos;</p> <p>- Acúmulo de tarefas;</p> <p>- Não dispõe de certificados ou alvarás de segurança;</p> <p>- Não possui planejamento para uma futura área de recursos humanos.</p>

Fonte: elaborado pelo autor (2022).

Figura 9 – Legenda da Matriz *SWOT*

LEGENDA	
	CRÍTICO – AÇÃO IMEDIATA
	ATENÇÃO – ACOMPANHAMENTO
	SOB CONTROLE
	SEM RELAÇÃO

Fonte: elaborado pelo autor (2022).

10.2 TEMA DA PROPOSTA E A CONTEXTUALIZAÇÃO DO PROBLEMA

A análise da Matriz *SWOT*, permitiu a verificação de diversos pontos negativos da empresa, em relação ao mercado onde está situada. Ao observar desvantagens em relação à concorrência, e outras oportunidades, em relação ao mercado, sugere-se a remodelação do planejamento estratégico da empresa, mantendo os pontos positivos da empresa, mas direcionando as estratégias para obter uma maior competitividade no mercado em que atua.

A empresa elaborou um planejamento estratégico no ano de 2016, sendo que o mesmo necessita de uma revisão, que verifique o posicionamento de mercado da empresa, sendo que após anos atuando neste mercado, as estratégias e posicionamento de mercado da empresa devem ser avaliadas. A elaboração de um novo planejamento estratégico, com definição de metas e objetivos, deverá auxiliar a empresa a obter melhores resultados com os recursos que já possui, e organizar a empresa para um crescimento saudável.

O plano estratégico abrange a organização como um todo, envolve objetivos e estratégias de longo prazo e constituem o ponto de partida para os planejamentos táticos e operacionais [...] Os objetivos traçados nesse nível de planejamento são gerais, não ficando restritos à questões específicas de alguma área da organização. (NOGUEIRA 2015, p. 12 e 13).

O planejamento estratégico, elaborado após análise do ambiente externo e interno, e pesquisa, é de fundamental importância para a empresa revisar suas atividades, posicionamento no mercado, e elaborar estratégias e metas para um crescimento saudável da organização. O presente estudo tem como objetivo apontar um direcionamento para o seguinte problema de pesquisa: quais atitudes estratégicas devem ser tomadas de modo a promover um crescimento vantajoso para a organização, com base em dados de pesquisa de mercado.

10.3 OBJETIVOS

Este capítulo apresenta os objetivos deste trabalho. O objetivo geral deste estudo é servir como base para um melhor desempenho da empresa Marin Componentes Para Móveis, apresentando as atividades necessárias para garantir um crescimento vantajoso para a organização, aumentando a competitividade da mesma em relação ao mercado em que atua.

Os objetivos específicos são necessários para o estudo cumprir o objetivo geral esperado. Os objetivos específicos desta pesquisa são:

- Obter informações para aumentar o potencial de vendas para o público-alvo;
- Identificar aspectos que permitam elevar as vendas e o faturamento da empresa, para promover o crescimento da mesma;
- Auxiliar a empresa a identificar as opiniões dos clientes, verificando os pontos que mais são importantes para os mesmos, podendo direcionar as estratégias.
- Indicar fatores importantes para adequar a linha de produtos.

10.4 JUSTIFICATIVA

A empresa formalizou o planejamento e identidade estratégica no ano de 2016. Porém, com o passar dos anos, houve uma adaptação do posicionamento da marca no mercado em que atua. Foram criados novos canais de vendas que não estavam no planejamento. Com isso, se faz necessário uma reformulação da identidade estratégica da empresa, e formalização de um novo planejamento estratégico, adequado aos novos objetivos da organização.

A consolidação dos objetivos deste projeto, poderão auxiliar a empresa a para um crescimento de forma organizada. Sendo o autor desta pesquisa um dos sócios da empresa estudada, as informações necessárias para a viabilidade desta pesquisa são de fácil acesso.

11 REFERENCIAL TEÓRICO

Para continuidade do presente trabalho, foram abordados autores que tratam de temas relacionados aos objetivos deste projeto.

11.1 ESTRATÉGIA EMPRESARIAL

Johnson, Scholes e Whittington (2011), conceituam estratégia como o direcionamento a longo prazo de uma organização, que conquista vantagem num ambiente competitivo por meio de suas competências e recursos. Conforme Neto, Gonçalves e Filho (2006), a administração estratégica é um enfoque sistemático a uma responsabilidade importante e cada vez mais essencial da administração geral, sendo esta posicionar e relacionar a empresa a seu ambiente, de modo que garanta seu sucesso continuado e a diminua o impacto de eventuais fatos não planejados.

Zenaro e Pereira (2013) evidenciam que para atuar no ambiente competitivo atual, é imprescindível a visão estratégica. Os autores sugerem que esta postura estratégica compreende a adoção de processos formais de análise do ambiente de negócios, a fim de indicar oportunidades, reduzir ameaças e pontos fracos internos, analisando e organizando a estrutura empresarial constantemente, mantendo a competitividade da organização.

Mendes (2012) destaca que estratégia está relacionada a ligação da empresa ao seu ambiente. O autor conclui que a finalidade da estratégia é estabelecer quais serão os caminhos, cursos e planos de ação que devem ser seguidos para serem alcançados os objetivos e desafios estabelecidos.

11.1.1 Vantagem competitiva

Nogueira (2014) expõe que a estratégia empresarial envolve a ideia de criar vantagem competitiva em relação à concorrência. O autor ainda afirma que, para que isso ocorra, é preciso oferecer algum diferencial em relação aos concorrentes.

Reis Neto, Gonçalves e Gonçalves Filho (2006), afirmam que competitividade estratégica considera as diferenças da empresa em relação aos concorrentes. Os autores sugerem que a estratégia deve propiciar uma posição única para a empresa dentro de um mercado de atuação, definindo produtos e características, agregando valor para a organização.

Kluyver (2007) defende que uma boa estratégia agrega valor à empresa por meio da satisfação das necessidades e desejos dos consumidores, de uma forma melhor do que outras empresas. O autor explica que alguns dos recursos e competências de uma empresa são melhores que os dos concorrentes, e outros são inferiores, sendo os recursos e competências superiores a fonte para as vantagens posicionais.

Segundo Serio e Vasconcellos (2009), a estratégia competitiva da empresa não deve estar focada na questão de superar os concorrentes diretamente, mas sim para a expansão e/ou criação de novos mercados para os produtos e serviços, através da percepção e atendimento dos atributos valorizados pelos consumidores. Os autores evidenciam que a inovação de valor (*value innovation*) pressupõe que a estratégia deve voltar-se para os meios que tornam a concorrência irrelevante para o cliente, pela oferta de maior valor aos consumidores potenciais, o que permite que a empresa expanda sua atuação para mercados anteriormente inexplorados.

Zenaro e Pereira (2013), apresentam vantagem competitiva como a habilidade da empresa em oferecer produtos ou serviços que atendam às expectativas dos consumidores-alvo, de maneira mais eficaz que os concorrentes. Complementar a isso, explicam que esta vantagem pode ser estabelecida pelo custo mais acessível ao comprador, pelas especificações e agregação de valor aos produtos ou serviços oferecidos, e também através da estratégia de distribuição e atendimento diferenciado. Em seguida, os autores apontam que desta forma o consumidor passará a ser cliente da empresa.

Dranove e Marciano (2016), expõem que em algumas possibilidades de estratégia, a empresa pode estar direcionada a possuir um produto de qualidade superior, desde que o mercado perceba como um produto com um preço maior, ou em obter um processo de produção superior, que lhe dá uma vantagem de custo em relação aos concorrentes. Os autores concluem que alta qualidade e baixos custos não são garantias de lucros, sendo essencial identificar os melhores caminhos para prosperar em razão de suas vantagens competitivas.

Farias, Duschitz e Carvalho (2016), defendem que a satisfação do consumidor é um dos elementos principais para medir o sucesso de uma ação da empresa. Os autores observam que a satisfação indica o desempenho do produto em relação às expectativas do consumidor. Os autores concluem que toda vez que as expectativas do consumidor são correspondidas, existe uma situação de satisfação, porém, toda vez que o desempenho não corresponder às expectativas, existe uma situação de insatisfação.

Hooley, Saunders e Piercy (2005), explicam que segundo o conceito de *marketing*, a obtenção das metas organizacionais depende da determinação das necessidades e desejos de

mercados-alvo, e atendimento da satisfação desejada com mais eficácia e eficiência que os concorrentes.

Cruz (2018) diz respeito a análise de clientes e mercados. O autor julga necessário analisar os clientes atuais e os clientes potenciais e em quais mercados a empresa atua ou tenha pretensão de atuar, além de curvas de demanda, custos e preços.

Certo, Peter e Cesar (2005), argumentam que a primeira etapa na preparação de uma estratégia de *marketing* é a análise da relação entre o consumidor e o produto. Os autores relatam a importância de entender os fatores que levam os consumidores a comprarem um determinado produto, e quais os resultados esperados pelo cliente. Por fim, defende que testes e pesquisas de mercado podem ajudar a responder a essas questões, e fornecer um conhecimento sobre o perfil do consumidor que a organização pretende atender.

11.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Kuazaqui (2015) indica que o plano estratégico é o documento formal que contém os dados, as informações e as atividades necessárias para que os envolvidos entendam as razões e quando será realizada cada fase do plano de ação. O autor sintetiza que o planejamento estratégico identifica os caminhos que a empresa deve seguir, bem como as ações e os recursos para efetivar os objetivos estabelecidos.

Sertek, Guindani e Martins (2012), sugerem que ao trabalhar com planejamento estratégico, respondam-se a duas questões existenciais em relação a organização, “onde estamos” e “quem somos”. Cruz (2018) explica que por meio da análise *SWOT* são analisados os pontos fortes e os pontos fracos da empresa. O autor sugere que a partir daí, sejam montados dois planos, o primeiro relacionado as oportunidades, permitindo o melhor aproveitamento dos pontos fortes, e o segundo, relacionado às ameaças, revertendo ou diminuindo o impacto das fraquezas da organização.

Brugnolo (2018) explica que a análise do ambiente externo e do ambiente interno, gera para a organização dados e informações que permitem melhor orientar o futuro da organização, e definir ou redefinir visão e missão com os gestores. O autor também argumenta que após a análise *SWOT*, os executivos devem se reunir e reafirmar conceitos, buscando os caminhos mais vantajosos para a organização.

11.2.1 Análise de cenários

De acordo com Guazelli e Xarão (2018), o estudo de cenários é de extrema relevância para a sobrevivência de uma empresa, e deve ser abordado no planejamento estratégico. Os autores ressaltam a importância da análise *SWOT* para amparar as organizações por meio do estudo das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças.

Sertek, Guindani e Martins (2012), defendem que devem ser elaborados, simultaneamente, dois ou três cenários futuros, de modo a estimular a percepção de diferentes possibilidades.

Chiavenato e Sapiro (2020), defendem que planejar a partir da elaboração de cenários minimiza os riscos inerentes à tomada de decisão, através da definição de premissas, considerando eventuais desdobramentos e consequências futuras.

Sertek, Guindani e Martins (2012, p.148), sugerem que sejam realizados três tipos de cenários:

1. Cenário otimista: em que se imagina a melhor situação possível para o negócio.
2. Cenário realista: quando se detalha a real situação do negócio, sem interferências externas otimistas ou pessimistas.
3. Cenário pessimista: em que se prevê a pior situação possível para o negócio.

11.2.2 Negócio, visão, missão e valores

Cruz (2018) explica a definição da visão, da missão e dos valores nas organizações, enfatizando que nesta etapa é criada uma identidade para a empresa, ou caso haja identidade, esta é revisada. O autor complementa defendendo que isso possibilita desenvolver melhorias nos processos de negócio, sendo que a empresa deve ter de forma clara, quais são suas aspirações.

Kluyver (2007), apresenta visão como os objetivos de longo prazo definidos pela alta organização, sendo esta a descrição da posição competitiva que a empresa deseja alcançar e em quanto tempo, considerando quais as competências necessárias para isso.

Cruz (2018) resume a definição do negócio como a escolha de um produto destinado a um mercado ou tipo de cliente. Kuazaqui (2015) reitera que a definição estratégica da missão de empresa está relacionada a qual necessidade do mercado se pretende atender, e indica em que sentido deverão ser concentrados seus recursos e esforços. O autor relata também que a missão delimita o público-alvo, indicando a sua razão de ser, considerando-a na oferta de seus produtos, serviços, posturas e práticas estratégicas.

De acordo com Nogueira (2014), a declaração dos valores de uma empresa tem o intuito de apresentar as crenças e condutas de comportamento que orientarão o alcance e confirmação da missão e visão. Relacionado a isso, o autor explica que missão e visão não devem ser alcançados a qualquer custo, sem um padrão de conduta.

11.2.3 Objetivos estratégicos

Guazelli e Xarão (2018), relatam que os objetivos estratégicos estabelecem um conjunto de premissas para a análise da viabilidade do negócio por meio da percepção e de ações diversas, junto ao público-alvo, aos colaboradores da organização e à comunidade (ambiente interno e externo da organização). Os autores sugerem que determinem-se metas claras e prazos para a conclusão, avaliando cada estágio atingido, de modo a apresentar a sua importância para o planejamento estratégico.

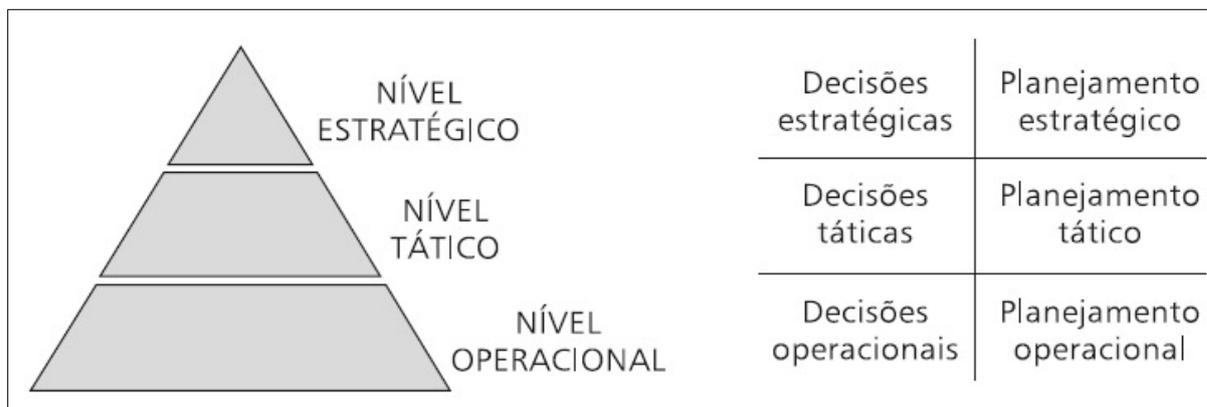
Andrade (2016), conceitua que os objetivos podem ser definidos como uma situação futura desejada, para qual devem ser empregados recursos e esforços. O autor também sugere que a partir da definição do negócio, da missão e da visão estratégica, assim como da identificação dos pontos fortes e pontos fracos internos, e das ameaças e oportunidades externas, os dirigentes da organização poderão especificar o que pretendem realizar em termos mais concretos.

Oliveira (2018) explica que o objetivo pode ser geral e interessar a toda a empresa, ou ser específico para um determinado setor. Nessa última situação, são definidos os objetivos funcionais de áreas específicas da empresa (gestão de pessoas, desenvolvimento tecnológico, planejamento e controle financeiro, vendas etc.). Cruz (2017) sugere que o planejamento estratégico pode dar origem a tantos objetivos quantos forem necessários para que a organização cresça e lucre.

11.2.4 Planos de ação

Oliveira (2018), aborda que em consideração aos níveis hierárquicos, podem-se distinguir três tipos de planejamento: planejamento estratégico, planejamento tático e planejamento operacional. O autor ainda aborda que o planejamento estratégico deve ser único, enquanto devem existir alguns planejamentos táticos que congreguem as atividades necessárias, e operacionais, para auxiliar uma boa administração.

Figura 10 - Níveis de decisão e os tipos de planejamento.



Fonte: Oliveira (2018).

Conforme Andrade (2016) o planejamento estratégico lida com questões de caráter geral, de abrangência ampla e voltada para o longo prazo, por outro lado, os planos de ação assumem características diferentes. Ainda de acordo com o autor, os planos estabelecem as questões táticas e operacionais voltadas para o médio e curto prazo, traduzindo as decisões estratégicas mais amplas, em planos específicos.

Matias-Pereira (2017) destaca que o planejamento estratégico busca vislumbrar a organização de forma sistêmica, ou seja, visando as metas mais amplas e abrangentes da organização, enquanto os planejamentos tático e operacional, são direcionados a uma determinada área da empresa. O autor justifica que eles são essenciais para permitir a operacionalização do planejamento estratégico, distribuindo os objetivos em longo prazo em metas de curto e médio prazo. Relacionado a isso, o autor aborda que o planejamento operacional pode ser aceito como formalização, principalmente através de documentos escritos, das metodologias de desenvolvimento e implantação estabelecidas, formalizando os planos de ação ou planos operacionais.

Cruz (2017) distingue que enquanto o planejamento estratégico é definido abrangendo a organização como um todo, o planejamento tático é feito em nível de áreas da empresa, envolvendo processos específicos do negócio. O autor explica que o planejamento tático é o responsável por criar metas e condições para que os objetivos estabelecidos no planejamento estratégico sejam atingidos.

Guazelli e Xarão (2018), abordam que além da comunicação do plano de ação, a sua implementação deve ser acompanhada constantemente, avaliando o andamento de cada estágio do plano, e reajustando quando necessário. Nesse sentido, os autores abordam a ferramenta *5W2H*. Os autores resumem esta ferramenta como uma metodologia baseada em perguntas

e respostas essenciais, voltadas à verificação rápida do projeto ou planejamento em andamento.

Conforme apresentado por Werkema (2012) o *5W2H* tem o objetivo de definir, para a estratégia de ação elaborada, os seguintes itens: o que será feito (*what*); quando será feito (*when*); quem fará (*who*); onde será feito (*where*); por que será feito (*why*); como será feito (*how*); quanto custará o que será feito (*how much*).

Figura 11 - A ferramenta *5W2H*



Fonte: Guazelli e Xarão (2018).

Figura 12 – Exemplo de plano de ação com a ferramenta “5W2H”.

Medida WHAT	Responsável WHO	Prazo WHEN	Local WHERE	Razão WHY	Procedimento HOW	Custo HOW MUCH
1. Elaborar a história a ser relatada.	Ana e Lilian	07/10/11	Respectivas residências	Para evitar futuras contradições	Conversa telefônica	Custo da ligação telefônica
2. Relatar a história.	Ana	09/10/11	Gerência comercial		
3.			

Fonte: Werkema (2012).

11.2.5 Controle e avaliação

De acordo com Oliveira (2018, p. 260):

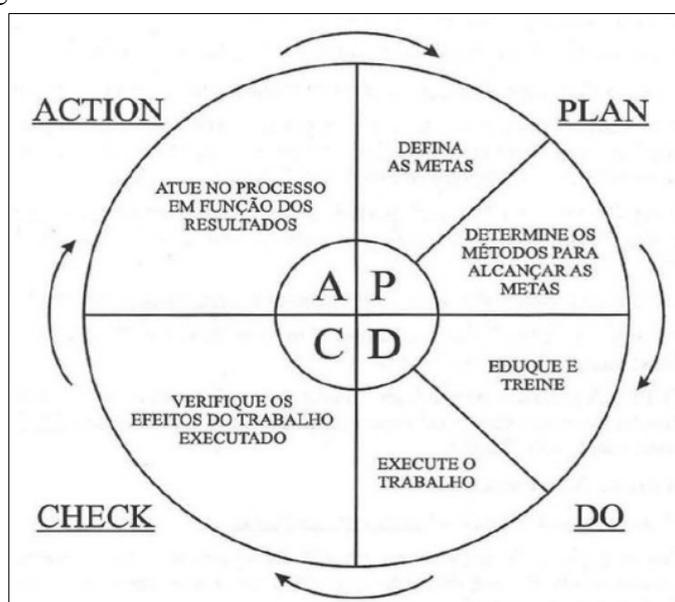
A função de controle e avaliação, num processo de planejamento estratégico, tem algumas finalidades mencionadas a seguir:

- Identificar problemas, falhas e erros que se transformam em desvios do planejado, com a finalidade de corrigi-los e de evitar sua reincidência;
- Fazer com que os resultados obtidos com a realização das operações estejam, tanto quanto possível, próximos dos resultados esperados e possibilitem o alcance dos desafios e consecução dos objetivos;
- Verificar se as estratégias e políticas estão proporcionando os resultados esperados, dentro das situações existentes e previstas; e
- Proporcionar informações gerenciais periódicas, para que seja rápida a intervenção no desempenho do processo.

Guazelli e Xarão (2018), manifestam que o ciclo *PDCA* tem se destacado no ambiente organizacional como um método gerencial que visa a melhoria de ações e soluções de problemas, uma vez que se converte em suporte de melhoria contínua e pode ser adotado em qualquer espécie de organização.

De acordo com Campos (2004, p. 75), o ato de gerenciar tem a finalidade de verificar as causas que impedem o atingimento de determinadas metas, estabelecendo contramedidas, e um plano de ação, e em caso de sucesso, atuar e padronizar o que está de acordo com as metas. O autor ainda apresenta o método *PDCA* para a prática do gerenciamento.

Figura 13 – *PDCA* – Método de Gerenciamento de Processos



Fonte: Campos (2004).

Gayer e Coppi (2020, p. 14 e 15), afirmam:

- O *PDCA* é um acrônimo das palavras *Plan*, *Do*, *Check* e *Act*, logo elas significam:
- *Plan* (“planejar”): etapa de definição e determinação dos objetivos e metas, bem como, o método que será utilizado para alcançar o imposto.
 - *Do* (“fazer”): executar o planejado em busca dos objetivos e metas estipulados.
 - *Check* (“verificar”): análise dos dados obtidos após a aplicação do que foi proposto.

- *Act* (“agir”): após a análise dos dados, deve-se verificar os objetivos e métodos, e reestruturar o planejamento.

11.3 MIX DE PRODUTOS

Grewal e Levy (2016), conceituam *mix* de produtos o conjunto completo de todos os produtos e/ou serviços oferecidos por uma empresa. Complementar a isso, o autor explica que o *mix* de produtos normalmente é constituído por linhas de produtos, as quais são grupos de produtos associados, agrupando aqueles itens que os consumidores tendem a usar em conjunto, ou itens considerados como parte de um grupo de produtos ou serviços semelhantes.

Conforme Razzolini Filho (2012) a análise da linha de produtos deve ser realizada sob uma perspectiva interna e externa. O autor explica que sob perspectiva interna, deve ser analisado o estágio do produto no ciclo de vida do produto, acompanhando a percentagem de venda total e o lucro de cada produto da linha, a margem de contribuição de cada produto, e por fim, a margem de contribuição de cada linha de produtos da organização. Por outro lado, o autor defende que a ótica externa deve ser analisada verificando o posicionamento da linha de produtos da empresa em relação às linhas de produtos da concorrência, visando definir como obter vantagens em relação aos produtos concorrentes.

Gobe et al. (2012), esclarecem que o *mix* de produtos pode ser decisivo nos processos de compra do mercado, precisamente na escolha de fornecedores. Uma empresa, seja industrial ou revendedora, que necessite se abastecer de mais de um fornecedor, pode ser pressionado a não dividir o pedido, tendo de escolher o fornecedor que possui o composto de produtos mais completo.

Mendes (2012), apresenta que as extensões da linha de produtos devem ser estabelecidas por oportunidades adjacentes, como extensões lógicas de linhas de produtos existentes, gerando produtos semelhantes que atendam às mesmas necessidades, ou necessidades semelhantes dos membros do mercado explorado.

11.3.1 Posicionamento estratégico do produto

Razzolini Filho (2012) especifica que do planejamento estratégico deriva um planejamento de *marketing*, o qual contém planejamentos específicos para determinadas áreas da empresa, como o planejamento de produto. O autor relata que para este planejamento é necessário que a análise do mercado compreenda o comportamento e perfil dos clientes, concorrentes, e demais variáveis do ambiente de *marketing*, como preço, campanhas promocionais, comuni-

cação, entre outros. O autor conclui que nesta perspectiva está o planejamento de produtos, onde se define como estes produtos devem ser posicionados em cada mercado de atuação da organização, e os objetivos de vendas.

Segundo Gobe et al. (2012), um dos objetivos das organizações é posicionar adequadamente seus produtos e serviços nos mercados em que atuam, o que exige um planejamento eficiente, visando aumentar as possibilidades de sucesso. Os autores relatam que a eficácia no gerenciamento de produto relaciona-se com a capacidade de diferenciação e ao adequado posicionamento das ofertas, ou seja, às estratégias escolhidas para o composto de produtos de uma empresa. Os autores concluem que a diferenciação e o posicionamento de produtos têm como objetivo trazer a atenção para um item e distingui-lo da concorrência, sem perder o foco no atendimento das necessidades do mercado.

Farias, Duschitz e Carvalho (2016), implicam as percepções dos consumidores possuem papel central em qualquer estratégia de *marketing* de sucesso. Os autores exemplificam que a diferenciação entre produtos concorrentes pode se basear em qualidades reais, como características do produto e/ou da embalagem, ou em qualidades psicológicas como percepção e imagem do produto ou marca. Os autores também resumem que as empresas poderão diferenciar sua oferta ao mercado a partir de atributos, sendo eles produto, serviço, pessoal, canal ou imagem. Abordando a diferenciação por canal, os autores explicam que esta é a maneira como as empresas projetam a distribuição, ou seja, se os mercados atendidos são locais, regionais, nacional ou internacional; a especialidade, relacionada ao tipo de produto comercializado para mercados específicos; e o desempenho dos seus canais de distribuição.

Guazelli e Xarão (2018), abordam as estratégias genéricas de Porter, que defendem que a organização deve adotar uma das estratégias competitivas genéricas, de modo a optar por liderança de custos, diferenciação e enfoque ou, então, de acordo com o ambiente que enfrentarão. Os autores explicam as três estratégias genéricas:

Liderança de custo — Identifica as fontes de vantagem de custo que dependem da estrutura ou porte e variam de empresa para empresa. Resulta na aplicação de um sistema de controle rígido, na minimização de despesas indiretas, na busca de economias de escala e na dedicação à curva de aprendizagem, além de inovações tecnológicas, disciplina e atenção aos detalhes. [...]

Diferenciação — Acontece em termos relativos e deve ser comparada ao valor proporcionado por concorrentes para, assim, tornar-se uma vantagem competitiva de fato. Exige que a empresa escolha os atributos pelos quais diferenciará os seus produtos das ofertas dos concorrentes. Deve procurar todas as oportunidades de diferenciação que não sejam dispendiosas ou que possuam um significado que justifique a alteração que provocará nos custos. [...]

Enfoque — A empresa opta por atuar em um ambiente competitivo restrito com duas variantes: uma base de redução no custo do seu segmento alvo, de modo a manter-se na diferenciação; ou uma diferenciação maior, de modo a manter o custo ou diminuir a

variação na diferenciação por um custo inferior. A empresa pode reduzir custos até o ponto em que eles não sacrifiquem a diferenciação, pois a vantagem de diferenciação no seu segmento é a tônica para que esse tipo de estratégia obtenha êxito (GUAZELLI e XARÃO 2018, p. 186).

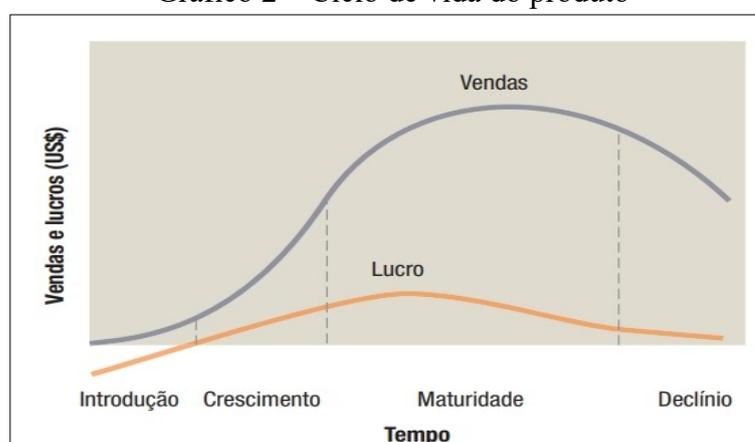
11.3.2 Ciclo de Vida do Produto

Razzolini Filho (2012) fundamenta que os produtos possuem certo tempo de duração no mercado, tempo denominado de ciclo de vida do produto. O autor especifica que a fase inicial deste ciclo compreende o momento em que uma ideia é concebida, sendo posteriormente desenvolvida e lançada no mercado.

Campos (2019) aborda o gráfico do ciclo de vida do produto, destacando que o mesmo possui duas variáveis importantes na sua análise, sendo na horizontal, a variável tempo, e na vertical, o fator lucro gerado para a empresa com a venda do produto.

Kotler e Keller (2012), defendem que a estratégia de posicionamento e diferenciação da empresa deve passar por mudanças, uma vez que o produto, o mercado, e os concorrentes, passam por modificações durante o ciclo de vida do produto (CVP).

Gráfico 2 – Ciclo de vida do produto



Fonte: Kotler e Keller (2012).

Kotler e Keller (2012, p. 331), explicam a relação do lucro com cada fase do ciclo:

1. Introdução: período de baixo crescimento nas vendas, uma vez que o produto está sendo introduzido no mercado. Não há lucros nesse estágio devido às pesadas despesas com o lançamento do produto.
2. Crescimento: período de rápida aceitação do mercado e melhoria substancial dos lucros.
3. Maturidade: período de baixa no crescimento das vendas, porque o produto já alcançou a aceitação da maioria dos compradores potenciais. Os lucros se estabilizam ou declinam em face do aumento da concorrência.

4. Declínio: período em que as vendas mostram uma queda vertiginosa e os lucros desaparecem.

Paixão (2014, p. 29) discorre sobre possibilidades de estratégias direcionadas para cada uma das etapas do ciclo de vida do produto:

Na fase de introdução, a instituição deve investir em planejamento, lembrando-se que os investimentos voltados à comunicação são altos. A fase de crescimento é aquela na qual a empresa deve tirar proveito da rentabilidade, pois é nela também que surgem potenciais concorrentes. Na fase de maturidade, o crescimento ocorre em ritmo lento, com tendência a estabilizar-se, e o número de concorrentes é elevado. É o momento de apostar em inovação e reposicionamento de produtos, pois na fase de declínio surge o desafio do abandono do produto – razão pela qual essa etapa deve se dar de maneira estratégica.

11.4 RESUMO DAS IDEIAS DO REFERENCIAL TEÓRICO

O quadro a seguir relaciona as ideias e temas centrais abordados no referencial teórico elaborado neste capítulo do trabalho. Os assuntos estão relacionados aos autores e ano de publicação das obras consultadas.

Quadro 2 – Resumo dos assuntos e autores do referencial teórico

(continua)

Ideia central	Autor	Ano
A orientação estratégica a longo prazo gera competitividade para a organização.	Johnson, Scholes e Whittington	2011
	Mendes	2014
	Zenaro e Pereira	2013
O atendimento das necessidades e satisfação do cliente gera vantagem competitiva para a organização.	Certo, Peter e Cesar	2005
	Cruz	2017
	Dranove e Marciano	2016
	Farias, Duschitz e Carvalho	2016
	Hooley, Saunders e Piercy	2005
	Kluyver	2007
	Nogueira	2014
	Reis Neto, Gonçalves, e Gonçalves Filho	2006
	Serio e Vasconcellos	2009
Zenaro e Pereira	2013	
Formular o planejamento estratégico com base em análise dos ambientes interno e externo.	Brugnolo	2018
	Kuazaqui	2015
	Sertek, Guindani e Martins	2012
A análise de cenários é fundamental para minimizar riscos.	Chiavenato e Sapiro	2020
	Guazelli e Xarão	2018
	Sertek, Guindani e Martins	2012
Definição da identidade estratégica da empresa. Negócio, missão, visão, valores.	Cruz	2018
	Kluyver	2007
	Kuazaqui	2015
	Nogueira	2014

(conclusão)

Definir os objetivos considerando o direcionamento estratégico da empresa.	Andrade Cruz Oliveira	2016 2017 2018
Formulação dos planos de ação táticos e operacionais.	Andrade Cruz Guazelli e Xarão Matias-Pereira Oliveira Werkema	2016 2017 2018 2017 2018 2012
Método para avaliação e controle do planejamento estratégico	Campos Gayer e Coppi Guazelli e Xarão Oliveira	2004 2020 2018 2018
Definição, análise e extensão do <i>mix</i> de produtos.	Gobe et al. Grewal e Levy Mendes Razzolini Filho	2012 2010 2012 2012
Definição do posicionamento adequado dos produtos dentro do mercado.	Farias, Duschitz e Carvalho Gobe et al. Guazelli e Xarão Razzolini Filho	2016 2012 2018 2012
Verificar a posição dos produtos no ciclo de vida do produto para definir estratégias mais vantajosas.	Campos Kotler e Keller Paixão Razzolini Filho	2019 2012 2014 2012

Fonte: elaborado pelo autor (2022).

Com base na fundamentação teórica elaborada, o presente trabalho desenvolveu-se buscando melhorias que auxiliem a empresa Marin Componentes Para Móveis a obter um crescimento vantajoso nos próximos anos.

12 METODOLOGIA

Baptista e Campos (2016), conceituam o método como a seção que apresenta o detalhamento do processo de análise e coleta de dados, utilizados para responder as questões propostas pelo estudo. O autor ainda sugere que o método direciona ao leitor a interpretação dos resultados, e recomenda que o mesmo seja subdividido em tópicos.

Cervo, Bervian e Silva (2007), instruem que o método é a ordem em que se impõem os processos necessários para atingir um certo fim ou resultado esperado. Ainda ressaltam que que o método depende fundamentalmente do objeto da pesquisa.

Quadro 3 – Metodologia de pesquisa

Delineamento			População e amostra	Processo da coleta	Processo da análise
Natureza	Nível	Estratégia			
Quantitativa. Qualitativa.	Descritivo.	Enquete.	População: clientes diretos da empresa, com compras no ano 2022. Amostra: clientes que responderam à pesquisa.	Questionário estruturado.	Estatística.

Fonte: elaborado pelo autor (2022).

O quadro 3 apresenta a metodologia utilizada na aplicação desta pesquisa. A natureza da pesquisa é quantitativa, de nível descritivo, com coleta de dados através de enquete. Os participantes desta pesquisa são os clientes que são atendidos diretamente pela empresa, sem intermediadores, os dados foram coletados através de um questionário estruturado, com perguntas fechadas. A análise dos dados é estatística, considerando o grau avaliado pelos clientes em diversos atributos relacionados a comercialização dos produtos da empresa.

12.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Gil (2022) p. 43, explica o delineamento de pesquisa:

Por delineamento (*design*, em inglês) entende-se o planejamento da pesquisa em sua dimensão mais ampla, que envolve os fundamentos metodológicos, a definição dos

objetivos, o ambiente da pesquisa e a determinação das técnicas de coleta e análise de dados. Assim, o delineamento da pesquisa expressa tanto a ideia de modelo quanto a de plano.

Coopler e Schindler (2016) p. 147, apresentam a pesquisa quantitativa na área de administração:

A pesquisa quantitativa tenta fazer uma mensuração precisa de algo. Na pesquisa em administração, metodologias quantitativas normalmente medem comportamento, conhecimento, opiniões ou atitudes do consumidor. Tais metodologias respondem questões relacionadas a quanto, com que frequência, quantos, quando e quem.

Sampieri, Collado e Lucio (2013), relatam que na abordagem quantitativa, o pesquisador formula um problema de estudo delimitado e concreto, com perguntas de pesquisa que visam entender questões específicas. Flick (2012) alega que a pesquisa quantitativa trabalha com números, e as alternativas podem considerar escalas de 1 a 5.

Conforme Baptista e Campos (2016), as escalas são instrumentos para medir, de maneira mais objetiva possível, as perguntas de pesquisa. A esse respeito, o autor explica que há um grande número de possibilidades de construção de escalas, as quais devem se adequar ao objetivo do trabalho, para uma mensuração efetiva em grau.

A abordagem quantitativa foi utilizada na pesquisa, de modo a mensurar a satisfação dos clientes com os atributos abordados no questionário. Na maioria das questões aplicadas, as alternativas foram disponibilizadas em uma escala de 1 a 5, com as opções: muito insatisfeito, satisfeito, indiferente, satisfeito e muito satisfeito. Esta escala indica o nível de satisfação do cliente com o atributo questionado.

Gil (2022) relata que as pesquisas descritivas têm como objetivo a descrição das características de determinada população ou fenômeno, sendo a mais utilizada em pesquisas de objetivos profissionais. Baptista e Campos (2016), analisam que a observação descritiva pode tentar explicar as relações entre as variáveis pesquisadas.

Cervo, Bervian e Silva (2007), abordam pesquisa descritiva como aquela que analisa e registra variáveis sem manipulá-las. Ainda sobre pesquisa descritiva, os autores apresentam a pesquisa de opinião, relatando que a mesma pretende verificar as atitudes, pontos de vistas e preferências dos participantes a respeito de algum assunto, com o objetivo de auxiliar a tomada de decisão.

Através desta pesquisa descritiva, pretende-se visualizar as características positivas da empresa, sob o ponto de vista dos clientes. Estas características avaliadas positivamente, são as que levam os consumidores adquirirem os produtos ofertados, podendo criar uma vantagem competitiva naquele atributo em relação aos produtos disponíveis mercado. Atributos conside-

rados importantes pelos clientes na decisão de compra poderão ser visualizados, considerando que o participante pode indicar nas respostas atributos que considera indiferente, ou que estão no mesmo patamar dos concorrentes.

Esta visão deve auxiliar a empresa na sua estratégia de diferenciação, posicionamento e busca por novos clientes. Devem ser verificados também os níveis com menores resultados de satisfação, pois podem implicar na perda de clientes e de competitividade.

A metodologia qualitativa foi empregada para formulação dos planos de ação *5W2H*. Coopler e Schindler (2016) enfatizam que a pesquisa qualitativa abrange um conjunto de técnicas interpretativas que procuram descrever sobre o fato estudado, buscando interpretar o significado dos resultados em um projeto de pesquisa.

12.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA

Apolinário (2011) define a população como um grupo em que os integrantes possuem características em comum. O autor também conceitua a população como a totalidade de pessoas, objetos ou eventos, que serão estudados, com os quais se farão generalizações após o estudo de uma amostra desta população.

Baptista e Campos (2016), evidenciam que a amostra é uma representação da população estudada. Apolinário (2011) considera que a amostra é um subconjunto da população, de modo a supor que os dados obtidos com a amostra, possam ser generalizados para toda a população da qual a amostra se originou. O autor ainda relata que as amostras podem ser probabilísticas (aleatória simples, estratificada, sistemática, por conglomerado ou por múltiplo estágio) ou não probabilísticas (bola de neve, conveniência ou por *quotas*).

Atualmente, o canal de vendas interno da empresa é o que gera menores custos, devido não haver intermediadores, além de disponibilizar ao cliente um preço mais competitivo, amplo alcance das vendas atendendo todo o território nacional, entre outros atributos favoráveis para a estratégia da organização. Sendo assim, foram selecionados para a pesquisa todos os clientes com compras diretas com a empresa, realizadas no ano de 2022, sendo excluídos apenas três clientes com compras eventuais e de pequenas quantidades, os quais não atuam no mesmo segmento da empresa (um hospital, uma pessoa física e uma escola).

Através da seleção dos clientes diretos como população, pretende-se verificar com mais clareza a satisfação com o atendimento interno prestado, além de outros atributos como o preço praticado, o qual a empresa possui melhor flexibilidade nas vendas diretas. A população deste estudo são os clientes diretos com compras no ano de 2022. Não houve critério para se-

leção da amostra, já que o questionário foi enviado a todos os clientes que compõem a população analisada.

A população considerada foi 30 clientes, todos foram contatados, porém houve 24 respondentes, compondo a amostra do estudo 80% dos clientes diretos previamente selecionados. Este estudo buscou a participação de todos os clientes considerados como a população (100 por cento da população), porém alguns clientes não se disponibilizaram a preencher o questionário.

Cooper e Schindler (2016, p. 343), explicam a margem de erro nas pesquisas:

Os pesquisadores aceitam que nenhuma amostra representará totalmente sua população em todos os aspectos, mas, para interpretar os resultados da pesquisa, precisamos medir a precisão com que a amostra representa a população. Espera-se que os descritores numéricos que descrevem as amostras sejam diferentes daqueles que descrevem a população, devido às flutuações aleatórias inerentes ao processo de amostragem, o chamado erro de amostragem (ou erro de amostragem aleatória), o que reflete as influências do acaso na escolha dos membros da amostra.

Ainda a respeito da precisão dos resultados da pesquisa, Cooper e Schindler (2016) explicam que o erro padrão de estimativa, consiste em uma análise da precisão da amostra, sendo um tipo de desvio padrão, onde quanto menor este valor, maior a precisão (confiabilidade) dos dados fornecidos pela amostra.

Apolinário (2011, p. 130), apresenta o nível de confiança nas pesquisas:

Todas as afirmações feitas em pesquisa devem ser consideradas a partir de determinado nível de confiança, ou seja, com certo grau de certeza que, nas ciências sociais, costuma ser de 95% [...] Por exemplo, numa pesquisa pré-eleitoral, poderíamos dizer que determinado candidato possui 70% das intenções de voto. Mas esta afirmação deve ser qualificada com certo nível de confiança, digamos, de 95%. Podemos dizer que a margem de erro é de 2% para cima ou para baixo (intervalo de confiança). Isto significa que podemos afirmar com 95% de certeza que, se as eleições fossem hoje, o candidato teria entre 68% e 72% dos votos.

A precisão desta pesquisa foi calculada com auxílio de ferramenta disponível *online*, através da plataforma *Survey Monkey*. Para este cálculo foi considerado o grau de confiança padrão de 95%. O erro amostral obtido para esta pesquisa foi de 9%.

Figura 14 – Precisão da pesquisa

Tamanho da população ⓘ	Grau de confiança (%) ⓘ	Tamanho da amostra ⓘ
30	95	24
Margem de erro		
9%		

Fonte: elaborado pelo autor (2022).

12.3 PROCESSO DE COLETA DE DADOS

Pádua (2018) explica que, após o planejamento de pesquisa, é iniciada a coleta de dados, processo onde serão reunidos os dados pertinentes ao problema abordado. O autor ainda define o processo de coleta de dados por questionário, onde o instrumento de pesquisa é enviado aos participantes, os quais o respondem sem a presença do pesquisador.

De acordo com Baptista e Campos (2016), o questionário pode possuir questões abertas, que possibilitam uma resposta livre do participante, ou fechadas, onde são oferecidas as opções de respostas para que o respondente escolha. Os autores ainda afirmam que nos questionários as perguntas são preenchidas pelo respondente.

Flick (2012) afirma que para a coleta de dados, é necessário definir entre utilizar um instrumento já existente, ou elaborar um novo. O autor salienta que a vantagem ao utilizar um instrumento já elaborado, consiste em que a maioria dos métodos foram anteriormente testados. O roteiro e perguntas aplicados foram adaptados de um questionário encontrado em um artigo elaborado por Oliveira (2019), com o título: “Pesquisa sobre o nível de satisfação do cliente na empresa Alfa”.

A coleta de dados para o diagnóstico empresarial, anterior à aplicação da pesquisa, ocorreu através da visualização e análise de arquivos disponibilizados pela empresa. O questionário foi elaborado na plataforma “*Google Forms*” e disponibilizado aos clientes via *WhatsApp* ou *e-mail*. Realizou-se um pré-teste com duas pessoas, e após as correções necessárias, o questionário foi disponibilizado aos participantes, conforme versão disponível no Apêndice A.

12.4 PROCESSO DE ANÁLISE DE DADOS

Pádua (2018) explica que o processo de análise de dados inicia com a organização das informações coletadas, possibilitando uma visão conjunta da pesquisa, e ordenação lógica dos

dados. O autor ainda aborda a análise estatística de dados coletados, justificando que a representação visual através de gráficos, diagramas, ou tabela, facilita a análise e compreensão dos dados.

Conforme conceituado por Castanheira (2016), o gráfico consiste na representação do resultado da pesquisa, com os dados anteriormente dispostos em uma tabela de distribuição de frequências. O autor conclui que o propósito de se transformar uma tabela em gráficos é facilitar a visualização dos resultados, possibilitando uma análise mais objetivo dos resultados.

A análise de dados empregada foi a estatística, onde verificou-se o desempenho de cada atributo avaliado. A avaliação individual destes atributos é fundamental para o direcionamento das estratégias futuras da empresa. A pesquisa auxiliará a empresa a visualizar quais os pontos fracos pela visão dos consumidores, e também quais os pontos fortes a serem trabalhados, de modo a atingir mais clientes similares, e manter os clientes já existentes. Além disso, as respostas dos clientes indicam os atributos mais valorizados, os quais que devem ser considerados ao modificar ou ampliar a linha de produtos, bem como auxiliar a diferenciar a empresa no mercado de atuação.

A análise de dados foi realizada com auxílio dos gráficos da pesquisa, disponibilizados pela plataforma *Google Forms*. Exceto na questão de sugestões dos clientes, onde o gráfico foi elaborado com o programa *Libre Office Calc*. A satisfação de cada atributo foi analisada individualmente, com explicações a respeito dos resultados numéricos obtidos. A análise da pesquisa descritiva também permitiu estabelecer relações entre algumas variáveis analisadas.

Cooper e Schindler (2016, p. 251) conceituam o termo variável, “um fato, ato, característica, traço ou atributo que pode ser mensurado e para o qual atribuímos numerais ou valores, um sinônimo para o constructo ou a propriedade em estudo.”

13 APRESENTAÇÃO DO PROBLEMA E RECOMENDAÇÕES

Esta seção descreve o problema identificado por este estudo. Através do diagnóstico empresarial, foi possível verificar diversos pontos negativos na empresa. Com isso, foi sugerida a formulação de novas ações estratégicas para empresa. Com a aplicação do questionário aos clientes, ficou mais claro os pontos os clientes estão menos satisfeitos. Neste capítulo são apresentados os resultados da pesquisa, bem como as recomendações para melhoria.

13.1 APRESENTAÇÃO DO PROBLEMA

Com a realização do estudo de cada área de empresa, e elaboração da Matriz *SWOT*, foram observados diversos pontos críticos. Verificou-se no diagnóstico que a empresa possui desvantagem aos concorrentes em relação a investimentos, porte e estrutura organizacional.

Através da pesquisa de satisfação dos clientes, foi possível verificar os atributos que são observados pelos clientes de forma negativa, e obter uma visão de quais pontos estão sendo bem atendidos, independente da capacidade de investimento, e outras variáveis que impactam na satisfação do consumidor. A visão dos clientes é essencial para a estratégia competitiva de uma empresa, conforme apresentado no referencial teórico deste trabalho.

Diante de um mercado disputado por muitos fornecedores, com produtos na fase de maturidade, gerando um ambiente de extrema competição, sugeriu-se a remodelação do planejamento estratégico, de forma a aumentar a competitividade da empresa. O planejamento estratégico da empresa não é atualizado desde 2016, desta forma, é necessário observar os objetivos que foram atingidos nestes anos de atuação, e os pontos que já não são mais considerados importantes para a estratégia empresarial. Verificando a opinião dos clientes, as estratégias devem se tornar mais assertivas, elevando a chance da empresa obter vantagem competitiva no seu mercado de atuação.

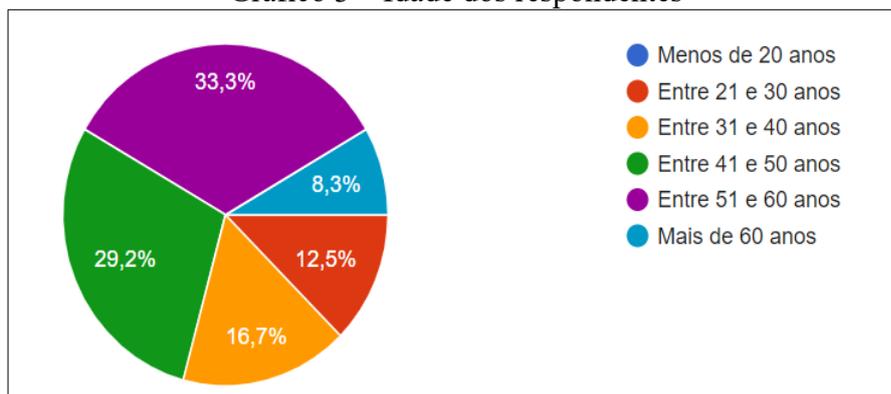
13.2 RESULTADOS DO QUESTIONÁRIO

Nesta seção, serão apresentados os resultados do questionário aplicado para clientes da empresa Marin Componentes Para Móveis. Inicialmente, os resultados serão apresentados organizadamente, para posterior avaliação da satisfação em cada atributo.

13.2.1 Questões de identificação

As questões iniciais são de identificação dos respondentes da pesquisa. Com a identificação das faixas etárias atendidas pela empresa, é possível direcionar ações estratégicas mais assertivas, como o tipo de atendimento e os meios para se atingir os públicos alvos.

Gráfico 3 – Idade dos respondentes



Fonte: elaborado pelo autor (2022).

Na primeira questão, observa-se que as pessoas que atuam na compra de produtos da Marin, não compõem um padrão de idade. No entanto, não há compradores com menos de 20 anos. A segunda faixa menos recorrente é acima de 60 anos. Neste aspecto, é necessário que o atendimento seja padronizado de forma adequada a todos os clientes, mas também com flexibilidade para se adaptar às diversas faixas etárias.

A análise gráfica permitiu observar que, dos 60 anos aos 21 anos, há um maior número de clientes em uma ordem decrescente. A tabela a seguir, apresenta esta relação, demonstrando com clareza, que o atendimento padrão da empresa deve ser direcionado a atender um público de grande experiência profissional:

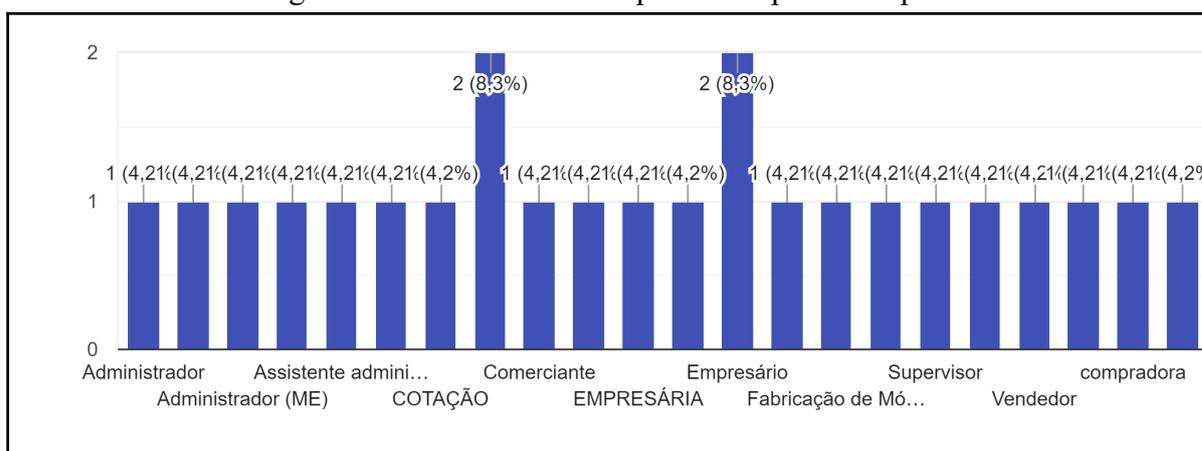
Figura 15 – Distribuição da faixa etária dos respondentes

Idade	Respondentes	Somatório
Entre 51 e 60 anos	33,30%	33,30%
Entre 41 e 50 anos	29,20%	62,50%
Entre 31 e 40 anos	16,70%	79,20%
Entre 21 e 30 anos	12,50%	91,70%
Mais de 60 anos	8,30%	100,00%
Menos de 20 anos	0,00%	100,00%

Fonte: elaborado pelo autor (2022).

As demais questões de identificação abordadas foram profissão, e empresa. A pergunta de identificação da empresa, não será utilizada para esta análise estatística. Através da profissão, identificou-se o que as pessoas responsáveis pelas compras junto à Marin Componentes Para Móveis, são os próprios proprietários das empresas, ou pessoas que atuam nos setores de administração, compras ou comercial, o que demanda um atendimento extremamente profissional para estar adequado ao público-alvo.

Figura 16 – Profissão dos responsáveis pelas compras

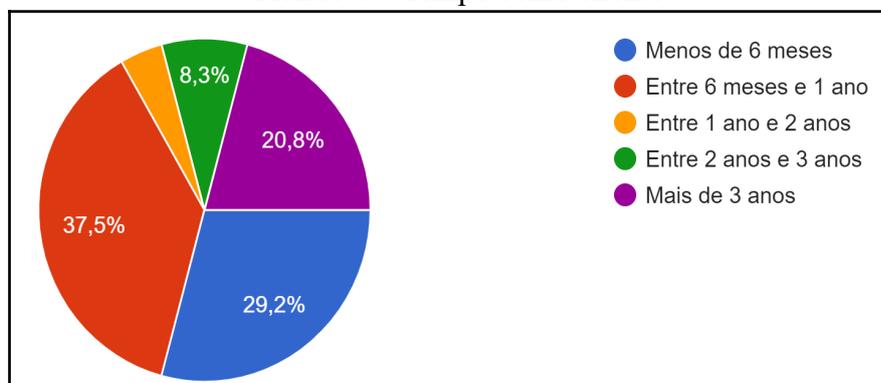


Fonte: elaborado pelo autor (2022).

13.2.2 Aspectos relacionados à fidelização de clientes

A primeira pergunta em relação aos aspectos de fidelização do cliente, consiste no tempo em que o participante da pesquisa atua como cliente da Marin Componentes Para Móveis. O gráfico abaixo, apresenta o resultado.

Gráfico 4 – Tempo como cliente



Fonte: elaborado pelo autor (2022).

O resultado desta questão, apresentou como maior incidência, clientes entre 6 meses e 1 ano, seguido por clientes com menos de 6 meses de atuação com a Marin Componentes Para Móveis. Esta questão indica que a maioria dos clientes da empresa foram conquistados este ano, sendo que este aspecto pode indicar uma preocupação em relação a fidelização dos clientes. De acordo com dados fornecidos pela empresa, considerando o mesmo período no ano de 2021, a população para este estudo seria de 20 clientes. Os dados apresentados pela empresa também informam que destes 20 clientes, 10 não compraram no ano de 2022. Sendo o número de clientes considerados para a pesquisa 30 clientes, observa-se que 20 destes clientes foram conseguidos no ano de 2022, ou seja, 66,7% dos clientes. O resultado do questionário apresentou esta informação com exatidão, já que 66,7% dos participantes informaram que são clientes a menos de 1 ano.

Figura 17 – Tabela de tempo como cliente

Tempo como cliente	Respondentes	Somatório
Entre 6 meses e 1 ano	37,50%	37,50%
Menos de 6 meses	29,20%	66,70%
Mais de 3 anos	20,80%	87,50%
Entre 2 anos e 3 anos	8,30%	95,80%
Entre 1 e 2 anos	4,20%	100,00%

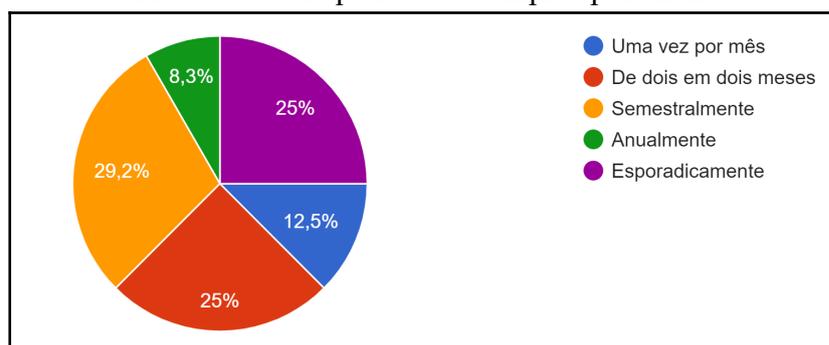
Fonte: elaborado pelo autor (2022).

A questão abordada nesta pesquisa, evidenciou a necessidade de a empresa direcionar estratégias comerciais para a fidelização de clientes, pois a pesquisa indica que 66,7% dos clientes, efetuam compras a menos de um ano junto a empresa. Apenas 33,3% dos clientes, são compradores a mais de um ano.

Através de dados fornecidos pela empresa. Verificou-se que apenas 13% das empresas que compõem a população deste estudo, foram fundadas a menos de 3 anos. Portanto, não justifica o fato de que 79,2% dos clientes respondentes, são clientes a menos de 3 anos. Este fato sugere um problema na fidelização de clientes.

Outro aspecto relacionado à retenção de clientes, é o período para novas compras. Caso as compras sejam muito esporádicas, indica-se um problema de retenção de clientes.

Gráfico 5 – Frequência de compras por cliente



Fonte: elaborado pelo autor (2022).

O resultado da pesquisa apresentou como maior resultado compras semestrais, ou seja, duas compras por ano. Porém, os clientes que compram de dois em dois meses, e as compras esporádicas, também apresentam um grande número de clientes. Portanto nesta questão, não obteve-se um resultado padrão.

A alta incidência de compras esporádicas (25%), apresenta um problema relacionado a retenção de clientes, pois todos os clientes participantes da pesquisa, atuam no ramo de atuação da empresa. Sendo assim, este resultado indica que estes clientes também efetuam compras com concorrentes da empresa.

Além das compras esporádicas apresentarem alta incidência, outro indicativo de baixa frequência de repetição das compras, é o resultado de 33,3% somados os clientes que compram semestralmente e anualmente. Este índice pode indicar uma dificuldade de os clientes concretizarem vendas posteriores onde utilizam o produto da Marin Componentes, ou seja, uma dificuldade de movimentar os estoques adquiridos da empresa. Algumas variáveis presentes nesta pesquisa, ajudarão avaliar o motivo do alto resultado de compras em períodos longos. Tal aspecto também pode estar relacionado à pouca diversidade de produtos da linha, ou aos preços praticados.

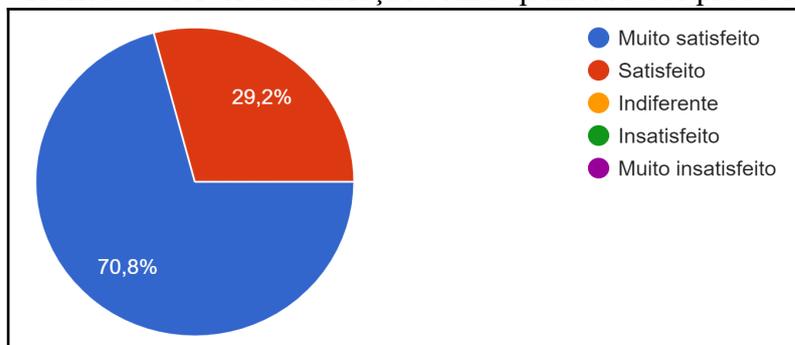
Para obter uma fidelização em grau satisfatório dos novos clientes, a empresa necessita focar em estratégias que direcionem a este aspecto. A Matriz *SWOT* evidenciou três pontos críticos em relação a fidelização dos clientes: não planeja pesquisas de marketing; não possui metas de venda e *CRM*; não possui uma política de retenção e fidelização dos clientes.

13.2.3 Qualidade dos produtos

O questionário abordou o nível de satisfação do cliente com a qualidade dos produtos comercializados pela empresa. Conforme apontado no diagnóstico, o direcionamento a quali-

dade nos produtos está presente na identidade estratégica da empresa. Desta forma, a questão 6 do questionário aplicado, avalia se os esforços direcionados a este aspecto atingiram seus objetivos.

Gráfico 6 – Nível de satisfação com a qualidade dos produtos



Fonte: elaborado pelo autor (2022).

O resultado desta pergunta aponta para uma satisfação de 100% dos clientes no quesito qualidade do produto. Este resultado indica que a empresa comercializa produtos em um padrão de qualidade satisfatório, acima da média do mercado, com 70,8% dos respondentes indicando muita satisfação com a qualidade de produto, e o restante dos participantes, indicando satisfação.

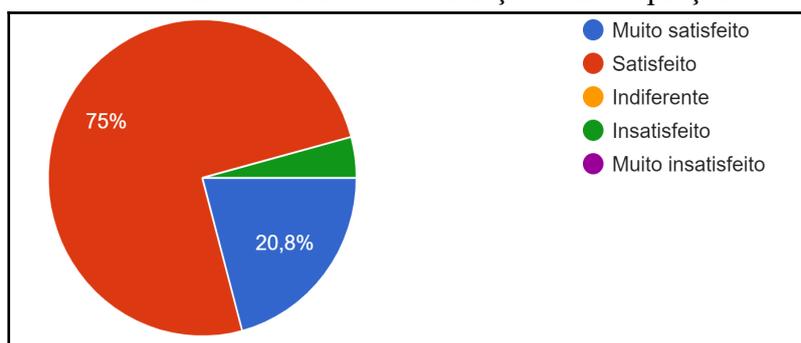
A pesquisa aponta para uma vantagem competitiva da empresa neste quesito. Os resultados extremamente satisfatórios neste atributo, apontam que as ações foram assertivas visando o posicionamento estratégico da empresa como fornecedora de produtos de qualidade, apresentado na identidade estratégica, .

Este nível de satisfação indica que os clientes consideram este atributo um diferencial para comprar da empresa. A qualidade do produto, pode ser um fator importante de decisão de compra no mercado de atuação da empresa, onde os produtos e preços praticados, são muito similares.

13.2.4 Preços praticados

Com a pesquisa de satisfação aplicada, é possível observar como os clientes avaliam o preço praticado pela empresa. Em relação à avaliação dos preços, verifica-se se o cliente considera justo o valor pago para adquirir o produto, considerando a qualidade e outros atributos do mesmo.

Gráfico 7 – Nível de satisfação com os preços



Fonte: elaborado pelo autor (2022).

Figura 18 – Tabela de satisfação com os preços

Satisfação com os preços	Respondentes	Somatório
Satisfeito	75,00%	75,00%
Muito satisfeito	20,80%	95,80%
Insatisfeito	4,20%	100,00%

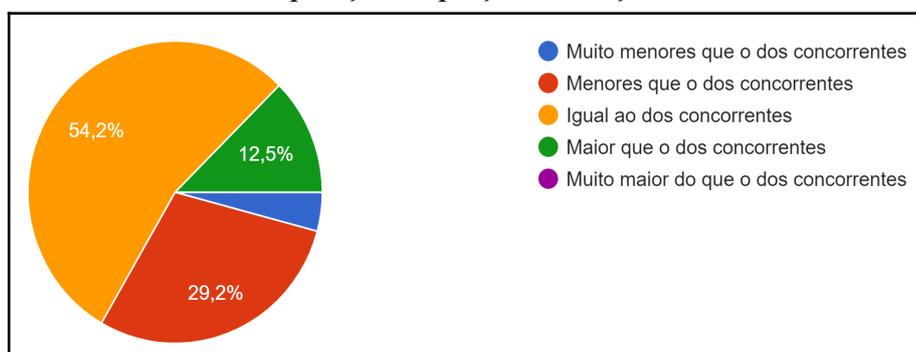
Fonte: elaborado pelo autor (2022).

O resultado obtido foi de 75% dos clientes satisfeitos com os preços, e 20,8%, muito satisfeitos, totalizando um percentual de 95,8% clientes avaliando positivamente os preços. 4,2% (1 respondente), apresentou insatisfação com os preços.

O resultado desta questão constata que o nível de satisfação com os preços é positivo. Os clientes da empresa em sua grande maioria, consideram que o preço pago pelas mercadorias é justo, observando os atributos dos produtos e atendimento da empresa.

Porém, para observar se o preço praticado consiste em uma vantagem competitiva, é necessário comparar o preço com os demais fornecedores. Com este objetivo, foi realizado um questionamento comparando o preço da empresa estudada, com as demais concorrentes.

Gráfico 8 – Comparação do preço em relação aos concorrentes



Fonte: elaborado pelo autor (2022).

Figura 19 – Preços em relação aos concorrentes

Preços em relação aos concorrentes	Respondentes	Somatório
Muito menores do que os concorrentes	4,20%	4,20%
Menores do que os concorrentes	29,20%	33,40%
Igual ao dos concorrentes	54,20%	87,60%
Maiores que os dos concorrentes	12,50%	100%

Fonte: elaborado pelo autor (2022).

Apenas 4,2% dos clientes, consideram os preços muito menores do que os concorrentes. Somando a isso, 29,2% dos clientes consideram os preços menores do que os concorrentes, totalizando 33,4% dos clientes com avaliação positiva dos preços em relação ao preço médio praticado no mercado em questão.

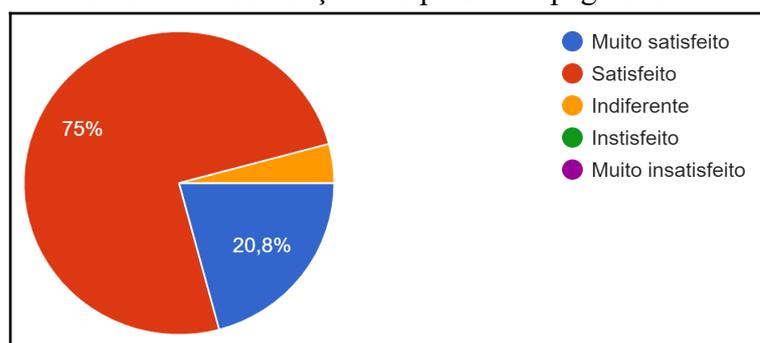
O resultado mais recorrente indica que os preços estão no mesmo patamar dos concorrentes, com 54,2% das respostas apresentando esta posição. Os preços em mesmo patamar do mercado consistem em um reflexo dos produtos na fase de maturidade, com os quais atuam muitos fornecedores de produtos similares. Este resultado indica que o preço não é o fator principal que leva os compradores escolherem os produtos da Marin Componentes Para Móveis. Além disso, 12,5% dos clientes, consideram o preço maior do que o mercado, o que reforça a hipótese de que o preço não consiste em uma vantagem estratégica da empresa.

Através do diagnóstico, verificou-se que a empresa possui menor investimento do que os concorrentes. O investimento reflete diretamente na prática de melhores preços, já que com maior porte financeiro é possível obter processos de melhor desempenho e melhores custos de matéria-prima ou serviços com fornecedores. A prática de preços similar aos concorrentes é resultado do baixo custo fixo da empresa, verificado através do diagnóstico empresarial.

13.2.5 Prazos de pagamentos

Os prazos de pagamentos consistem em uma das condições comerciais mais importantes em um processo de compra e venda. Através destes prazos, é possível que os compradores mantenham as compras adequadas aos seus fluxos de caixa, o que possibilita diversas concretizações de vendas. Ao analisar o nível de satisfação dos clientes, procura-se verificar se os prazos de pagamentos estão adequados a necessidade dos compradores.

Gráfico 9 – Avaliação dos prazos de pagamentos



Fonte: elaborado pelo autor (2022).

Figura 20 – Nível de satisfação em relação aos prazos de pagamentos

Avaliação dos prazos de pagamentos	Respondentes	Somatório
Satisfeito	75,00%	75,00%
Muito satisfeito	20,80%	95,80%
Indiferente	4,20%	100,00%

Fonte: elaborado pelo autor (2022).

O resultado da pesquisa aponta para uma avaliação positiva em relação aos prazos de pagamento. 75% dos clientes consideram-se satisfeitos com os prazos de pagamento. 20,8 % consideram-se muito satisfeitos. 4,2 % assinalou como indiferente a este quesito.

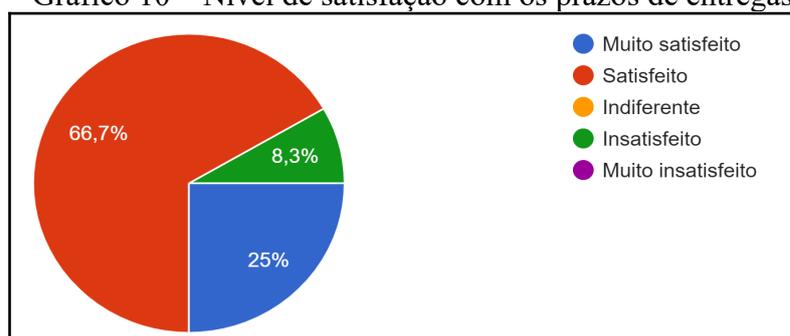
A avaliação positiva foi de 95,8%, dentre os quais 20,8% consideram-se muito satisfeitos, o que demonstra que não há uma vantagem competitiva da empresa em relação ao mercado. O resultado apresentado de 75% dos clientes satisfeitos, aponta que os prazos de pagamentos estão de acordo com os padrões do mercado, atendendo os clientes satisfatoriamente, sendo um fator positivo para a manutenção dos clientes abordados na pesquisa.

13.2.6 Prazos de entregas

O prazo de entrega é um fator importante para a avaliação da satisfação do consumidor. Ao efetuarem os pedidos, os compradores têm a preocupação de que o material seja recebido em tempo adequado para sua utilização. No caso de revenda, é importante que o material seja recebido antes de estoques esgotarem.

Os prazos de entregas praticados pelas empresas podem ser um diferencial no momento da decisão da compra do público atendido. Em um mercado altamente competitivo, é imprescindível que os prazos de entregas acordados sejam cumpridos, e também que atendam as necessidades dos clientes.

Gráfico 10 – Nível de satisfação com os prazos de entregas



Fonte: elaborado pelo autor (2022).

Figura 21 – Tabela referente a avaliação dos prazos de entregas

Avaliação prazos de entregas	Respondentes	Somatório
Satisfeito	66,70%	66,70%
Muito satisfeito	25,00%	91,70%
Insatisfeito	8,30%	100,00%

Fonte: elaborado pelo autor (2022).

Tendo em vista que 66,7% dos clientes estão satisfeitos com os prazos de entrega, e, somados a isso, 25% estão muito satisfeitos, a avaliação do prazo de entrega foi positiva. É necessário contextualizar que o maior resultado indicando satisfação, demonstra que os prazos de entrega estão adequados às demandas. Mas, o baixo nível de clientes muito satisfeitos, indica que este quesito não é uma vantagem competitiva da empresa. O resultado apresentado sinaliza que os prazos de entrega são similares ao padrão disponibilizado pelo mercado.

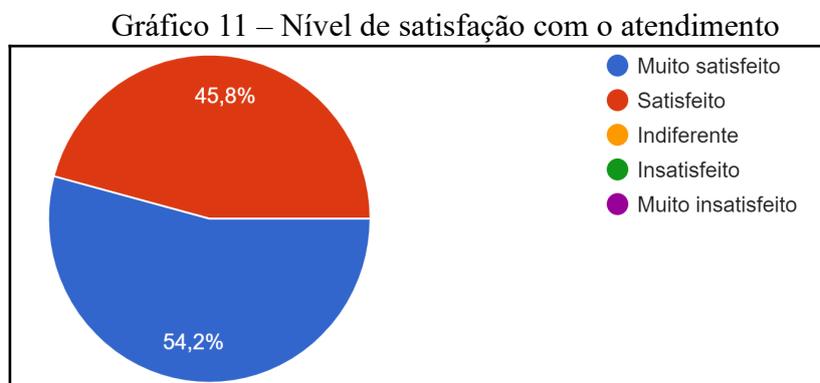
A indicação de 8,3% dos clientes de insatisfação com os prazos de entregas, junto à incidência de poucos clientes muito satisfeitos, indica uma possibilidade de melhoria neste quesito, visando obter uma vantagem competitiva.

13.2.7 Atendimento

O atendimento tem objetivo de fornecer ao cliente todas informações necessárias para a concretização dos pedidos e esclarecer possíveis dúvidas. O cliente observa no atendimento, indicativos da cultura da empresa. Um atendimento pouco eficiente, impede que as vendas sejam concretizadas, pois neste fator encontra-se a relação entre o cliente e fornecedor, a qual, caso seja negativa, tende a dificultar a concretização das compras.

Por outro lado, um atendimento de excelência traz uma vantagem competitiva para as empresas de todos os ramos de atuação. Um atendimento diferenciado pode ser o principal fa-

tor para determinados clientes escolherem seu fornecedor, pois o bom atendimento gera ao cliente uma percepção positiva e maior confiança.



Fonte: elaborado pelo autor (2022).

Os resultados apresentados indicam satisfação com o atendimento prestado, sendo que 45,8% indicaram satisfação com o atendimento, e o restante, 54,2%, se consideram muito satisfeitos. Esta avaliação positiva pode ser um fator decisor de compras, tendo em vista que no mercado de atuação da Marin Componentes Para Móveis, há diversos fornecedores de produtos similares com condições de fornecimento também semelhantes.

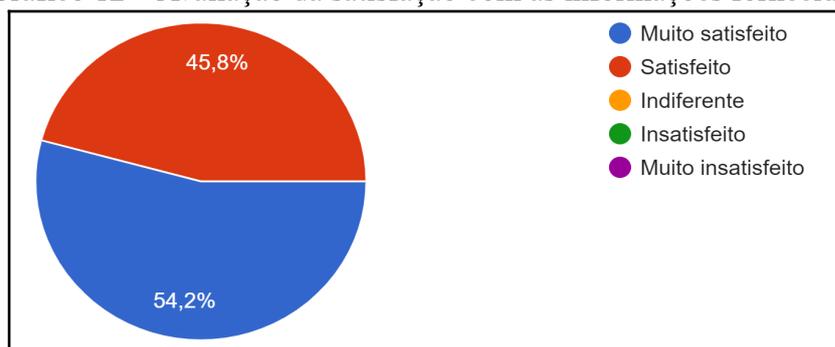
Com os resultados apresentados no tributo atendimento, ao relacionar com a variável idade, verificamos que as formas de contatar e relacionar-se com os clientes, estão adequadas as diversas faixas etárias atendidas, principalmente, ao público de 31 a 60 anos, que corresponde um total de 79,2% dos clientes participantes desta pesquisa.

13.2.8 Avaliação das informações fornecidas

Complementar ao atendimento, esta pesquisa avaliou a satisfação dos clientes com as informações fornecidas. As informações dos produtos são disponibilizados via *site*, catálogo de produtos, orçamentos e no próprio atendimento, onde são resolvidas as dúvidas do cliente em relação ao produto, ou condições de fornecimento.

A clareza nas informações é essencial para que o cliente adquira confiança na empresa, antes, durante e depois da compra. Antes da compra, o cliente precisa se certificar de adquirir o produto correto. Após efetuar a compra, o cliente precisa obter facilmente informações sobre o andamento do pedido. E após receber o pedido, eventualmente necessitará de atendimento pós-vendas. Em todas estas fases, é necessário que a empresa forneça informações adequadas a fim de obter a fidelização dos clientes.

Gráfico 12 – Avaliação da satisfação com as informações fornecidas



Fonte: elaborado pelo autor (2022).

A pesquisa revelou que 100% dos clientes estão satisfeitos com as informações fornecidas pela empresa. Deste percentual, 54,2% indicam estarem muito satisfeitos. Este desempenho positivo indica que a empresa fornece as informações com clareza aos clientes, evitando desacordos e evitando com antecedência, futuras ocorrências de pós vendas.

O nível positivo de satisfação indica com clareza que a empresa está avaliada, acima ou no mesmo padrão do mercado. Além disso, para alguns clientes, as informações claras, gerando confiança, estão sendo consideradas um diferencial, gerando uma vantagem competitiva no ambiente de atuação.

13.2.9 Sugestões dos clientes

Finalizando o questionário, foram solicitadas sugestões de melhoria a todos os participantes. Nesta o cliente tem a possibilidade de apontar o que é mais importante na sua opinião. A pergunta apresentou quatro questões para escolha, onde a última alternativa correspondia a “outro”, onde o cliente poderia preencher livremente a sua opinião.

Observar as sugestões dos clientes é de extrema valia para atingir as expectativas dos mesmos. Através das sugestões dos clientes, a empresa pode direcionar estratégias ao público-alvo, e observar fatores que possivelmente não estavam sendo analisados com a devida importância. Esta questão auxilia a empresa a identificar necessidades dos clientes.

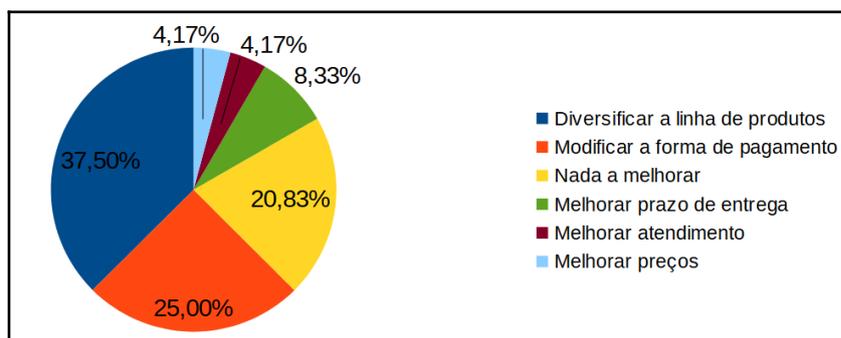
As figuras a seguir apresentam as sugestões dos clientes. Para facilitar o entendimento, algumas respostas foram organizadas conforme similaridade. Após isso, foi elaborado um gráfico para representação.

Figura 22 – Sugestões dos clientes

Sugestões	Respondentes	Somatório
Diversificar a linha de produtos	37,50%	37,50%
Modificar a forma de pagamento	25,00%	62,50%
Nada a melhorar	20,83%	83,33%
Melhorar prazo de entrega	8,33%	91,67%
Melhorar atendimento	4,17%	95,83%
Melhorar preços	4,17%	100,00%

Fonte: elaborado pelo autor (2022).

Gráfico 13 – Sugestões de melhorias apontadas pelos clientes



Fonte: elaborado pelo autor (2022).

A sugestão principal dos clientes aponta para diversificação da linha de produtos, com 37,5% das respostas. Esta questão demonstra a grande importância observada pelos clientes em centralizar compras com um único fornecedor, de forma a reduzir custos e direcionar as compras para um fornecedor que atenda suas necessidades.

Já modificar a forma de pagamento foi apontada por 25% dos clientes. Além desta questão ser muito importante para a satisfação do consumidor, a ausência de formas de pagamento diversificadas pode impedir a concretização de novas vendas, e aquisição de novos clientes.

O atributo prazo de entrega foi analisado anteriormente, e apareceu novamente nas sugestões, ressaltando a importância deste item. Conforme apontado anteriormente, 8,3% dos clientes indicaram a necessidade de melhoria no prazo de entrega, fato que deve ser considerado para a empresa obter melhores condições competitivas.

O questionário já havia abordado anteriormente os atributos preços, prazo de entrega, atendimento, e formas de pagamento, onde os resultados foram analisados separadamente. Apesar de 100% dos clientes sinalizarem satisfação com o atendimento prestado, um dos clientes (4,17%), sugeriu melhorar o atendimento, demonstrando a grande importância deste atributo para o cliente, e a necessidade de a empresa manter-se atento a este atributo, buscando

possibilidades de melhoria. Um dos clientes indicou como mais importante, melhorar os preços, atributo que foi avaliado individualmente na pesquisa.

A diversificação da linha de produtos, desde que com produtos em condições competitivas, deve ocasionar aumento na frequência de compra dos clientes, diminuindo o período de compra dos clientes esporádicos, ou que comprem de uma a duas vezes ao ano.

13.3 PROPOSTA DE MELHORIA

Através da análise do estudo quantitativo descritivo, é possível obter relação entre as variáveis abordadas. São consideradas variáveis deste estudo os atributos avaliados pelos clientes. Sendo que para a maioria dos clientes, o preço é igual aos demais concorrentes, a empresa pode perder novas vendas e novos clientes, devido ao *mix* de produto ser menor do que o disponibilizado pela maioria dos concorrentes, considerando ainda que muitos clientes sinalizaram a recomendação de expansão da linha de produtos.

A sugestão principal dos clientes foi a de diversificação da linha dos produtos. Observar este fator auxilia a empresa a atingir as necessidades do cliente e melhorar diversos outros atributos. Uma linha de produtos mais completa, gera valor na percepção dos clientes, ao permitir aos mesmos concentrar as compras em um único fornecedor, podendo reduzir custos no processo de compras e com os fretes. Novos produtos deverão ser adicionados a linha, e outros, após análise do histórico de vendas, deverão sair do catálogo.

A adequação da linha de produtos deverá ser tratada como um ponto primordial para o aumento das vendas e aumento da satisfação dos clientes. Neste aspecto, a empresa deverá analisar novas possibilidades de produtos para agregar ao seu catálogo, através de fabricação utilizando de processos terceirizados, desde que considerados os atributos principais relacionados ao produto, como preço competitivo e qualidade satisfatória.

Outra sugestão importante dos clientes foi de modificar a forma de pagamento. Conforme apontado pela empresa, as atuais formas de pagamento disponíveis são: PIX e demais modalidades de transferências bancárias, ou boletos bancários. Para melhor atender os clientes, a empresa deverá incluir outros meios de pagamentos, como cartão de débito e cartão de crédito, de forma que estes pagamentos sejam realizados *online*, além de pagamento com carteiras ou bancos digitais. Para isto, a empresa deverá utilizar um intermediador de pagamentos *online*. Existem diversas empresas de intermediação de pagamentos *online* e carteira digital, como, por exemplo, a plataforma *PayPal*.

Relacionando as variáveis qualidade e preço, ao verificar a sinalização dos clientes de que o preço está no mesmo patamar do mercado, pode-se concluir que a qualidade satisfatória apresenta uma vantagem competitiva da empresa, podendo ser um fator decisório de compra. O nível de satisfação dos clientes em relação a qualidade dos produtos, indica que o posicionamento estratégico visado pela empresa, como fornecedora de produtos de qualidade, foi atingido. Desta forma, este ponto positivo deve ser mantido, e a empresa deve buscar reforçar sua posição como fornecedora de produtos de qualidade, agregando valor à empresa.

Os dados da pesquisa indicaram a necessidade de uma estratégia para retenção dos clientes que compram a menos de um ano. Para aumentar o número de compras por clientes e a retenção dos mesmos, atividades comerciais relacionadas à fidelização de clientes necessitam ser adotadas. Tais atividades podem ser facilitadas com a utilização de um sistema de *CRM*, para uma adoção de atividades mais assertivas, e gerenciamento da carteira de clientes e contatos. Inicialmente, o plano de ação propõe um plano gratuito em no sistema de *CRM RD Station*. A empresa também deverá adotar pesquisas de mercado periodicamente.

Ainda relacionado aos clientes, a empresa deverá verificar sua curva ABC de clientes. Desta forma, poderá direcionar as suas estratégias à satisfação dos clientes mais importantes, e que trazem maior lucro à organização.

Outro aspecto direcionado para fidelização dos clientes, é utilizar as redes sociais que a empresa já possui (*Facebook e Whatsapp*), para comunicar promoções, novos produtos e assuntos de interesse do público-alvo. A empresa deverá adotar um plano para direcionar este conteúdo aos consumidores interessados, sendo clientes ou outros contatos que a empresa possua, como por exemplo, empresas que realizaram orçamentos mas não efetivaram a compra. Futuramente, a empresa poderá avaliar a utilização de outras redes sociais, como *Instagram*. A empresa deverá gerenciar os impactos destas publicações, analisando o envolvimento do público-alvo. Para ter qualidade neste processo, as publicações a serem compartilhadas deverão ser produzidas por um profissional de *marketing* terceirizado, ou agência de *marketing*.

A avaliação dos prazos de entregas praticados, indicam uma satisfação de 91,7% dos clientes em relação a este quesito. Porém, apenas 25% consideram-se muito satisfeitos, e ainda, 8,3% avaliaram de forma negativa este quesito. Para direcionar a empresa a obter vantagem competitiva neste quesito e atingir maior sucesso conforme a visão da empresa, é necessário direcionar ações para melhorar o prazo de entrega.

Através dos níveis de satisfação obtidos com o atendimento, e as informações fornecidas, verifica-se que a empresa deve manter as principais ações relacionadas a estes atributos.

A empresa deve manter estes atributos como uma vantagem competitiva, reforçando sua imagem de prestadora de excelente atendimento e fornecedor confiável.

Conforme o diagnóstico elaborado, as compras da empresa são efetuadas após verificar a necessidade de reposição de estoque, e avaliação financeira. A avaliação financeira tem travado algumas compras, o que gera um aumento nos prazos de entrega. A empresa deverá direcionar recursos em obter matéria-prima com antecedência, principalmente ao tratar dos produtos com vendas mais recorrentes. Para obter melhorias nesta área, a empresa deverá elaborar orçamentos mensais, direcionando recursos à compras de matéria-prima para produção de estoques. Ao melhorar o prazo de entrega, a empresa poderá obter uma nova vantagem competitiva em relação aos fornecedores.

A realização de orçamentos mensais, deverá considerar algo importante para a estratégia empresarial: a análise de cenários. Os orçamentos deverão ser realizados considerando os seguintes cenários: pessimista, otimista, e realista, conforme abordados no referencial teórico deste trabalho. Ao atingir receitas superiores às esperadas, a empresa deverá reservar valores a fundos de capital, para futuros investimentos ou necessidades urgentes. Deverão ser definidos indicadores contábeis e financeiros a serem observados para melhor gestão da empresa, bem como metas financeiras, para acompanhamento do desempenho.

Para evitar futuros gargalos em um cenário de aumento das vendas, é indisensável que a empresa possa mensurar sua capacidade produtiva total. Desta forma, será definido no plano de ação a definição da capacidade produtiva total da empresa, somando a capacidade interna e externa (fornecedores).

A aplicação da pesquisa auxilia o entendimento de que os produtos encontram-se em fase de maturidade, situação em que os preços trabalhados pelo mercado são muito semelhantes. Para produtos nesta fase, é essencial a empresa posicionar-se adequadamente com estratégias específicas para este ciclo de vida do produto, conforme exemplificadas no referencial teórico deste trabalho. Neste cenário, a empresa pode verificar a possibilidade de trabalhar com preços menores em alguns produtos, aumentando a competitividade, e reforçar o seu posicionamento como fornecedor de produtos de qualidade e excelente atendimento, valorizando os atributos considerados mais positivos na avaliação dos clientes.

Outro ponto importante identificado com a elaboração deste diagnóstico, foi a ausência de um organograma definido para a empresa. Kuzaqui (2015) enfatiza que uma estrutura organizacional dividida por processos e objetivos, permite a otimização de recursos e esforços, a fim de obter melhor eficácia e eficiência. Criando uma departamentalização, a empresa poderá

organizar melhor os seus processos, definir metas específicas por departamentos, e na necessidade de contratações, terá uma visão mais clara de para quais funções deve contratar.

Foi identificado no diagnóstico elaborado, como mais vantajoso para a empresa neste momento, ampliar as vendas internas aos clientes do setor moveleiro. Porém os outros canais de vendas, através de *marketplaces* e representantes comerciais, deverão ser mantidos, sendo formas de aumentar o alcance da empresa ao público-alvo.

Após análise dos dados obtidos na pesquisa com os clientes, e elaboração do diagnóstico e Matriz *SWOT*, será sugerido um novo planejamento estratégico, direcionando as estratégias com base em dados provenientes de pesquisa de mercado. A seguir, sugere-se uma nova identidade estratégica para a Marin Componentes Para Móveis. Também será apresentado um plano de ação, utilizando a ferramenta *5W2H*, visando medidas que direcionem a empresa ao atingir os objetivos estabelecidos pelas estratégias descritas.

Todas as medidas recomendadas são de baixo investimento ou sem custo, sendo possíveis de serem adotadas pela empresa com urgência, com a atual estrutura. A empresa deverá verificar na próxima revisão do planejamento estratégico, possíveis investimentos para aumentar e melhorar a estrutura organizacional, como aquisição de novas ferramentas, máquinas, itens de escritório e reformas, visando alcançar aos objetivos estratégicos de longo prazo.

13.3.1 Negócio

A definição de negócio da empresa deve ser abrangente, de modo a contemplar os clientes de todos os setores da cadeia de distribuição do setor, como atacadistas, varejistas, indústrias e clientes finais. A identidade estratégica atual da empresa apresenta a definição de negócio como: o negócio da Marin está pautado em soluções para o setor moveleiro.

O posicionamento da empresa foi direcionado a atender todos integrantes do setor moveleiro, objetivo que foi atingido com vendas através de diversos canais de distribuição. A descrição do negócio da empresa também deve indicar qual o produto e clientes atendidos. Desta forma, sugere-se como definição do negócio: fornecimento de componentes para aplicação no setor moveleiro.

13.3.2 Missão

O planejamento estratégico deve revisar a identidade empresarial. Através da análise da visão, verificou-se que a mesma não está adaptada a situação atual da empresa e à proposta

de melhoria. A missão da empresa deve indicar de que forma se dará o atendimento às necessidades dos clientes.

Missão atual: fornecer com excelência acessórios, componentes e serviços para as mais diversas aplicações na indústria e comércio moveleiro.

Missão sugerida: disponibilizar soluções para aplicação no setor moveleiro, em condições favoráveis aos clientes.

13.3.3 Visão

Para definição da visão, foram complementadas as competências necessárias para a empresa obter sucesso na sua estratégia. Não foi definido um prazo para que a empresa obtenha o objetivo principal da visão, sendo que a meta está direcionada, por prazo indefinido, a promover as melhores condições de fornecimento aos clientes, destacando-se da concorrência.

Visão atual: ser uma empresa referência no ramo de atuação. Reconhecida pelos nossos clientes como fornecedora de soluções para o ramo moveleiro, com produtos de qualidade percebida, preço competitivo e excelente prazo de entrega.

Visão proposta: destacar-se no mercado ao promover as melhores condições aos consumidores. Ser reconhecida como fornecedora de qualidade percebida, preço competitivo, excelente prazo de entrega, condições comerciais atrativas e atendimento diferenciado.

13.3.4 Valores

Os valores foram redefinidos com base no diagnóstico aplicado e nos resultados da pesquisa, considerando os pontos fortes da empresa e refletindo a forma como a empresa atua e busca atender os clientes. Com base na estratégia proposta para empresa, a definição de valores sugerida considera as vantagens competitivas da empresa, apontando também o direcionamento à satisfação do consumidor, ética e transparência, promovendo parcerias duradouras.

Quadro 4 – Definição atual dos valores

Definição atual dos valores
<ul style="list-style-type: none"> - Qualidade percebida pelo cliente no produto; - Ética e transparência nas relações com clientes e fornecedores; - Responsabilidade para com a sociedade e o meio ambiente.

Fonte: elaborado pelo autor (2022).

Quadro 5 – Proposta de definição de valores

Proposta de definição de valores
<ul style="list-style-type: none"> - Qualidade do produto e atendimento; - Satisfação dos consumidores; - Ética e transparência em todas as relações.

Fonte: elaborado pelo autor (2022).

13.3.5 Objetivos estratégicos

Os objetivos estratégicos consistem em metas definidas para atingir os resultados esperados com as ações. Os objetivos foram atualizados conforme o novo direcionamento estratégico da empresa, de forma a criar metas claras, onde os resultados possam ser analisados posteriormente.

Quadro 6 – Objetivos estratégicos atuais

Objetivos estratégicos atuais
<ul style="list-style-type: none"> - Ser reconhecida no mercado como referência. - Obter lucro para remuneração dos sócios e perpetuação da empresa. - Desenvolver a empresa;

Fonte: elaborado pelo autor (2022).

Quadro 7 – Objetivos estratégicos propostos

Objetivos estratégicos propostos
<ul style="list-style-type: none"> - Promover melhores condições de fornecimento; - Destacar-se no mercado de atuação pela satisfação dos clientes; - Fidelizar os clientes; - Obter maiores receitas para investir na estrutura da empresa com capital próprio; - Elevar a sua competitividade dentro do segmento de atuação.

Fonte: elaborado pelo autor (2022).

A organização deverá mensurar os resultados alcançados em relação aos objetivos. Através da realização pesquisa de opinião dos clientes, de forma anual, a empresa poderá verificar, através dos níveis de satisfação e/ou com perguntas abertas, como se encontra em relação ao objetivo de destacar-se no mercado de atuação pela satisfação do consumidor.

Em relação aos investimentos em matéria-prima para redução dos prazos de entrega, deverão ser destacado nos orçamentos mensais os valores financeiros a serem direcionados para aplicação em estoques. Esta margem de investimentos deverá considerar três cenários: otimista, realista e pessimista, de modo a promover segurança financeira para a organização.

As políticas de fidelização de clientes deverão ser avaliadas em um ano, verificando no ano seguinte, quais clientes realizaram novas compras, e comparando o percentual ao período anterior, além de verificar-se a frequência de compras. A competitividade da empresa será avaliada através dos relatórios de faturamento, e também com a avaliação individual dos atributos da pesquisa de satisfação dos clientes.

13.3.6 Estratégias

O planejamento estratégico proposto traz fatores com base em análise de dados obtidos com os consumidores, e no diagnóstico apresentado. Algumas estratégias serão mantidas, outras retiradas, e diversos pontos serão incluídos, de forma a atingir os objetivos propostos.

Quadro 8 – Estratégias atuais

Estratégias atuais
<ul style="list-style-type: none"> - Projeto de produto visando fabricação a baixo custo; - Eficiência nas operações produtivas; - Sistema de informações bem estruturado; - Rígido controle financeiro, custos e mão de obra; - Desenvolver cadeia de distribuição; - Fortalecimento da marca.

Fonte: elaborado pelo autor (2022).

Quadro 9 – Estratégias propostas

(continua)

Estratégias propostas
<ul style="list-style-type: none"> - Projeto de fabricação de baixo custo, incluindo processos terceirizados; - Eficiência nas operações produtivas; - Sistema de informações bem estruturado; - Rígido controle financeiro, custos e mão de obra; - Ampliar a linha de produtos;

(conclusão)

- Estabelecer políticas de fidelização e retenção de clientes;
- Destacar-se no mercado pelo atendimento e qualidade do produto;
- Melhorar a satisfação dos clientes com os preços e prazos de entrega;
- Orçamentos financeiros que permitam a empresa investir em estoque e estrutura com recursos próprios;
- Propor condições comerciais que contemplem novos clientes e aumentem a satisfação dos clientes atuais;
- Fornecer aos clientes do setor moveleiro através de diversos canais de distribuição;
- Ampliar as vendas diretas aos clientes mais vantajosos (indústria e revendas).

Fonte: elaborado pelo autor (2022).

13.3.7 Resumo da nova identidade estratégica

O quadro abaixo resume o planejamento estratégico proposto neste trabalho. Apresenta-se a seguir a nova definição de negócio, missão, visão e valores, bem como as estratégias e objetivos em nível estratégico.

Quadro 10 – Planejamento estratégico proposto

(continua)

Negócio
Fornecimento de componentes para aplicação no setor moveleiro.
Missão
Disponibilizar soluções para aplicação no setor moveleiro, em condições favoráveis aos clientes.
Visão
Destacar-se no mercado ao promover as melhores condições aos consumidores. Ser reconhecida como fornecedora de qualidade percebida, preço competitivo, excelente prazo de entrega, condições comerciais atrativas e atendimento diferenciado.
Valores
<ul style="list-style-type: none"> - Qualidade do produto e atendimento; - Satisfação dos consumidores; - Ética e transparência em todas as relações.
Objetivos

(conclusão)

<ul style="list-style-type: none"> - Promover melhores condições de fornecimento; - Destacar-se no mercado de atuação pela satisfação dos clientes; - Fidelizar os clientes; - Obter maiores receitas para investir na estrutura da empresa com capital próprio; - Elevar a sua competitividade dentro do segmento de atuação.
Estratégias
<ul style="list-style-type: none"> - Projeto de fabricação de baixo custo, incluindo processos terceirizados; - Eficiência nas operações produtivas; - Sistema de informações bem estruturado; - Rígido controle financeiro, custos e mão de obra; - Ampliar a linha de produtos; - Estabelecer ações para fidelização e retenção de clientes; - Destacar-se no mercado pelo atendimento e qualidade do produto; - Melhorar a satisfação dos clientes com os preços e prazos de entrega; - Orçamentos financeiros que permitam a empresa investir em estoque e estrutura com recursos próprios; - Propor condições comerciais que contemplem novos clientes e aumentem a satisfação dos clientes atuais, desde que não prejudiquem a empresa em recebimentos; - Fornecer aos clientes do setor moveleiro através de diversos canais de distribuição; - Ampliar as vendas diretas aos clientes mais vantajosos (indústria e revendas).

Fonte: elaborado pelo autor (2022).

13.3.8 Plano de ação

Neste capítulo, é apresentado o plano de ação. Após a definição estratégica, abrangendo a organização como um todo e os objetivos a longo prazo, o plano de ação apresenta as estratégias táticas e operacionais a serem desempenhadas para atingir os resultados propostos. O plano foi elaborado utilizando a ferramenta *5W2H*, apresentada no capítulo 11 deste trabalho. As ações foram elaboradas prevendo aplicação a partir do primeiro semestre de 2023. A figura a seguir apresenta o plano de ação sugerido, totalizando 14 medidas.

Figura 23 – Plano de ação

Medida	Responsável	Prazo	Local	Razão	Procedimento	Custo
Criar organograma empresarial.	Vinicius	Janeiro – 2023	Área administrativa.	Melhorar os processos internos.	Definir os setores, responsável pelos mesmos e descrever as atividades realizadas.	Sem custo
Estabelecer a capacidade produtiva total.	Vinicius	Janeiro – 2023	Área administrativa.	Evitar gargalos com aumento de vendas	Verificar qual capacidade de fabricação com a capacidade atual, e também de terceiros	Sem custo
Definir indicadores financeiros e contábeis para gestão.	Vinicius	Janeiro – 2023	Área administrativa.	Melhorar a gestão da empresa.	Definir quais os indicadores mais importantes para a empresa, bem como suas metas. Solicitar os indicadores ao escritório contábil.	Sem custo
Verificar curva ABC de clientes	Vinicius	Janeiro – 2023	Área administrativa.	Melhorar a satisfação dos principais clientes.	Utilizando o sistema da empresa, elaborar a curva ABC de clientes.	Sem custo
Estabelecer metas mensais de vendas.	Vinicius	Janeiro – 2023	Área administrativa.	Organização financeira.	Verificar histórico de vendas. Considerar cenários: otimista, realista e pessimista.	Sem custo
Verificar previsões mensais de demandas.	Vinicius	Janeiro – 2023	Área administrativa.	Organização financeira. Melhorar o prazo de entrega.	Verificar histórico de vendas. Considerar cenários: otimista, realista e pessimista.	Sem custo
Realizar orçamentos mensais do ano de 2023.	Vinicius	Fevereiro – 2023	Área administrativa.	Organização financeira.	Realizar orçamento em <i>Excel</i> , com base nos dados financeiros anteriores. Considerar cenários: otimista, realista e pessimista.	Sem custo
Contratar um sistema CRM.	Vinicius	Fevereiro – 2023	Área administrativa.	Gerenciamento da carteira de clientes e contatos.	Criar conta gratuita para utilização de sistema CRM.	Sem custo
Verificar produtos do catálogo sem competitividade.	Vinicius	Fevereiro – 2023	Área administrativa.	Adaptar o <i>mix</i> de produtos.	Através de dados históricos de vendas, fornecidos pelo sistema ERP, analisar produtos sem vendas para possível retirada de linha.	Sem custo
Incluir novas formas de pagamentos.	Vinicius	Fevereiro – 2023	Área administrativa.	Aumentar a porcentagem de orçamentos concretizados em vendas.	Através de plataformas <i>online</i> de intermediação de pagamentos	Margem sobre a venda
Atualizar preços.	Vinicius	Março – 2023	Área administrativa.	Aumentar a competitividade, melhorando o preço de alguns produtos.	Atualizar planilhas de custos e tabelas de preços.	Sem custo
Incluir dados para utilização do sistema CRM.	Vinicius	Março – 2023	Área administrativa.	Gerenciamento da carteira de clientes e contatos.	Utilizar sistema CRM.	Sem custo
Incluir novos produtos no <i>mix</i> .	Vinicius	Abril – 2023	Área administrativa.	Aumentar o potencial de vendas com um <i>mix</i> de produtos mais competitivo.	Verificar produtos para adicionar o <i>mix</i> , através de fabricação utilizando processos terceirizados. Aplicar pesquisas de mercado com clientes e lotes iniciais de teste.	Sem custo
Atualizar materiais de comunicação.	Profissional terceirizado ou agência de marketing.	Maior – 2023	Externo	Divulgar o novo <i>mix</i> de produtos e a nova identidade estratégica.	Atualizar catálogo e site.	Orç com profissional ou agência de Marketing
Expandir a divulgação da empresa com redes sociais.	Vinicius	Maior – 2023	Área administrativa e externo.	Comunicar promoções, novos produtos e assuntos de interesse dos cliente ou <i>leads</i>	Criar plano de divulgações periódicas. Contratar profissional terceirizado, ou agência de marketing, para criação dos conteúdos a serem compartilhados.	Orç com profissional ou agência de Marketing

Fonte: elaborado pelo autor (2022).

13.3.9 Controle e avaliação

Para esta revisão de planejamento estratégico, foi necessário avaliar se o direcionamento adotado anteriormente foi seguido e os resultados atingidos. Com base na ferramenta PDCA (planejar, fazer, verificar, agir), apresentada no referencial teórico deste trabalho, sugere-se que a empresa revise anualmente o planejamento estratégico, fazendo mudanças quando necessário, e elaborando novos planos de ações. A pesquisa de satisfação dos clientes deve ser aplicada novamente na próxima revisão do planejamento, de modo a mensurar os resulta-

dos das estratégias adotadas, assim como analisar novamente os ambientes internos e externos, para elaboração da matriz *SWOT*.

14 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Este trabalho tem objetivo de fornecer informações para propiciar um crescimento vantajoso à organização. Após o diagnóstico realizado, o estudo concentrou-se nos clientes diretos da empresa, a fim de avaliar os aspectos que a empresa fornece em vendas diretas, como o atendimento interno e os preços praticados sem comissões de intermediários. Nesta população considerada, a expansão das vendas pode se dar com um custo menor do que nos outros canais de venda. Em um mercado com extrema concorrência por menores preços, as vendas diretas compreendem os menores valores de venda que a empresa consegue fornecer.

Os clientes que não são atendidos por venda direta não foram considerados na aplicação do questionário, pois avaliariam o atendimento de terceiros ou intermediários, sendo necessária a elaboração de uma nova pesquisa em separado, para verificar como estes clientes avaliam os produtos, e qual a satisfação com o atendimento dos intermediários (representantes comerciais e plataformas de vendas *online*). Conforme dados disponibilizados pela empresa, são 7 clientes atendidos por representantes. Caso esses clientes fossem considerados no estudo, seriam abordados 37 clientes, representando um aumento de 23,3% da população.

A elaboração de novas pesquisas poderá auxiliar a empresa a verificar a satisfação dos consumidores finais, e clientes que não atuam no segmento da empresa, que também fazem parte da proposta de negócio da organização, a qual pretende atender todos setores interessados em componentes para móveis, através de diversos canais de vendas.

Através da presente pesquisa quantitativa descritiva, foi possível verificar relações entre as variáveis abordadas, e obter uma visão geral da satisfação dos clientes em atributos selecionados nas perguntas fechadas, de modo a utilizar esta avaliação de forma estratégica. Algumas características da empresa podem ser exploradas através de um estudo qualitativo exploratório, com clientes selecionados, para que através de perguntas abertas, seja possível obter novas informações não abordadas no estudo descritivo.

A pergunta de identificação da empresa participante, não é possível para análise estatística, porém poderá ser utilizada para futuras avaliações internas da empresa. É possível utilizar estes dados para verificar algum ponto em especial de algum cliente, que esteja divergen-

te da maioria. Através destas informações, podem-se obter eventuais estratégias direcionadas a um cliente específico, ou similares.

Ao utilizar apenas os clientes da empresa, é possível direcionar corretamente as estratégias para atender ao público-alvo, e novos clientes com características semelhantes. Porém, é necessário observar que ao propor o estudo apenas para os clientes da empresa, a pesquisa não observa demais compradores atuantes do mercado, os quais podem obter produtos de fornecedores direcionados a atender outros atributos, como menor preço.

15 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O diagnóstico apresentado, com a aplicação da pesquisa aos clientes, evidenciou a hipótese que a empresa necessita um novo plano estratégico, a fim de promover um crescimento vantajoso, e estabelecer vantagem competitiva conforme objetivos levantados previamente à aplicação do questionário.

Considerando que o público-alvo da empresa são todos os integrantes do setor moveleiro, a pesquisa atingiu o objetivo de obter informações importantes para direcionar as estratégias. Através da escolha da população da pesquisa, obteve-se informações de pessoas conhecedoras do mercado de atuação da empresa, onde todos clientes atendem outros consumidores, sendo as informações de valor para o entendimento de todo o público-alvo da organização.

A pesquisa desenvolveu-se a partir da hipótese de necessidade de reformulação estratégica da empresa. Com a análise dos dados obtidos com a pesquisa e diagnóstico, verificou-se que alguns objetivos visados pela empresa já estão sendo atingidos, gerando satisfação dos clientes nestes aspectos. Desta forma, alguns aspectos da identidade estratégica foram mantidos, e devem continuar sendo avaliados para que a empresa mantenha a satisfação dos clientes, reforçando ainda mais estes aspectos, valorizando as melhores características da empresa e a diferenciando da concorrência.

O referencial teórico apresentou a importância de estratégias de posicionamento e de diferenciação em todo planejamento estratégico. O posicionamento da empresa consiste em fornecimento de componentes para móveis para todo o setor moveleiro, incluindo indústrias, revendas e consumidores finais. A diferenciação da empresa deve focar nos atributos com maior desempenho em relação ao mercado, sendo eles a qualidade do produto, e o atendimento.

O presente trabalho confirmou que os produtos trabalhados encontram-se em uma de maturidade, com muitos fornecedores no mercado atuando com produtos de características e preços similares. Ao analisar o questionário, 54,2% dos clientes indicaram para um preço igual aos concorrentes, confirmando a expectativa inicial.

Relacionando as variáveis da pesquisa descritiva, podemos considerar que a maioria dos clientes da Marin Componentes Para Móveis, não compram devido ao preço, mas sim por outros atributos, como qualidade do produto e/ou atendimento. O planejamento estratégico proposto visa utilizar estes aspectos positivos de forma a aumentar a competitividade da em-

presa, mesmo com uma menor disponibilidade de recursos para investimentos do que os concorrentes, conforme apontado no diagnóstico empresarial.

O resultado evidenciou que a maioria dos clientes diretos da empresa, são clientes a menos de um ano. Desta forma, a análise do questionário aplicado confirmou como ação importante, focar na fidelização dos clientes, conforme apontado na Matriz *SWOT*.

O referencial teórico foi desenvolvido e aplicado nas propostas deste trabalho, o qual foi direcionado em fortalecer a estratégia empresarial e gerar vantagem competitiva para a empresa. O plano estratégico foi elaborado considerando todos os itens abordados no referencial teórico. Como o plano de ação não requer investimentos de recursos externos, a análise de cenários foi considerada para abordagem nas elaborações de orçamentos.

A identidade estratégica, composta pela definição do negócio, missão, visão, valores, foi redefinida com base no referencial teórico, e nas estratégias consideradas mais adequadas após realização do diagnóstico e da pesquisa. Os objetivos e estratégias também foram definidos, complementando o plano estratégico. Após isso, foram abordados os planos táticos e operacionais, através da elaboração do plano de ação, para a qual foi utilizado a ferramenta *5W2H*, apresentada no referencial teórico. Também foram abordados critérios do ciclo *PDCA*.

O trabalho atingiu seus objetivos de caráter acadêmico, compreendendo a elaboração de um diagnóstico empresarial com aplicação de metodologias de pesquisa, e propostas de melhoria. Sendo o autor deste trabalho também proprietário da empresa trabalhada, as informações da empresa foram obtidas com facilidade.

Como sugestões de trabalhos futuros, a empresa poderá expandir a aplicação da pesquisa, a demais clientes atendidos. Também podem ser aplicadas pesquisas que contemplem outros integrantes do mercado de atuação, que não sejam clientes da empresa, mas fazem parte do público-alvo. Além disso, sugere-se aplicar pesquisa qualitativa para possibilitar o conhecimento de novos pontos não contemplados com perguntas fechadas.

O diagnóstico verificou pontos de melhoria em todos os setores da organização. Após definição do organograma da empresa, sugerido no plano de ação deste estudo, indica-se como continuidade do trabalho, verificar oportunidades de melhoria para cada área da empresa.

A pesquisa permitiu identificar aspectos importantes para a empresa ao definir a linha de produtos, a qual deve considerar os atributos principais desejados pelo público-alvo, como qualidade similar aos produtos já comercializados pela empresa, prazo de entrega e preços competitivos. Além disso, os resultados da pesquisa permitiram confirmar a hipótese sugerida de que a empresa deverá agregar valor diversificando a linha de produtos.

Os resultados fornecidos por este trabalho, possuem grande valor profissional, além de acadêmico, sendo que o plano de ação foi desenvolvido de forma viável a ser aplicado imediatamente. O trabalho desenvolvido possibilita a reestruturação do planejamento estratégico da empresa Marin Componentes Para Móveis, utilizando dados obtidos em pesquisa mercadológica que identificou as opiniões dos clientes. O estudo pode ser base para a empresa aumentar seu potencial de vendas ao público-alvo, elevando o faturamento e promovendo o crescimento da mesma, conforme objetivos específicos estabelecidos neste trabalho.

REFERÊNCIAS

- ALVES, Elizeu Barroso. **Sistemas de informações em marketing: uma visão 360° das informações mercadológicas** [livro eletrônico]. 1 ed. Curitiba: Intersaberes, 2018. Disponível em: <https://plataforma.bvirtual.com.br/Leitor/Publicacao/158412/epub/0?code=pd5YSY-SusP6Cny1O5CgpeVh9zm1mTK9wf97++xASfSFt1eUzPb80+v/M6xNG+/f4zGLdHqui-iW30D2TKzqlcUQ==>. Acesso em: 29 jun. 2022.
- ANDRADE, Arnaldo Rosa De. **Planejamento Estratégico: Formulação, Implementação e Controle** [livro eletrônico]. 2 ed. São Paulo: Editora Atlas, 2017. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597009040/>. Acesso em: 25 ago. 2022.
- APOLINÁRIO, Fabio. **Dicionário de metodologia científica: um guia para a produção do conhecimento científico** [livro eletrônico]. 2 ed. São Paulo: Editora Atlas, 2011. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788522466153/>. Acesso em: 17 out. 2022.
- BAPTISTA, Makilim N. CAMPOS, Dinael Corrêa D. **Metodologias de Pesquisa em Ciências: análise quantitativa e qualitativa** [livro eletrônico]. 2 ed. Rio de Janeiro: LTC, 2018. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788521630470/>. Acesso em: 15 out. 2022.
- BRUGNOLO, Mariano F. **Gestão estratégica de negócios**. [livro eletrônico]. 1 ed. São Paulo. Editora Saraiva, 2018. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788547233143/>. Acesso em: 17 ago. 2022.
- CAMPOS, Leticia Mirella Fischer. **Promoção, produtos e mercados: análise sobre varejo, merchandising e eventos** [livro eletrônico]. 1 ed. Curitiba: Intersaberes, 2019. Disponível em: <https://plataforma.bvirtual.com.br/Leitor/Publicacao/174247/pdf/0?code=OyaQ5pi4Hwei-RU0P0vFZBtsagXFYjIzeRsZFAVLrwOzoYsN1TeZmRmEIUv72ADUzDMqYWP9uGA-VRElgZsbFHwy==>. Acesso em: 28 ago. 2022.
- CAMPOS, Vicente Falconi. **Gerenciamento da rotina do trabalho do dia-a-dia**. 8 ed. Nova Lima: INDG Tecnologia e Serviços Ltda, 2004. Disponível em: https://www.academia.edu/38585504/Gerenciamento_da_Rotina_Falconi_8o_ed. Acesso em 8 set. 2022.
- CASTANHEIRA, Nelson Pereira. **Modelos de análise quantitativos** [livro eletrônico]. 1 ed. Curitiba: Contentus, 2020. Disponível em: <https://plataforma.bvirtual.com.br/Leitor/Publicacao/193058/pdf/0?code=4Mv9wEYfzpqFNAQyeC8BU/+dAHVBo/l/zuAy+NzxqcSc6Ig4-IEqxqnH14N3FC9Rz6Yek84eci3J//sDApXi7qQ==>. Acesso em 24 out. 2022.
- CERVO, Amado Luiz. BERVIAN, Pedro Alcino. SILVA, Roberto da. **Metodologia científica**. 6 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007. Disponível em: <https://plataforma.bvirtual.com.br/Leitor/Publicacao/341/pdf/0?code=Cid1QzIz/V6xTMqBN2EaKSnpjxcdN9XKy-zUB78cMQyZ0pERnc6Fqfa45danD/qNb24WqwQLNyy4Y2SgKML2q4w==>. Acesso em 16 out. 2022.
- CERTO, Samuel C. PETER, Paul J. CESAR, Ana Maria Roux. **Administração estratégica: planejamento e implantação da estratégia**. Tradução de Flávio Deni Steffen. 2 ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2005. Disponível em: <https://plataforma.bvirtual.com.br/Leitor/>

Publicacao/317/pdf/0?code=ruJpZmnTZSdVVfHbGAuLncRK73cxd8iIRIj29GHF432SEarAYUdxNpxvgcoZk6fnpJwHR6pAhpjCOweqcsT9fg==. Acesso em 11 set. 2022

CHIAVENATO, Idalberto. **Treinamento e desenvolvimento de recursos humanos: como incrementar talentos na empresa**. 9 ed. - Barueri: Atlas, 2022. Disponível em: [https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9786559771271/epubcfi/6/2\[%3Bvnd.vst.idref%3Dcover\]!/4/2/2%4052:37](https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9786559771271/epubcfi/6/2[%3Bvnd.vst.idref%3Dcover]!/4/2/2%4052:37). Acesso em 11 set. 2022.

CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento Estratégico: Da Intenção aos Resultados** [livro eletrônico]. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2020. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597025705/>. Acesso em: 23 ago. 2022.

COOPER, Donald R.; SCHINDLER, Pamela S. **Métodos de Pesquisa em Administração** [livro eletrônico]. 12 ed. Porto Alegre: AMGH, 2016. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788580555738/>. Acesso em: 20 out. 2022.

CRUZ, Tadeu. **Manual de Planejamento Estratégico** [livro eletrônico]. 1 ed. São Paulo: Editora Atlas, 2017. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597013023/>. Acesso em: 24 ago. 2022.

CRUZ, Tadeu. **Planejamento Estratégico** [livro eletrônico]. 1 ed. São Paulo: Editora Atlas, 2018. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597021844/>. Acesso em: 24 ago. 2022.

DRANOVE, David, MARCIANO, Sonia. **Estratégia** [livro eletrônico]. 1 ed. São Paulo. Editora Saraiva, 2016. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788547213404/>. Acesso em: 16 ago. 2022.

DINIZ, André Luiz Moreno. **Estratégia de gestão e organização empresarial**. 1 ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2014.

FARIAS, Cláudio V. S.; DUSCHITZ, Caroline; CARVALHO; Gustavo Meneghetti de. **Estratégia de Marketing**. [livro digital]. 1 ed. Porto Alegre: Grupo SAGAH, 2016. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788569726395/>. Acesso em: 25 ago. 2022.

FARRA, Samanta Puglia Dal; GEBER, Cláudia Osna. **Gestão de vendas: uma visão sobre a arte de vender**. 1 ed. Curitiba: Editora Intersaberes, 2020. Disponível em: <https://plataforma.b-virtual.com.br/Leitor/Publicacao/179767/pdf/0?code=dbkUHVfoU6RfVs47QTDplvka/gdqpPfSgfBxnWPyq6sVwCWaiXf+rofDT3rLE0pMNg0TD2IYBv0zADYL4KKOxg==>. Acesso em 11 set. 2022.

FLICK, Uwe. **Introdução à Metodologia de Pesquisa: um guia para iniciantes** [livro eletrônico]. Tradução de Magda Lopes. 1 ed. Porto Alegre. Penso, 2012. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/788565848138/>. Acesso em: 15 out. 2022.

FRANÇA, Ana Cristina Limongi. **Práticas de Recursos Humanos – PRH: conceitos, ferramentas e procedimentos**. 1 ed. São Paulo: Atlas, 2013. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788522478507/pageid/0>. Acesso em: 11 set. 2022.

GARY, Dessler. *Administração de recursos humanos*. Tradução de Cecília Leão Oderich. 3 ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2014. Disponível em: <https://plataforma.bvirtual.com.br/Leitor/Publicacao/470/pdf/0?code=usmEHnyv2e-ACmSSfNr70gKsHPow4Ds89lv0skcdWjGawHI6p812sYg8JJMASaxkX01tjL8hV+SsNt7IfvxFfqw==>. Acesso em: 29 jun. 2022

GAYER, Arruda. COPPI, Jéssika Alvares. **Gestão da qualidade total e melhoria contínua nos processos** [livro eletrônico]. 1 ed. Curitiba: Contentus, 2020. Disponível em: <https://plataforma.bvirtual.com.br/Leitor/Publicacao/184652/pdf/0?code=Yy7tIDtOzhcUVxUdvoXaL+mZfk3PggjtbP3WeWQAyuM0Rwv8E8z/52Q7KTBQ5yBd7SYgo+OOKBDKkUgldENqgQ==>. Acesso em: 8 set. 2022.

GIL, Antonio C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 7 ed. Barueri: Atlas, 2022. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786559771653/>. Acesso em: 27 set. 2022.

GITMAN, Lawrence Jeffrey. **Princípios de administração financeira**. Tradução de Antônio Zoratto Sanvicente. 10 ed. São Paulo: Editora Pearson Education do Brasil, 2004. Disponível em: <https://plataforma.bvirtual.com.br/Leitor/Publicacao/327/pdf/0?code=tF5M2Av2bqf-vRILQXBsExD9FJdPccixmpb6EWpzZdk5CgEvfdj6cQfs5lkHgOLmPu/+8X6YM-ZoJC0FpdGZZy2w==>. Acesso em 29 jun. 2022.

GOBE, Antonio C.; MOREIRA, Júlio César T.; PEREZ, Maria C.; CARRAMENHA, Paulo R. **Gerência de Produtos** [livro eletrônico]. São Paulo: Editora Saraiva, 2012. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788502111998/>. Acesso em: 25 ago. 2022.

GREWAL, Dhruv; LEVY, Michael. **Marketing** [livro eletrônico]. Tradução de Beth Honorato. 4 ed. Porto Alegre: AMGH, 2016. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788580555516/>. Acesso em: 28 ago. 2022.

GUAZZELLI, Arianne Menna; XARÃO, Jacqueline Cucco. **Planejamento estratégico** [livro eletrônico]. 1 ed. Porto Alegre: SAGAH, 2018. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788595026360/>. Acesso em: 24 ago. 2022.

HILLMANN, Ricardo. **Administração de vendas, varejo e serviços**. 1 ed. Curitiba: Editora Intersaberes, 2013. Disponível em: <https://plataforma.bvirtual.com.br/Leitor/Publicacao/9992/pdf/0?code=PvCQXohHlt2hGfCYGX/lh7jtsIHTUo59DL+U6MtClcaNSsnjiW-Th6QymQGaxDnzSBtPAgU7kfZmiD4KN167eUg==>. Acesso em: 29 jun. 2022

HOOLEY, Graham J. SAUNDERS, John A. PIERCY, Nigel F. **Estratégia de Marketing e Posicionamento Competitivo**. Tradução de Robert Brian Taylor. 3 ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2005. Disponível em: <https://plataforma.bvirtual.com.br/Leitor/Publicacao/313/pdf/0?code=x3IyHAw2Bull6Jx3fbpfbQ3ZQKNR3P1kbZK7sbCN-vanqatvq9MM8WAnLsbt6saWzqRoEx7NBWeFdS2Zz7SBZuA==>. Acesso em 11 set. 2022.

JOHNSON, Gerry; SCHOLE, Kevan; WHITTINGTON, Richard. **Fundamentos de Estratégia** [livro eletrônico]. Tradução de Rodrigo Dubal. 1 ed. Porto Alegre: Artmed Editora S.A. 2011. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788577808007/>. Acesso em: 17 ago. 2022.

KLUYVER, Cornelis A. De; PEARCE II, John A; **Estratégia: uma visão executiva.** Tradução de Monica Rosemberg. 2. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007. Disponível em: <https://plataforma.bvirtual.com.br/Leitor/Publicacao/382/pdf/0?code=Eiz6x7n7qK3VfpfqyFRt//07Pn0ZaBIb/LoNAGVVOB25UmJOfhq/VkznoyEUhYJk8XJyCPbvpdrz+BZsNPgU5Q==>. Acesso em 11 set. 2022.

KUAZAQUI, Edmir. **Planejamento Estratégico** [livro eletrônico]. 1 ed. São Paulo: Cengage Learning Brasil, 2015. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522122523/>. Acesso em: 24 ago. 2022.

KOTTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing.** Tradução de Monica Rosenberg, Brasil Ramos Fernandes, Cláudia Freire. 12 ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2006. Disponível em: <https://plataforma.bvirtual.com.br/Leitor/Publicacao/309/pdf/0?code=UxfbsKysgS2/LxtTBiGpMI+/BSfHoku01rA+F1bdNJyCTYozJoB3Ilo9FVS+7mybOQzpcm2nEa3pWIJwsOs96A==>. Acesso em: 29 jun. 2022.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing.** Tradução de Sônia Midori Yamamoto. 14 ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012. Disponível em: https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/4385703/mod_resource/content/1/Administracao%20de%20Marketing%20Kotler%20e%20Keller%202014ed%202012.pdf. Acesso em: 8 set. 2022.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Recursos humanos: princípios e tendências.** 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2011. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788502135154/pageid/0>. Acesso em: 29 jun. 2022.

LÉLIS, Eliacy Calvacanti. **Administração de materiais.** 1 ed. São Paulo: Editora Pearson Education do Brasil, 2016. Disponível em: <https://plataforma.bvirtual.com.br/Leitor/Publicacao/35823/pdf/0?code=IRfnL8q/AgzPln/B2er4BzOU9sbZwE15HRikvY7AxVsrq1QHZ3jJ3+AcbNifiTHpb9I3ZQU7+hynbAHRBFKe0Q==>. Acesso em: 29 jun. 2022

LÉLIS, Eliacy Calvacanti. **Gestão da produção.** 1 ed. São Paulo: Editora Pearson Education do Brasil, 2015. Disponível em: <https://plataforma.bvirtual.com.br/Leitor/Publicacao/22132/pdf/0?code=/kuNAX3s+XCqizMdXx9jC/rPmpdVxt5HruJHERCv2qaK+G0BFFFGNk-fit6Zc7NkizqDVw3ZdkwoEEDrww+s5+w==>. Acesso em: 29 jun. 2022.

LUDOVICO, Nelson. **Como preparar uma empresa para o comércio exterior.** 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2018. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788547230340/pageid/0>. Acesso em: 29 jun. 2022.

MARCOSUÉ, Ian. SURRIDGE, Malcolm. GILLESPIE, Andrew. **Gestão de operações.** Tradução de Potira Cunha. 1 ed. São Paulo: Saraiva, 2013. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788502204072/pageid/0>. Acesso em: 29 jun. 2022

MATIAS-PEREIRA, José. **Curso de Administração Estratégica: Foco no Planejamento Estratégico** [livro eletrônico]. 1 ed. São Paulo: Editora Atlas, 2017. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786559772322/>. Acesso em: 24 ago. 2022.

MENDES, Luís Augusto L. **Estratégia empresarial: promovendo o crescimento sustentado e sustentável** [livro eletrônico]. 1 ed. São Paulo: Editora Saraiva, 2012. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788502177642/>. Acesso em: 25 ago. 2022.

NOGUEIRA, Cleber Suckow. **Planejamento Estratégico**. 1 ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2014. Disponível em: <https://plataforma.bvirtual.com.br/Leitor/Publicacao/22110/pdf/0?code=5S8kM149AdnyUgN6sZugBp2Hs+pSTs12R4AB6gT9fQWQd7Uja8ME-FePcNaIgrbe9sXD6AF3o7DI4B0ILrPg/Tg==>. Acesso em: 11 set. 2022.

OLIVEIRA, Luciano Oliveira de. **Gestão estratégica de recursos humanos** [recurso eletrônico]. 2 ed. Porto Alegre: SAGAH, 2017. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788595020252/pageid/0>. Acesso em: 29 jun. 2022.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças D. **Planejamento Estratégico: Conceitos – Metodologia – Práticas** [livro eletrônico]. 34 ed. São Paulo: Editora Atlas, 2018. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597016840/>. Acesso em: 26 ago. 2022.

PAIXÃO, Marcia Valéria. **Inovação em produtos e serviços** [livro eletrônico]. 1 ed. Curitiba: Intersaberes, 2014. Disponível em: <https://plataforma.bvirtual.com.br/Leitor/Publicacao/22491/pdf/0?code=eGrxFKcNEDnYcfdXqHTyiUdXSV5XtFG-vRCn1i0FjgcjDslqTwQBdmkT8N7sP3GNFe0uI2G6sZUPtnUeSy5WXZw==>. Acesso em 28 ago. 2022.

PÁDUA, Elisabete Matallo Marchesini de. **Metodologia da pesquisa: abordagem teórico-prática** [livro eletrônico]. 1 ed. Campinas: Papirus, 2018. Disponível em: <https://plataforma.bvirtual.com.br/Leitor/Publicacao/168757/epub/0?code=CYfPJIEZnprERRoJx7xwBhC3H-s2AVj9QRgFuBx4yuyFtuBzvSzy1aBIT7Lr75A3EgqtnkZEOf5gXz3vxPyZKZg==>. Acesso em 27 set. 2022.

PEQUENO, Álvaro. **Administração de recursos humanos**. 1 ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012. Disponível em: <https://plataforma.bvirtual.com.br/Leitor/Publicacao/3015/pdf/0?code=o2jnYvH0K5EgrS6VxJyqM5TfYepgA6cpZPEtuGH50Mo8Zc3iQk++bKZFsAIOXIRA+uzAASkkTIAerdwy2ppOBw==>. Acesso em: 29 jun. 2022.

RAZZOLINI FILHO, Edelvino. **Gerência de produtos para a gestão comercial: um enfoque prático** [livro eletrônico]. 1 ed. Curitiba: Intersaberes, 2012. Disponível em: <https://plataforma.bvirtual.com.br/Leitor/Publicacao/6212/pdf/0?code=+SugoEF9GO1Lm+r/9CsAzS8/RouY9ZK+fnIQtbKzsIcMuj/48iU+/dvsolDDEUfv0JxRyu9rZGukVx2inYHplQ==>. Acesso em: 28 ago. 2022.

REIS NETO, Mario Teixeira; GONÇALVES, Carlos A.; GONÇALVES FILHO, Cid. **Estratégia empresarial: o desafio das organizações**. [livro eletrônico]. 1 ed. São Paulo: Editora Saraiva, 2006. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788502110663/>. Acesso em: 24 ago. 2022.

SAMPIERI, Roberto H.; COLLADO, Carlos F.; LUCIO, María del Pilar B. **Metodologia de Pesquisa**. [livro eletrônico]. 5ª ed. Porto Alegre: Penso, 2013. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788565848367/>. Acesso em: 27 set. 2022.

SERIO, Luiz Carlos D.; VASCONCELLOS, Marcos Augusto D. **Estratégia e competitividade empresarial: inovação e criação de valor** [livro eletrônico]. 1 ed. São Paulo: Editora Sarai-va, 2009. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788502110786/>. Acesso em: 24 ago. 2022.

SERTEK, Paulo; GUINDANI, Roberto Ari; MARTINS, Tomas Sparano. **Administração e Planejamento Estratégico** [livro eletrônico]. 1. ed. Curitiba: Intersaberes. 2012. Disponível em: <https://plataforma.bvirtual.com.br/Leitor/Publicacao/5953/pdf/0?code=43Kpds6iEDED-LahDZvSbc7lupWBKlu0tw0VLRNdUU8hQ+nHIEPzf9f1YZoNyDjkVMO5NQspo7TXO-hZit5dGyXQ==>. Acesso em 22. ago. 2022.

STADLER, Adriano. PAMPOLINI, Cláudia Patrícia Garcia. **Gestão de pessoas: ferramentas estratégicas de competitividade**. 1 ed. Curitiba: Intersaberes, 2014. Disponível em: <https://plataforma.bvirtual.com.br/Leitor/Publicacao/30993/pdf/0?code=NI1zTMUu1kWtMXH90+4Ia/3VSWAwNmW66guammJkw2VbilnSdTTqSoLPS-vEUCCC9RgmcIPeCzt0t8uDxykVkcG==>. Acesso em: 29 jun. 2022.

SZABO, Viviane. **Fundamentos de atividade comercial**. 1 ed. São Paulo: Editora Pearson Education do Brasil, 2015. Disponível em: <https://plataforma.bvirtual.com.br/Leitor/Publicacao/150993/pdf/0?code=wwNEzW0cyPb8ZJp6H67TvCXsnKDk1r25rO5cpir3t6mYm0+sfzQCcQM21hkmFdkAdVyN8cehBF93fcCj/rquIQ==>. Acesso em: 29 jun. 2022.

VALERIANO, Dalton L. **Gerenciamento Estratégico e Administração por Projetos: objetivos, estratégias, projetos – condução racional do conjunto de projetos – avaliação, retroalimentação**. 1 ed. São Paulo: Editora Makron Books, 2001. Disponível em: <https://plataforma.bvirtual.com.br/Leitor/Publicacao/31/pdf/0?code=Ek6GUgeMNUdg27tSkxJe6VI-QUntW7EbTz/piMA42oR+g9mW3BF4gC/7S5Vi7rY3e2om31qaEeqNgUpwcniv/Aw==>. Acesso em: 29 jun. 2022.

WERKEMA, Cristina. **Métodos PDCA e Demaic e Suas Ferramentas Analíticas**. 1 ed. São Paulo: Editora Atlas, 2017. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788595154537/>. Acesso em: 25 ago. 2022.

ZENARO, Marcelo; PEREIRA, Maurício F. **Marketing estratégico para organizações e empreendedores: guia prático e ações passo a passo** [livro eletrônico]. 1 ed. São Paulo: Editora Atlas S.A. 2013. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522486380/>. Acesso em: 24 ago. 2022.

APÊNDICE A – PESQUISA DE OPINIÃO DOS CLIENTES

A seguinte pesquisa faz parte de um trabalho de conclusão de curso na área de Administração, da Universidade de Caxias do Sul.

Considerando a empresa Marin Componentes Para Móveis, responda as questões a seguir conforme a opção que melhor se aproxima a sua opinião.

Obrigado pela participação!

1) Idade.

- Menos de 20 anos
- Entre 21 e 30 anos
- Entre 31 e 40 anos
- Entre 41 e 50 anos
- Entre 51 e 60 anos
- Mais de 60 anos

2) Profissão.

3) Empresa.

4) Há quanto tempo é cliente da Marin Componentes Para Móveis?

- Menos de 6 meses
- Entre 6 meses e 1 ano
- Entre 1 ano e 2 anos
- Entre 2 anos e 3 anos
- Mais de 3 anos

5) Com que frequência você faz compras na Marin Componentes Para Móveis?

- Uma vez por mês
- De dois em dois meses
- Semestralmente
- Anualmente
- Esporadicamente

6) Qual a sua avaliação acerca da qualidade dos nossos produtos?

- Muito satisfeito
- Satisfeito
- Indiferente
- Insatisfeito
- Muito insatisfeito

- 7) Qual a sua avaliação acerca da qualidade dos nossos preços?
- Muito satisfeito
 - Satisfeito
 - Indiferente
 - Insatisfeito
 - Muito insatisfeito
- 8) Qual a sua avaliação com relação aos prazos de pagamentos?
- Muito satisfeito
 - Satisfeito
 - Indiferente
 - Insatisfeito
 - Muito insatisfeito
- 9) Comparado aos preços dos concorrentes, os preços da Marin Componentes Para Móveis são:
- Muito menores que o dos concorrentes
 - Menores que o dos concorrentes
 - Igual ao dos concorrentes
 - Maior que o dos concorrentes
 - Muito maior que o dos concorrentes
- 10) Qual a sua avaliação sobre os prazos de entrega dos nossos produtos?
- Muito satisfeito
 - Satisfeito
 - Indiferente
 - Insatisfeito
 - Muito insatisfeito
- 11) Qual a sua avaliação acerca do atendimento da Marin Componentes Para Móveis?
- Muito satisfeito
 - Satisfeito
 - Indiferente
 - Insatisfeito
 - Muito insatisfeito
- 12) Qual a sua avaliação quanto às informações fornecidas Marin Componentes Para Móveis?
- Muito satisfeito
 - Satisfeito
 - Indiferente
 - Insatisfeito
 - Muito insatisfeito
- 13) Como sugestão futura a Marin Componentes Para Móveis deverá:
- Modificar a forma de pagamento
 - Diversificar os produtos
 - Melhorar o atendimento
 - Outros...
-