

O CRESCIMENTO DO SETOR DE MÓVEIS PLANEJADOS EM CUIABÁ – ESTUDO DE CASO DO MODELO DE ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA PARA ESSE MERCADO

Rodrigo Quissini¹

Mirtha Silvana Garat de Marín²

Resumo- A presente dissertação é o resultado da pesquisa sobre a proposta de um modelo de planejamento estratégico para uma empresa de móveis planejados, tendo como objetivo a implantação de um sistema de administração estratégica para uma empresa de pequeno porte na cidade de Cuiabá-MT. O processo de planejar envolve um modo diferente de pensar, envolve indagações de como fazer, o que, por onde, quando, quanto, tornando o planejamento estratégico uma ferramenta primordial de gestão empresarial. A metodologia utilizada consiste nas análises de documentos para abertura do negócio, englobando a abordagem e formulação do problema, a técnica de coleta de dados e análises desses. Como resultados, identificou-se o perfil ideal do empreendedor para esse segmento de mercado, adequou-se uma metodologia para abertura do negócio e criou-se a implantação de um sistema de gestão administrativa para esse mercado.

Palavras-chave: Administração – Planejamento Estratégico – Móveis Planejados – Gestão Administrativa.

Abstract- This dissertation is the result of a proposal from a strategic planning model for a furniture company designed, aiming at the implementation of a strategic management system for a small business in the city of Cuiabá-MT. The process of planning involves a different way of thinking, this involves questions of how, what, where, when, how, making strategic planning a primary tool of management. The methodology used in the analysis consists in opening the business, encompassing approach and formulation of the problem, the technique of data collection and analysis such as results, we identified the ideal profile of the entrepreneur for this market segment, adapted A methodology for opening the business and created the deployment of a system of administrative management for this market.

Keywords: Management - Strategic Planning - Planned Furniture - Management Business.

Introdução

A problemática de pesquisa explorada neste artigo, oriundo de uma dissertação de mestrado em Administração e Direção Estratégica, partiu da seguinte afirmação: Compreender a relação entre a Indústria de Móveis Planejados e o crescimento Imobiliário em

¹ Universidad de León | UNILEON. Espanha-ES. Máster em Dirección Estratégica | Mestrado em Direção Estratégica Administração.

² Universidad de León | UNILEON. Espanha-ES. Doctor em Dirección Estratégica | Doutorado em Direção Estratégica Administração.

Cuiabá, relatando todo processo desde a abertura dessa loja na capital do Mato Grosso, até a implantação de um sistema de Gestão de administração estratégica para esse mercado.

Este trabalho tem como objetivo propor um modelo de elaboração e implantação de um sistema de administração estratégica para uma empresa de pequeno porte no mercado de móveis planejados de Cuiabá.

Planejamento e Administração Estratégica

O desenvolvimento de uma administração estratégica é fundamental para o direcionamento das empresas ou corporações, inseridas num cenário competitivo. Conforme Hamel e Prahalad (1994), esse cenário está dividido em pelo menos sete principais aspectos: a globalização, a desregulamentação, a privatização, a convergência, as fronteiras tênues entre os setores, o fim da intermediação e a consciência ecológica. As competições existentes nesse cenário, fazem com que as empresas busquem assumir novas premissas como, ligações com fornecedores, segmentação de clientes, processos interfuncionais, escala global, inovação e trabalhadores de conhecimento (KAPLAN e NORTON, 1997).

O desenvolvimento de estratégias tornou-se prioritário para equalizar as exigências do ambiente externo com as condições internas das empresas ou corporações. Portanto a conceituação de estratégia torna-se fundamental para o entendimento dos movimentos organizacionais. Para Kotler (1980, p. 77), a chave das oportunidades de uma empresa repousa sobre a questão de se poder fazer mais por essa oportunidade ambiental (interna) do que os seus concorrentes, pois toda empresa possui características especiais, coisas que sabe fazer especialmente bem. O planejamento estratégico é uma ferramenta de gestão empresarial amplamente utilizada pelas organizações. Segundo Oliveira (1991), o planejamento estratégico é considerado um instrumento administrativo relacionado a estratégia empresarial, pois é a sustentação do desenvolvimento e da implementação de estratégias empresariais.

A utilização do planejamento estratégico garantirá flexibilidade estratégica, uma vez que as revisões continuadas possibilitarão respostas às mudanças internas e externas. Para melhor compreender essa ferramenta de gestão, busca-se, a seguir, refletir sobre as definições, e a evolução do planejamento e da estratégia, sobre o conceito e a importância da administração e planejamento estratégico como ferramenta de competitividade nas empresas.

Stoner & Freeman (1995) dizem que o planejamento possui dois aspectos básicos, que são vitais para a organização: determinação dos objetivos da

organização e escolha dos meios para alcançar esses objetivos. Tais aspectos básicos do planejamento apoiam-se em métodos, planos ou lógica. Deste modo, a organização define seus objetivos e o melhor procedimento para alcançá-los. Os resultados esperados pelo processo de planejamento estratégico são definidos por Oliveira (1993), como:

- Direcionamento de esforços em pontos comuns;
- Consolidação do entendimento por todos os funcionários da missão, dos propósitos, das macro estratégias, das macro políticas, da postura estratégica, dos objetivos gerais, dos objetivos funcionais, dos desafios, das metas de estratégias, das políticas e dos projetos da empresa, bem como indicar a elaboração do programa de atividades das várias unidades organizacionais que integram a estrutura organizacional;
- Estabelecimento de uma agenda de trabalho por um período de tempo que permite a empresa trabalhar em cima das prioridades estabelecidas e das exceções justificadas.

O processo de planejar envolve, portanto, um modo de pensar e um salutar modo de pensar envolve indagações, e indagações envolvem questionamentos sobre o que fazer, como, quando, quanto, para quem, por que, por quem e onde. Oliveira (2009) afirma que a atividade de planejamento é complexa em decorrência de sua própria natureza, qual seja, a de um processo contínuo de pensamento sobre o futuro. Esse processo contínuo, composto de várias etapas, funciona de forma não linear em decorrência de haver variabilidade nas empresas. Essa variabilidade é devida às pressões ambientais que a empresa tem de suportar e que são resultantes de forças externas, continuamente em alteração com diferentes níveis de intensidade de influência, bem como das pressões internas, resultantes dos vários fatores integrantes da empresa.

A estratégia do negócio envolverá decisões referentes ao produto/mercado que a empresa deve competir, o nível de investimento, quais as estratégias de nível funcional necessárias e quais os ativos e competências imprescindíveis para a manutenção ou aquisição da vantagem competitiva. Segundo Acker (2001), as estratégias selecionadas devem ser coerentes ao ambiente externo quando indicados por incertezas estratégicas, refletir ameaças e oportunidades, incluir uma vantagem competitiva sustentável, ser coerente com a visão e objetivos da empresa, ser factível e encaixar-se em outras estratégias existentes. Chandler JR. (1962), demonstrou que é fundamental o alinhamento da estrutura organizacional de uma empresa com seu planejamento estratégico, todavia, uma empresa com a estrutura organizacional bem definida pode alcançar seus objetivos de maneira adequada. No entanto, para que o desempenho em qualquer nível organizacional possa ser gerenciado, as expectativas em relação àquele desempenho devem ser claramente estabelecidas e

comunicadas. Kaplan e Norton (1997), afirmam que as empresas necessitam de um conjunto completo de instrumentos que lhes apresentem indicadores referentes ao ambiente e ao desempenho organizacional, entendido como um processo de controle que ampara o administrador em sua tarefa de impulsionar a organização para o desenvolvimento de sua estratégia. Naturalmente, deve-se lembrar de Lorange e Vancil (1976, p. 75), para o quais não existe uma metodologia universal de planejamento estratégico, porque as empresas diferem em tamanho, em tipos de operações, em forma de organização, em filosofia e estilo administrativo.

Além disso, o planejamento estratégico corresponde ao estabelecimento de um conjunto de providências a serem tomadas pelo executivo para a situação em que o futuro tende a ser diferente do passado, entretanto, a empresa tem condições e meios de agir sobre as variáveis e fatores, de modo que possa exercer alguma influência, o planejamento é um processo contínuo.

Material e métodos

A coleta de dados iniciou-se através da revisão bibliográfica, para depois disso, fosse possível formatar uma teoria preliminar relacionada ao estudo. Conforme Yin (2001), os contatos do campo relevantes dependem da compreensão, ou da teoria, do que está sendo estudado. Assim, a definição dos dados e qual direcionamento de interpretação serão utilizados, são determinantes para proposições teóricas do início do trabalho. Nesse sentido, a revisão bibliográfica compreendeu os assuntos abordados sobre planejamento e administração estratégica, partindo dos referenciais teóricos, pode-se estabelecer uma sequência do trabalho de pesquisa. O início do estudo foi através da pesquisa bibliográfica, para obter sustentação teórica para o desenvolvimento da proposta de trabalho. Foram utilizadas diversas fontes de pesquisa, tais como, livros, questionários, sites, internet, teses, periódicos, artigos científicos e revistas.

Realizou-se um questionário para obtenção dos dados quantitativos, com perguntas fechadas que são mais comuns nas pesquisas quantitativas, já que quando se trabalha com variáveis pré-definidas, pode-se definir qual foi o percentual de respostas para cada uma destas variáveis. O questionário é um instrumento de coleta de dados que, de acordo com Cobra (1992), refere-se ao processo de registro das informações obtidas do entrevistado. As perguntas apresentadas no trabalho foram elaboradas, sendo elas caracterizadas pela classificação composta de única escolha, múltipla escolha, dicotômica e escalar.

Discussão e Resultados

A presente discussão está centrada na questão da abertura e sobrevivência de uma loja de móveis planejados na cidade de Cuiabá, concentrando-se na identificação do investimento inicial e do retorno do capital investido como benefícios, quando ajustado ao micro e pequeno empreendedor. Durante o processo da pesquisa, houve o redirecionamento de ações e resgate do conhecimento adquirido através de estudos, relatos e anotações. Isso se traduziu em informações de melhoras nos processos da futura loja na cidade, com uma cultura de inovação, bem como a questão da realização de um maior controle da gestão do trabalho de pós venda com os consumidores que irão adquirir futuramente seus móveis.

Hamel e Prahalad (1995), a criação de uma cultura de inovação e padronização no produto e no processo é reforçada para as empresas melhorar as habilidades existentes, e adquirir novas habilidades para atender de forma diferenciada o cliente, sendo a vantagem competitiva mais valiosa dentro da organização.

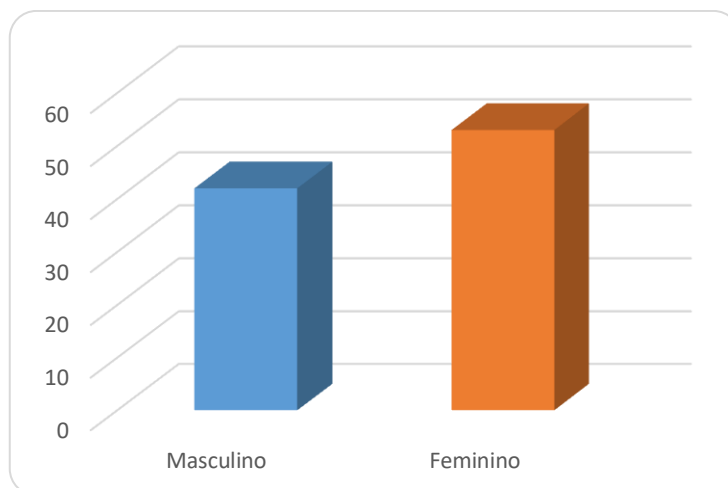
A pesquisa foi realizada na cidade de Cuiabá, em forma de questionário, em formato individual, aplicado aos futuros consumidores de móveis planejados. Foram abordados 109 consumidores, destes, 95 foram a quantidade de consumidores que concederam entrevista na cidade, totalizando 87 % dos consumidores abordados, as demais, atingindo 13 %, não quiseram participar da pesquisa, que foi realizada dentro do período de 03 de Agosto de 2012 até 04 de Outubro de 2012. A entrevista é uma ferramenta valiosa, para buscar informações reais do mercado em análise referente ao objeto da pesquisa. Existe uma série de vantagens e desvantagens com a aplicação da mesma.

Dentre as vantagens do método das entrevistas podem ser citados (MARCONI & LAKATOS, 1996; MATTAR, 1996): o entrevistador pode tirar dúvidas, explicar as questões, permite também identificar as discordâncias. Além disso, a entrevista permite um bom controle da amostra com alto índice de respostas gerando uma grande quantidade de dados. O método das entrevistas pode apresentar as seguintes desvantagens (MARCONI & LAKATOS, 1996; MATTAR, 1996): ocorrer problemas de comunicação entre o entrevistador e entrevistado, a entrevista consome muito tempo, gera alto custo o que leva a utilizar normalmente de amostras pequenas. Além disso, a presença do entrevistador e a não garantia de anonimato pode influenciar na resposta.

O questionário de entrevista utilizado para coleta de dados na pesquisa consta de 15 questões. A partir da realização da coleta dos dados com os entrevistados, realizado através do Questionário de Entrevista, apresenta-se a seguir o resultado quantitativo, dividindo-se em quinze gráficos distintos, para melhor visualização dos dados coletados. Inicia-se a apresentação pelo gráfico 1, onde o mesmo apresenta a demanda e quantidade de

entrevistados do sexo masculino e feminino, nela observa-se a maioria do sexo feminino, totalizando 53 entrevistadas e 42 entrevistados do sexo masculino.

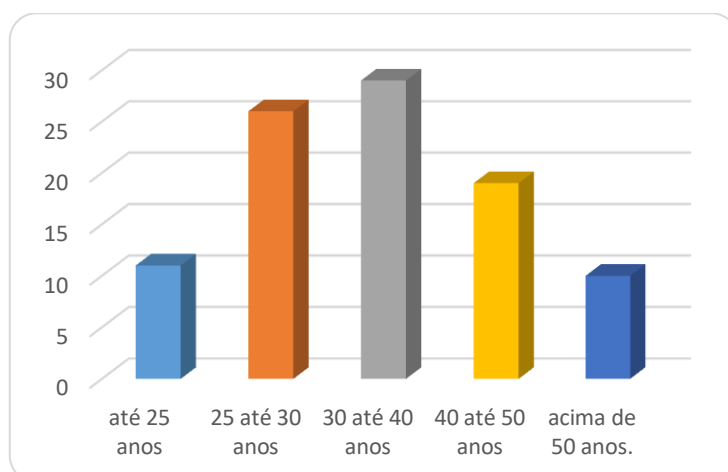
Gráfico 1: Sexo do entrevistado.



Fonte: do autor.

A seguir, constam os dados coletados pela segunda pergunta do questionário utilizado, representado pelo gráfico 2. Nela consta a idade média dos consumidores, com base na entrevista a seguir constam os dados de cada grupo. Com idade até 25 anos totalizam 10 pessoas, para a faixa entre 25 e 30 anos totalizam 26 pessoas; na faixa de 30 até 40 anos totalizam 29 pessoas; na faixa de 40 até 50 anos totalizam 19 pessoas; e, acima de 50 anos totalizam 10 pessoas.

Gráfico 2: Faixa etária.

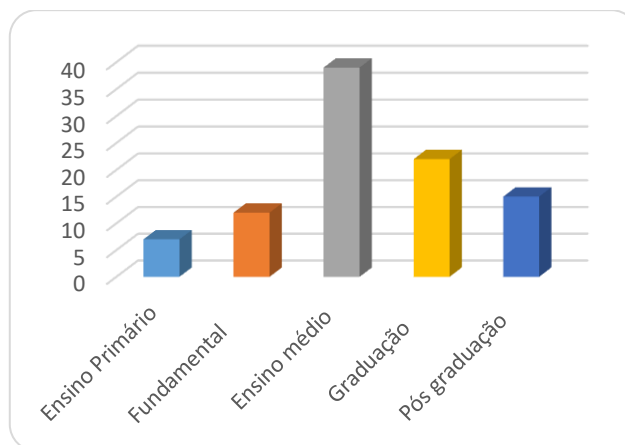


Fonte: do autor.

No gráfico a seguir, representa a escolaridade de cada entrevistado, representado por cinco grupos distintos. Com base na entrevista, 7 pessoas pertence ao grupo de pessoas que

possuem o ensino primário, ou seja, até a 5º série; 12 pessoas possuem o ensino fundamental; 28 pessoas possuem o ensino médio; 29 pessoas estão inseridas no grupo que possuem graduação; e, 19 pessoas estão no grupo de pós-graduação.

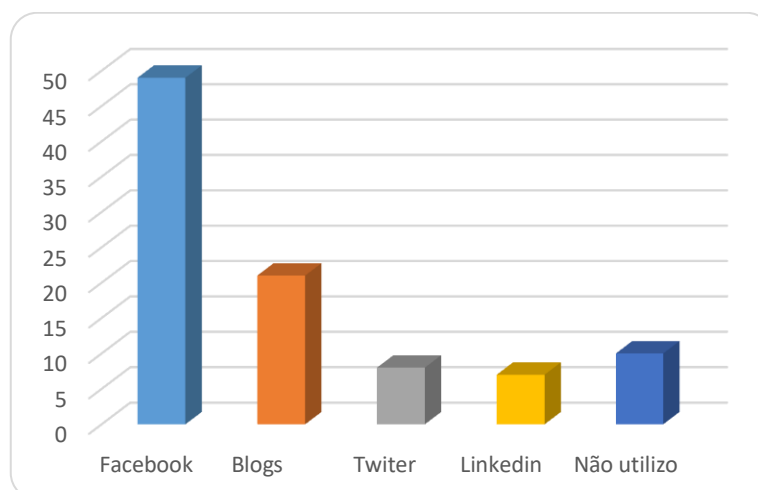
Gráfico 3: Escolaridade.



Fonte: do autor.

O próximo gráfico demonstra-se a representação das mídias sociais mais utilizadas pelos entrevistados. Do total de 95 pessoas, 49 pessoas utilizam o Facebook; 21 pessoas acessam e utilizam blogs; 08 pessoas utilizam o Twiter; 07 o LinkedIn; e, 10 pessoas informaram não utilizar de nenhuma mídia social para acessar, conforme visualiza-se pelo gráfico 4.

Gráfico 4: Mídia Social.

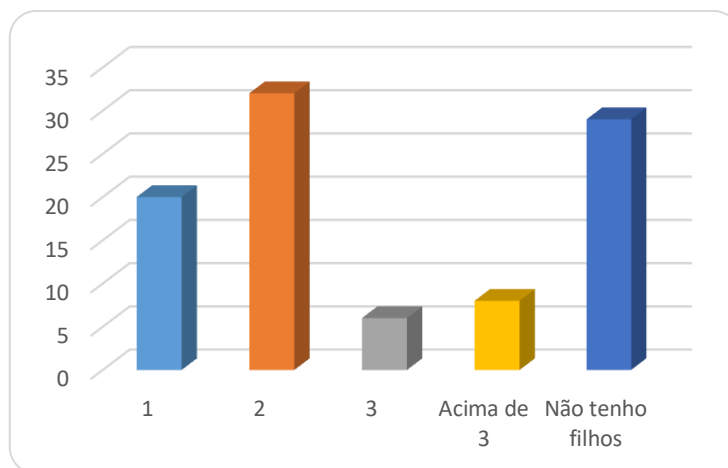


Fonte: do autor.

O gráfico a seguir, retrata se os entrevistados possuem filhos e sua quantidade. Observa-se pela entrevista que 20 pessoas possuem um único filho; 32 entrevistados possuem

dois filhos; 06 entrevistados possuem 3 filhos; 08 entrevistados possuem acima de 03 filhos; e, 29 entrevistados não possuem filhos.

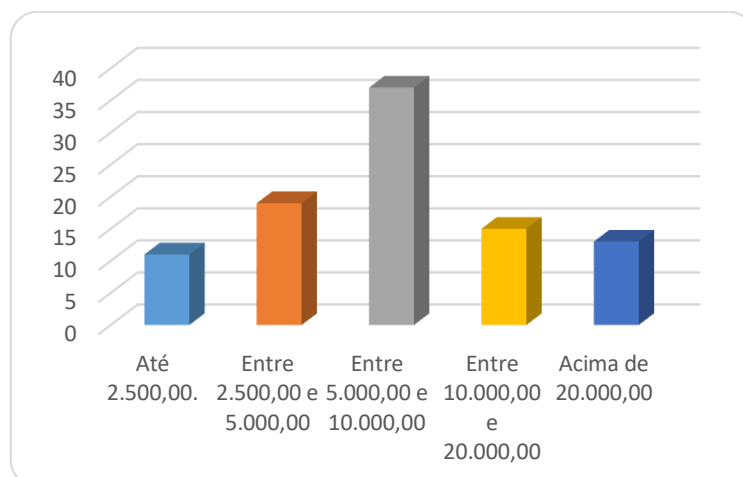
Gráfico 5: Quantidade de Filhos.



Fonte: do autor.

O gráfico 6, demonstra os ganhos médios de cada entrevistado, classificado em cinco grupos distintos. O primeiro, com renda até R\$ 2.500,00 possui 11 entrevistados; o segundo grupo com renda até R\$ 5.000,00 possui 19 entrevistados; o terceiro grupo com renda mensal até R\$ 10.000,00 possui 37 entrevistados; o quarto grupo com renda mensal de até R\$ 20.000,00 possui 15 entrevistados; e, o quinto grupo com renda mensal acima de R\$ 20.000,00 possui 13 entrevistados.

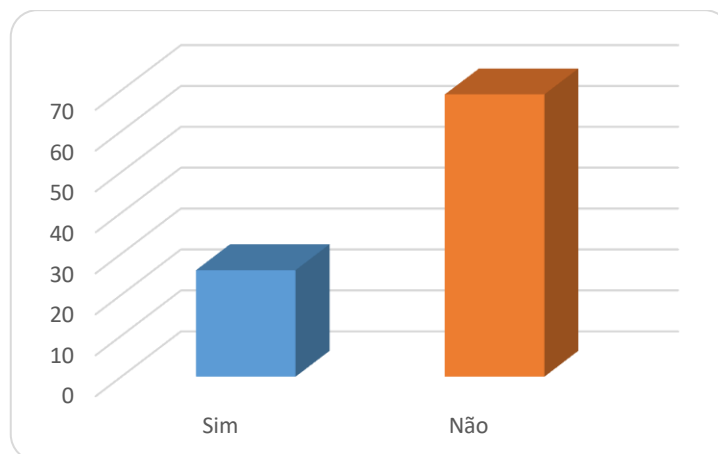
Gráfico 6: Renda Mensal.



Fonte: do autor.

A seguir, no gráfico 7, demonstra o percentual de entrevistados que já adquiriram ou não, os móveis planejados para sua residência. Do total de 95 entrevistados, 26 já adquiriram com lojas locais e 69 ainda não adquiriam móveis para sua residência.

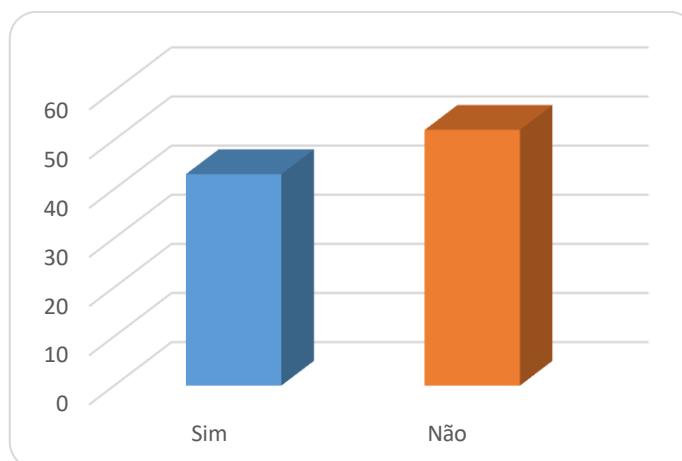
Gráfico 7: Aquisição de Móveis para Residência.



Fonte: do autor.

No próximo gráfico, consta o resultado numérico dos entrevistados que compram os móveis para sua residência com a participação de um profissional, como resultado, obteve-se 43 entrevistados que possuem um auxílio de um profissional e 52 que não possuem.

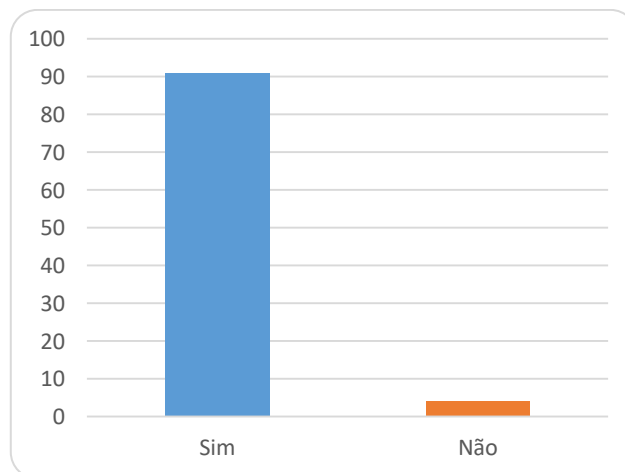
Gráfico 8: Auxílio de profissional.



Fonte: do autor.

A seguir, demonstra-se pelo gráfico 9, se a cidade de Cuiabá possui mercado para manter uma loja de móveis planejados, 91 entrevistados acreditam que sim, e 04 entrevistados informaram que não.

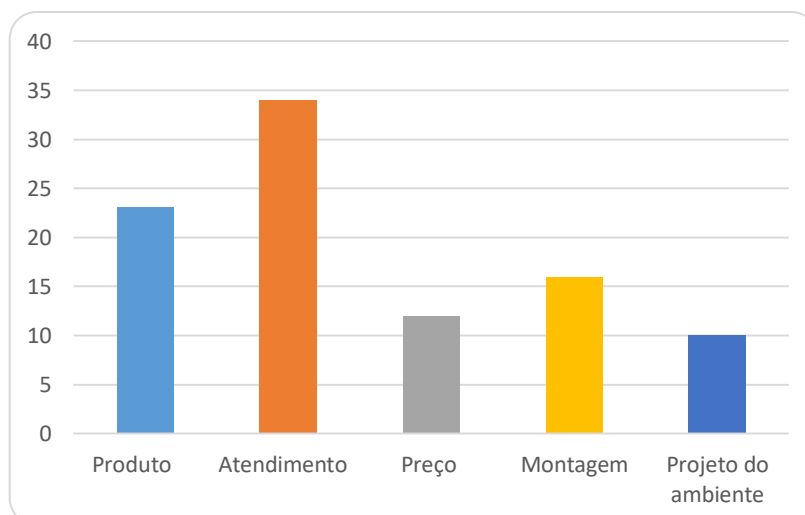
Gráfico 9: Mercado em Cuiabá.



Fonte: do autor.

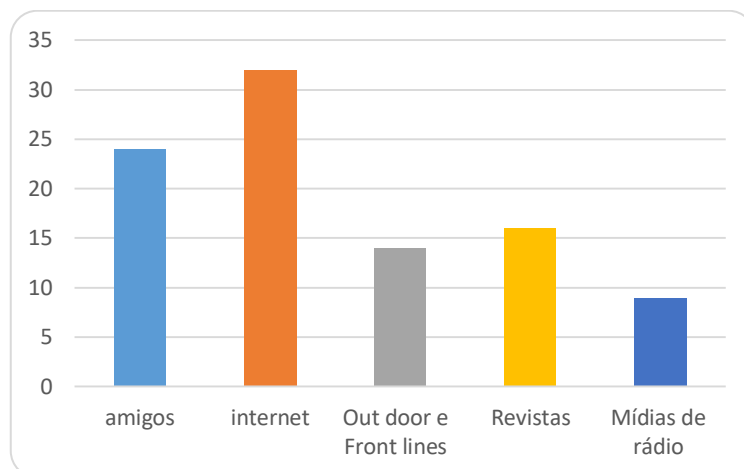
No próximo gráfico, relata quais os diferenciais são mais importantes para a efetivação da compra. Tivemos os seguintes resultados; 23 entrevistados acreditam que o produto é mais relevante; 34 entrevistados acreditam que o atendimento seja mais importante; 12 entrevistados elegeram o preço como fator mais importante; 16 entrevistados escolheram a montagem; e, 10 entrevistados o projeto do ambiente.

Gráfico 10: Fator decisivo para compra.



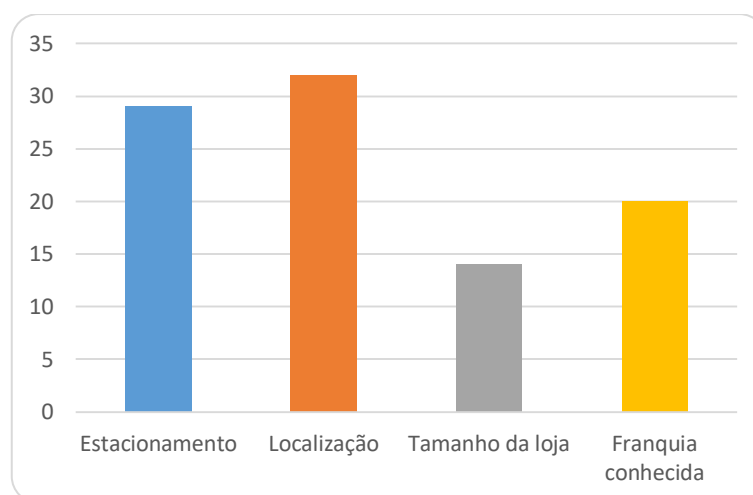
Fonte: do autor.

A seguir, no gráfico 11, constam os resultados referentes a aquisição dos móveis, qual o principal meio para buscar informações a respeito. Obteve-se 24 entrevistados que consultam amigos; 32 entrevistados buscam informações sobre os móveis na internet; 14 observam em mídia de Outdoors disponíveis em avenidas; 16 em revistas; e, 09 entrevistados escutam em mídia de rádio.

Gráfico 11: Busca de informações sobre móveis.

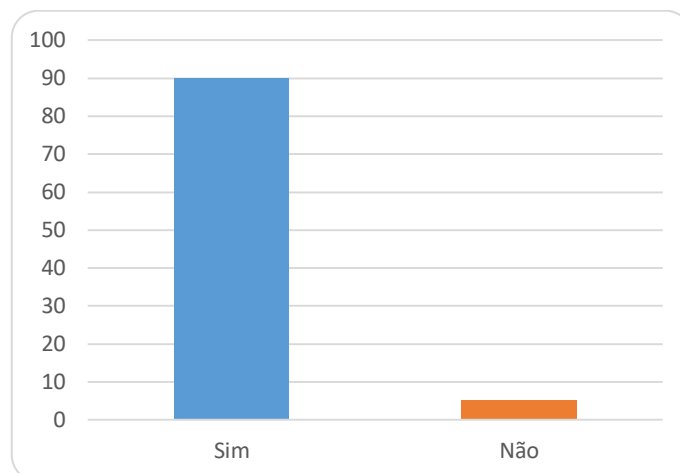
Fonte: do autor.

A seguir, encontra-se o resultado sobre quais itens possuem maior relevância no momento da compra. Para 29 entrevistados o estacionamento possui maior relevância; para 32 a localização predomina; para 14 entrevistados o tamanho da loja é o fator de maior relevância; enquanto 20 pessoas acreditam que o nome da franquia é fator com maior relevância.

Gráfico 12: Maior relevância na compra.

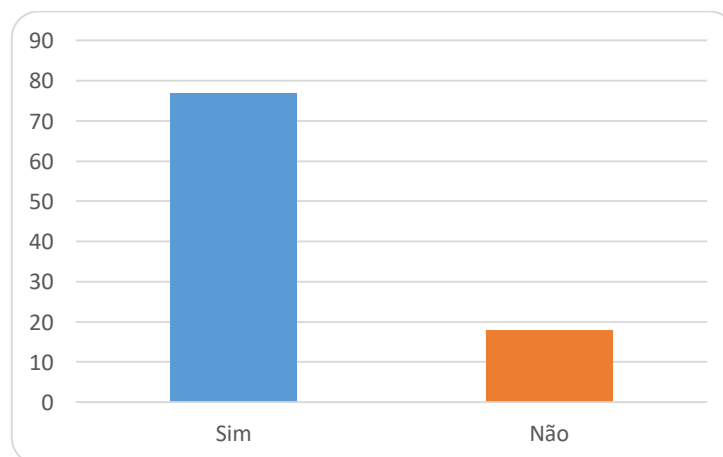
Fonte: do autor.

O gráfico a seguir, retrata se o planejamento estratégico pode ser uma ferramenta de vantagem competitiva para uma loja de móveis planejados. O total de 90 entrevistados acredita que sim e 05 entrevistados informaram que não.

Gráfico 13: Planejamento Estratégico com vantagem competitiva.

Fonte: do autor.

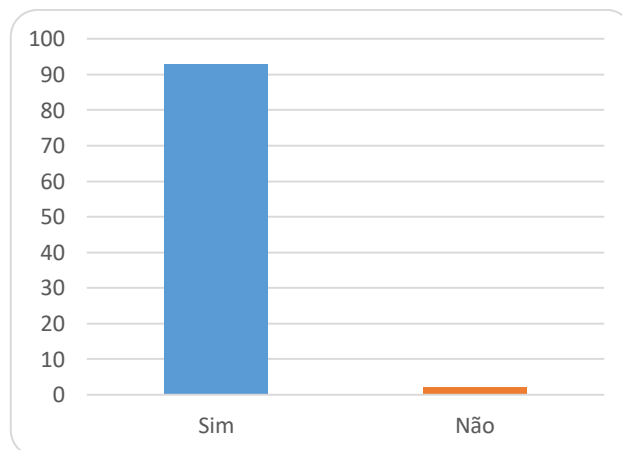
A seguir consta o gráfico 14, demonstrando o resultado do percentual de indicação para os amigos da loja onde comprou os móveis. Obteve-se 77 entrevistados informando que indicariam e 18 que não indicariam.

Gráfico 14: Indicação.

Fonte: do autor.

O gráfico 15, representa o resultado do pós venda, onde elaborou-se a seguinte pergunta: Um bom trabalho de pós venda, é fator determinante para a conclusão da venda e posterior indicação de futuras compras? Obteve-se 93 entrevistados informando que sim, e 02 informando que não.

Gráfico 15: Pós venda.



Fonte: do autor.

Todos os gráficos demonstram o resultado obtido através da aplicação do questionário de entrevista, realizada na cidade de Cuiabá. Segundo Parasuraman (1991), um questionário é tão somente um conjunto de questões, feito para gerar os dados necessários para se atingir os objetivos do projeto. Embora o mesmo autor afirme que nem todos os projetos de pesquisa utilizam essa forma de instrumento de coleta de dados, o questionário é muito importante na pesquisa científica. Parasuraman, afirma também que construir questionários não é uma tarefa fácil e que aplicar tempo e esforço adequados para a construção do questionário é uma necessidade, um fator de diferenciação favorável.

Considerações Finais

A competição entre as empresas vem tornando-se cada vez mais acirrada e as pequenas empresas, para sobreviverem no mercado, precisam melhor utilizar seus recursos e suas habilidades, superar as ameaças ambientais, aproveitar as oportunidades e priorizar as melhores ações para entrar no mercado. Assim o planejamento estratégico pôde ser compreendido, como uma excelente ferramenta para auxiliar na gestão da empresa, sendo pequena, média ou grande, frente às necessidades dos clientes, à análise do setor de atuação, do mercado, dos concorrentes, das vantagens à longo prazo, da lucratividade, do retorno do investimento, entre outros. Especificamente, compreendeu-se a relação entre a Indústria de Móveis Planejados e o crescimento Imobiliário em Cuiabá, relatando todo processo desde a abertura dessa loja na capital do Mato Grosso, expondo as premissas iniciais para o investimento até a implantação de um sistema de Gestão de administração estratégica para esse mercado.

Nesse sentido, através da bibliográfica disponível, procurou-se identificar o perfil ideal do empreendedor que realizará a gestão do negócio, adequar uma metodologia de implementação para gestão do planejamento estratégico, definir

o público alvo a ser trabalhado através de pesquisa de mercado, analisando o mercado e seu potencial econômico e o estímulo para a reflexão do empreendedor diante dos resultados obtidos.

Referências

CHANDLER, A.D. *Estrutura Estratégica*. Cambridge, MA: MIT Press, 1962.

COBRA, Marcos. *Administração de Marketing*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1992.

HAMEL, Gary. ; PRAHALAD, C.K. ; *Competindo pelo Futuro: Estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã*. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

HAMEL, Gary. ; PRAHALAD, C.K. ; *Competindo pelo Futuro: Estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã*. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

KAPLAN, R.S. ; NORTON, D.P. ; *A Estratégia em ação/; Balancead Scorecard*. Rio de Janeiro. Campus, 1997.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin L. *Administração de marketing*. 12ª ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 1980, p. 77.

LORANGE, Peter; VANCIL, Richard F. *How to Design a Strategic Planning Process*. Harvard Business Review, Boston, Sept. / Oct. 1976.

MARCONI, M. D. A.; LAKATOS, E. M. *Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados*. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1996

MATTAR, F. N. *Pesquisa de marketing: edição compacta*. São Paulo: Atlas, 1996.

OLIVEIRA, D.P.R. *Excelência na Administração Estratégica: a competitividade para administrar o futuro das empresas*. São Paulo, Atlas, 1993.

OLIVEIRA, D.P.R. *Planejamento Estratégico: Conceitos, metodologias e práticas*. São Paulo: Atlas, 1991

PARASURAMAN, A. *Marketing research*. 2. ed. Addison Wesley Publishing

STONER, J.A.F. ; FREEMAN, R. E.. *Administração*. Rio de Janeiro. Prentice Hall do Brasil, 1995.

YIN, R.K. *Estudo de Caso: Planejamento e Métodos*. Porto Alegre: Brookmam, 2001.