

UNIVERSIDADE DE PASSO FUNDO
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS, ADMINISTRATIVAS E CONTÁBEIS.
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO
CAMPUS PASSO FUNDO
ESTÁGIO SUPERVISIONADO

GUSTAVO ZANOTTO VAZATTA

PENSAMENTO ESTRATÉGICO:
Aspectos condicionantes para a implementação de estratégias de negócios no setor
moveleiro em Nova Prata - RS

PASSO FUNDO
2019

GUSTAVO ZANOTTO VAZATTA

PENSAMENTO ESTRATÉGICO:

**Aspectos condicionantes para a implementação de estratégias de negócios no setor
moveleiro em Nova Prata - RS**

Estágio Supervisionado apresentado ao Curso de Administração da Universidade de Passo Fundo, campus Passo Fundo, como parte dos requisitos para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Me. Juliana Birkan Azevedo.

PASSO FUNDO

2019

GUSTAVO ZANOTTO VAZATTA

PENSAMENTO ESTRATÉGICO:

**Aspectos condicionantes para a implementação de estratégias de negócios no setor
moveleiro em Nova Prata - RS**

Estágio supervisionado aprovado em ___ de _____ de _____, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração no curso de Administração da Universidade de Passo Fundo, campus Passo Fundo, pela Banca Examinadora formada pelos professores:

Prof. Me. Juliana Birkan Azevedo
UPF – Orientador

Prof.
UPF

Prof.
UPF

PASSO FUNDO

2019

Dedico a minha família, meu pai Nelson, minha mãe Nilsa e meu irmão Henrique, meu tripé de sustentação, pelo apoio incondicional em todos os momentos enfrentados em minha vida por todos os ensinamentos repassados a mim durante essa caminhada, mostrando que a simplicidade é a maior virtude de um homem.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente ao nosso Senhor pela força da fé, a força em crer em algo a mais, que o caminho da verdade e da compaixão trará frutos ao final de cada dia e estou sendo recompensado.

A minha família que como dito anteriormente é meu alicerce, minha proteção, sabemos das lutas enfrentadas e juntos vencemos uma por uma, que essa união nunca se perca.

Aos meus demais familiares, em especial a minha linda nona Sueli, pelo companheirismo de sempre e por formarem o meu caráter e minhas virtudes, sei que posso sempre contar com o apoio de vocês, também são muito especiais e importantes.

Para meus colegas de aula e de ônibus, que tornaram esse ciclo da faculdade, o ciclo de maior aprendizagem de minha vida, trazendo através da amizade a força necessária para encarar cada dia de viagem, carinho especial aos amigos Lurdes, obrigado por tudo.

Outro agradecimento em especial cabe a todos os professores, que através de suas experiências de aula e de vida, mostraram o caminho do conhecimento, não só através de teorias, mas sim pela amizade em acompanhar e ajudar no progresso dos alunos, trazendo ao final um maior carinho e respeito pela profissão de administrador.

Em particular a minha orientadora Juliana Birkan Azevedo e Cristina Gallon pela ajuda nesse processo final e ainda à duas incríveis pessoas que tenho profunda admiração, professora Anelise Rebelato Mozzato e professora Ana Claudia Machado Padilha.

Por fim, aos clientes e amigos moveleiros pela contribuição e não menos importante, a todos os demais parceiros, que não foram diretamente citados, mas sabem do profundo respeito e admiração que possuo por conhecer e conviver ao decorrer destes anos com cada um.

A todos meu sincero abraço.

RESUMO

Contando com o crescimento gradativo nos últimos anos e a participação de 13,5% do Produto Interno Bruto brasileiro, o setor moveleiro, principalmente o gaúcho, destaca-se pela qualidade e o valor dos produtos e serviços prestados na categoria, tornando o polo da Serra Gaúcha, um exemplo de competência e desenvolvimento. A cidade de Nova Prata-RS apresentou significativa evolução no setor, ganhando notoriedade no ramo. Por meio deste fica evidenciado o papel das estratégias implementadas pelos gestores nesse ganho de mercado, superando os desafios econômicos dos últimos anos e as dificuldades impostas a todas as empresas que procuram seu espaço em um mercado tão acirrado. Sendo assim o estudo buscou analisar o setor moveleiro na região e todas as suas peculiaridades através do depoimento dos gestores, procurando exemplificar através de dados e observações todos os aspectos avaliados para a definição de posicionamento estratégico e competitivo adotados pelos administradores na implementação do seu plano de negócio. Por meio da fundamentação teórica definiram-se todas as características, vantagens e desafios encontrados e pertencentes a cada definição de posicionamento. As empresas possuem uma competição acirrada na região, pelo crescimento abrupto do setor, tornando a identificação dos aspectos que condicionam suas decisões um importante estudo buscando o conhecimento administrativo. A pesquisa é classificada como quantitativa e exploratória, tendo como instrumento de coleta questionários, com um roteiro adaptado para a melhor compreensão das particularidades do setor respondidas por 33 das 50 empresas da cidade. Por meio deste identificou-se a busca pela diferenciação como maior desafio no setor, junto com as dificuldades encontradas em um mercado muito concorrido e em repassar ao cliente o valor agregado do produto, tendo como divulgação pelos próprios consumidores sua maior estratégia de aquisição de nova clientela.

Palavras-chave: Setor moveleiro. Estratégias. Posicionamento. Gestores.

ABSTRACT

With the gradual growth in recent years and the 13.5% share of the Brazilian Gross Domestic Product, the furniture sector, especially the gaúcho, stands out for the quality and value of the products and services provided in the category, making it the center of Serra Gaúcha, an example of competence and development. The city of Nova Prata-RS showed significant evolution in the sector, gaining notoriety in the branch. This shows the role of the strategies implemented by managers in this market gain, overcoming the economic challenges of recent years and the difficulties imposed on all companies seeking their space in such a fierce market. Thus the study sought to analyze the furniture sector in the region and all its peculiarities through the testimony of managers, seeking to exemplify through data and observations all aspects evaluated for the definition of strategic and competitive positioning adopted by managers in the implementation of their management plan. Through the theoretical foundation was defined all the characteristics, advantages and challenges found and belonging to each definition of positioning. Companies have a fierce competition in the region for the abrupt growth of the sector, making the identification of the aspects that condition their decisions an important study seeking administrative knowledge. The research is classified as quantitative and exploratory, having as a tool to collect questionnaires, with a script adapted to better understand the particularities of the sector answered by 33 of the 50 companies in the city. Through this, the search for differentiation was identified as the biggest challenge in the sector, along with the difficulties encountered in a very competitive market and in passing on to the customer the added value of the product, having as disclosure by consumers their biggest strategy of acquiring new customers.

Keywords: Furniture sector. Strategies. Positioning. Managers.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Características básicas das empresas pesquisadas.....	44
Tabela 2 - Estratégias competitivas	46
Tabela 3 - Aspectos condicionantes dos gestores.....	48
Tabela 4 - Resultados obtidos pelas empresas.....	50
Tabela 5 - Problemas encontrados na implementação das estratégias	52
Tabela 6 - Quadro de diferenciação das empresas	54
Tabela 7 - Dificuldades na obtenção de clientes	56
Tabela 8 - Aspectos de aquisição de novos clientes.....	57
Tabela 9 - Dificuldades na aquisição de clientes.....	59

LISTA DE SIGLAS

IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
MDIC	Ministério da Indústria, Comércio Exterior e Serviços
MOVERGS	Associação das Indústrias de Móveis do Estado do RS

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	11
1.1	IDENTIFICAÇÃO E JUSTIFICATIVA DO PROBLEMA DE PESQUISA	12
1.2	OBJETIVOS	13
1.2.1	Objetivo geral.....	13
1.2.2	Objetivos específicos	14
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	15
2.1	ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA.....	15
2.2	ESTRATÉGIAS DE NÍVEL DE UNIDADE DE NEGÓCIOS	16
2.2.1	Liderança em custos	17
2.2.2	Estratégia de diferenciação	18
2.2.3	Estratégia de foco ou enfoque	19
2.2.4	Estratégia integrada de custos e diferenciação	20
2.3	ESTRATÉGIAS DE NÍVEIS CORPORATIVOS.....	21
2.3.1	Diversificação	21
2.3.2	Internacionalização	22
2.3.3	Integração	24
2.3.4	Fusão e aquisição	24
2.4	ESTRATÉGIAS COOPERATIVAS	26
2.4.1	Alianças estratégicas	27
2.4.2	Joint Ventures	28
2.4.3	Redes	29
2.5	FORMULAÇÃO DE ESTRATÉGIA.....	30
2.5.1	Cinco Ps de estratégia	31
2.5.2	Estratégia segundo as cinco forças de Porter	33
2.6	AQUISIÇÃO DE NOVOS CLIENTES.....	34
3	METODOLOGIA	37
3.1	DELINEAMENTO	37
3.2	POPULAÇÃO E AMOSTRA.....	38
3.3	COLETA DE DADOS.....	38
3.4	ANÁLISE	39
3.5	VARIÁVEIS	39

4	ANÁLISE E CRÍTICA DE RESULTADOS	41
4.1	CENÁRIO MOVELEIRO	41
4.1.1	Caracterização do setor	41
4.1.2	Dados do setor	42
4.2	CARACTERIZAÇÃO DAS EMPRESAS PESQUISADAS	43
4.2.1	Estratégias competitivas adotadas pelas empresas	45
4.2.2	Aspectos condicionantes para a implementação de estratégias de negócios. ...	48
4.2.3	Resultados obtidos através da implementação da estratégia	50
4.2.4	Problemas do mercado e na implementação da estratégia	51
4.2.5	Diversificação de mercado pelas empresas	54
4.3	AQUISIÇÃO DE NOVOS CLIENTES.....	55
4.3.1	Aspectos e dificuldades mais importantes na aquisição de novos clientes	57
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	61
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	63

1 INTRODUÇÃO

Durante um período econômico de incertezas e constantes mudanças de mercado, tanto por questões políticas, tecnológicas ou sociais, fica evidente o progresso e a sobrevivência de empresas preparadas e em constante processo de adaptação e evolução, sendo elas de grande ou pequeno porte, que conseguem, através de planejamento e proatividade, prever e combater cenários variados aproveitando oportunidades únicas de crescimento.

O planejamento estratégico e os aspectos que levam às tomadas de decisões nos gestores tem uma importância fundamental, pois antes de tudo, é um trabalho de autoconhecimento da empresa, onde a mesma descobre fraquezas e virtudes que antes passavam despercebidas. Através desse passo à passo de análise e avaliação, que o administrador preparado consegue apontar possíveis potencialidades e ameaças e focar sua gestão para alcançar objetivos claros e reais.

No setor moveleiro não é diferente, com um mercado crescente e participação de mais de 13,5%, da produção nacional, com mais de 43,8 mil empregos gerados e 2671 empresas em atividade o Rio Grande do Sul, (MOVERGS,2014), destaca-se a indústria de móveis brasileira, tornando-se referência tanto em valor quanto em qualidade, principalmente no polo de Bento Gonçalves e região. Porém foram vendidos no varejo em fevereiro 27,8 milhões de móveis, volume de vendas -10,7% menor em relação ao mês anterior (janeiro/19). E a variação do acumulado do ano (janeiro/19 a fevereiro/19) sobre o mesmo período de 2018 foi de alta de 2,3% (IBGE,2019).

Ainda, estudos recentes de Sperotto (2018) mostram que nos últimos quatro anos o setor moveleiro, tem sido impactado pela desaceleração da economia brasileira e pelo fortalecimento de outros players no mercado nacional e internacional. Particularmente no estado, com exceção da variação do primeiro trimestre de 2017 em relação ao mesmo período de 2016, que foi de 1,0%, em todos os demais trimestres dos últimos cinco anos as variações na produção moveleira foram negativas (SPEROTTO, 2018).

Com isso, pelo fato maioria das empresas moveleiras serem de pequeno e médio porte, vindo muitas de sucessão familiar, torna-se claro o despreparo para essas variáveis encontradas no mercado, onde carecem de articulações estratégicas que proporcionem um melhor entendimento da empresa e seu posicionamento no setor, quanto um conhecimento de mercado em geral, sendo que muitas passam por dificuldades de gerenciamento e redução de

margens de lucro para manter-se de portas abertas, o que é preocupante em vista da importância do setor na região.

Segundo Bergamo (2019) o maior valor agregado que possa haver numa empresa, em vista do cenário atual é o conhecimento, portanto qualquer empresa pode adotar um planejamento para aumentar a sua produtividade e Mintzberg et al. (2006) menciona que estratégia competitiva é a arte de criar ou explorar as vantagens mais fortes, duradouras e mais difíceis de duplicar. A estratégia competitiva está voltada ao que a empresa pode fazer melhor do que seus concorrentes ou, pelo menos, para se igualar a eles, e essa visão que falta a esse setor, pois, por serem produtos onde a matéria-prima é praticamente a mesma, a diferenciação é um fator muito difícil de ser alcançado, porém almejado por todos no setor.

Analisando ainda a produção de móveis no Rio Grande do Sul e principalmente, na região pesquisada, com o intuito de apresentar um panorama atualizado dessa atividade e, a partir dessa contextualização, destacar alguns desafios da indústria e dos gestores na administração das mesmas.

Sendo assim o trabalho procura através da observação do planejamento estratégico nas empresas moveleiras da região, verificar como as empresas tomam decisões estratégicas. A fim de mostrar ao leitor o cenário encontrado pelas empresas pesquisadas, que é encontrado em muitas outras organizações que carecem dessa nova perspectiva.

1.1 IDENTIFICAÇÃO E JUSTIFICATIVA DO PROBLEMA DE PESQUISA

Essa identificação de administração estratégica teve início como matéria somente em meados de 1980, portanto é algo relativamente novo, que proporciona um diferencial enorme em empresas que a possuem e trabalham em cima disso.

Segundo Mintzberg (2010) a estratégia pode servir tanto para o bem da empresa, quanto para o mal, pois não é uma ciência exata, existem variáveis em todo o processo que interferem continuamente no ciclo empresarial. Portanto, é inegável a falta de preparo encontrada na maioria dos estabelecimentos brasileiros que não possuem uma perspectiva coerente com sua própria realidade, não conhecem sua empresa e seu mercado e não fazem questão do mesmo, e é isso que tem que mudar no conceito do empreendedor.

Ainda que a fabricação de móveis seja uma atividade presente em todos os lugares, o Estado também se destaca por abrigar um dos polos moveleiros mais importantes do Brasil: o polo moveleiro de Bento Gonçalves e municípios vizinhos, localizado na Região da Serra Gaúcha a pesquisa torna-se importante para poder observar um estudo que busca entender e

dar algumas perspectivas dos desafios encontrados por todos do setor no país que passam por situações semelhantes, a fim de ajudar a compreender seu ambiente e sua posição no mercado, todos os aspectos administrativos encontrados em pequenas e médias empresas, gera esse estudo algo necessário a todos que procuram esse entendimento.

Como foco da pesquisa, descobrir como essas empresas formulam suas estratégias competitivas e se possuem conhecimento do processo administrativo em si, e apresentar, através da coleta de dados e análises dos mesmos, um contexto mais claro da situação atual do setor moveleiro na região.

Segundo Veloso (2000) entender o processo de inserção das empresas familiares em um contexto globalizado, torna-se relevante, pois só sobreviverão aquelas que conseguirem se adequar às exigências impostas pelo mercado.

Todo este contextos citados anteriormente, a constante evolução do mercado e do conhecimento empresarial, tornando a adaptação, a palavra-chave nos negócios, torna o estudo da administração estratégica em pequenas e médias empresas do ramo, e todas suas variáveis internas e externas geram nessa pesquisa partir da seguinte problemática: **Quais são os aspectos condicionantes para a implementação de estratégias de negócios no setor moveleiro em Nova Prata-RS ?**

A partir desse estudo procurou-se entender mais o processo de tomada de decisões das empresas para implementação das estratégias de mercado das empresas, os principais problemas encontrados tanto na gestão, quanto no mercado em si, e ainda, as oportunidades e ameaças que os administradores encontram no dia a dia. Contribuindo dessa forma para o entendimento e associação de demais gestores que passam por situações semelhantes em seu empreendimento e buscam melhor compreensão dessa problemática, que como vista anteriormente é muito comum em nosso país e em nossas empresas.

1.2 OBJETIVOS

Neste item serão apresentados o objetivo geral e os objetivos específicos do estudo.

1.2.1 Objetivo geral

Definir e analisar quais são os aspectos condicionantes para a implementação de estratégias de negócios no setor moveleiro em Nova Prata-RS.

1.2.2 Objetivos específicos

- Apresentar os fundamentos teóricos da administração estratégica, das estratégias de nível de negócios e posicionamento de mercado.
- Descrever e apontar os fatores levados em consideração na tomada de decisões dos gestores do setor
- Verificar o entendimento dos mesmos no planejamento estratégico da empresa em relação ao mercado
- Demonstrar o resultado das condicionantes mais levadas em consideração na hora do processo de posicionamento competitivo.
- Mostrar os desafios de mercado encontrados na adesão de novos clientes no setor moveleiro da região pesquisada.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Essa seção tem como finalidade apresentar a revisão teórica dos principais tópicos abordados na pesquisa. Serão apresentados os itens mais relevantes da administração estratégica, e os níveis de negócios em que cada empresa enquadra sua estratégia.

2.1 ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA

O termo de estratégia não é nada novo, desde o livro “A arte da guerra”, de Sun Tzu, escrito no século IV, que nos deparamos com conceitos de análise e planejamento. Hoje em outro contexto essa análise é cada vez mais necessária para o ramo de negócios, tornando o planejamento, parte fundamental para a sobrevivência no mercado.

Segundo Freire (1999) qualquer gestor que deseja realizar um planejamento deverá estruturar o mesmo segundo os três componentes da reflexão estratégica: a análise estratégica, a formulação da estratégia e a organização e implementação da mesma.

Para Mintzberg (2010), a estratégia nada mais é que uma forma de se pensar no futuro, integrada no processo decisório de gestão, que se baseia em alcance de resultados, assim como é bastante comum de se observar na teoria clássica da administração, muitos autores definem o planejamento como uma sucessão de etapas a serem incluídas e analisadas durante a gestão preparatória de decisões, onde todos os componentes da organização devem andar interligados e para uma mesma direção, a fim de obter vantagens perante os seus concorrentes.

De acordo com Porter (1989), existem duas formas básicas de vantagem competitiva: o menor custo ou a diferenciação. O menor custo é a capacidade que uma empresa tem de produzir um bem a custos menores do que seus concorrentes. A diferenciação é a capacidade de apresentar um produto com valor agregado, seja em termos de qualidade, serviços ou características exclusivas. Uma empresa pode apresentar ao mesmo tempo as duas estratégias, embora seja muito difícil de conseguir.

Embora nos últimos anos tenham surgido diversas publicações sobre as metodologias diferentes acerca do planejamento estratégico, na concepção de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) a grande maioria deles resume-se na mesma ideia, ou seja, seguem a mesma concepção básica: a divisão do processo em etapas, a articulação de cada uma das listas de verificação e diversas técnicas, formulação de objetivos, orçamentos e planos.

As empresas existem para atender aos clientes e o desafio diário do gestor é entender o que é valor para o cliente (DRUCKER, 2006).

Para Hitt, Ireland e Hoskisson (2008) o planejamento, portanto, é uma atividade sistêmica, na medida em que envolve todas as áreas da organização e, ao mesmo tempo, dinâmica, pois dessa condição depende a capacidade de adaptação permanente às mudanças contínuas que ocorrem no ambiente.

Porter (1986) descreve estratégia como o conjunto de ações ofensivas ou defensivas para criar uma posição defensável em uma indústria ou grupo estratégico, para enfrentar as cinco forças competitivas e, assim, obter um retorno sobre o investimento maior para a empresa. Ainda para Porter (1986) estratégia é o estabelecimento dos meios fundamentais para atingir os objetivos, sujeito a um conjunto de restrições do meio envolvente.

Portanto entende-se a importância de tais decisões a ponto de planejamento tanto a nível organizacional interno, quanto a nível competitivo, onde todo o processo tem que ser avaliado, estudado e melhorado a ponto de identificar o posicionamento ideal de cada empresa.

Essa divisão estratégica, visa classificar as empresas de acordo com seu planejamento e características em níveis, facilitando o entendimento de cada uma, dividindo-se em estratégias competitivas que ajudam a compreender as tomadas de decisões adotadas por cada uma.

Hitt, Ireland e Hoskisson (2008) mencionam que as Estratégias no Nível de Negócios são aquelas desenvolvidas por uma empresa a fim de obter poder de mercado, onde se utiliza das principais características, buscando posicionar-se no mercado e obter vantagem competitiva.

2.2 ESTRATÉGIAS DE NÍVEL DE UNIDADE DE NEGÓCIOS

A rentabilidade é um reflexo do posicionamento da empresa perante as concorrentes, por isso para ter um desempenho acima da média significa, segundo Porter (1992), seguir uma estratégia competitiva sustentável baseada nos pontos fracos e fortes das concorrentes em relação às demais empresas concorrentes. Dois tipos básicos de vantagem são: baixo custo e diferenciação, todo e qualquer ponto fraco ou forte da empresa tem um impacto sobre custo relativo ou à diferenciação.

Nesse processo é possível separar, através dessas duas correntes de diferenciação e custo, as estratégias genéricas de unidade de negócios, explicitando as primeiras diretrizes a

serem tomadas pelo gestor em relação ao seu posicionamento de mercado perante as demais concorrentes.

2.2.1 Liderança em custos

Hitt, Ireland e Hoskisson (2003) citam ainda que a estratégia de liderança em custos se identifica por um conjunto integrado de ações destinadas a produzir ou fornecer bens e serviços ao menor custo, relativamente à concorrência, com características aceitáveis pelo cliente, geralmente focando no processo em massa. Essa estratégia é adotada quando a empresa tem um processo em escala qualificada, buscando um retorno superior a média, com um produto sem muita diferenciação para os clientes.

Processo focado exclusivamente no preço, com uma qualidade de produto aceitável, a estratégia de liderança em custos, porém tem seus riscos, pois são focados para atender ou suprir necessidades da população em massa, sendo essa avaliação muito importante para não acabar produzindo algo obsoleto. Ainda, a entrada de novas tecnologias, pode resultar também na perda da vantagem competitiva, sendo assim, por se tratar de um planejamento que contabiliza cada gasto a fim de resultar na eficácia do processo, todas essas ameaças tem que ser levadas em consideração.

Nas empresas que adotam a estratégia de liderança em custo, as decisões da produção seguem sempre em comum acordo com os setores de marketing e custos, pois são setores que tornam as empresas dependentes. (MERLO; LUKAS; WHITWELL, 2012). Ou seja, por ser dependente de recursos e oportunidades de mercado, todo o processo da empresa deve estar de comum acordo entre essas duas opções, a liderança por custos só será mantida se o produto for algo necessário, que possa ser produzido pela empresa, em um valor inferior aos concorrentes, essa é a vantagem competitiva.

Como exemplo dessas estratégias, basta buscarmos na memória produtos que tem uma produção em grande escala, sem um público alvo muito restrito que atinge uma grande parcela da população. Um caso que retrata bem essa estratégia é da empresa Cervejaria Ambev, que a anos mantém-se como a líder do mercado brasileiro com a principal política focada nos preços baixos, sendo ela detentora da participação de mais de 67% mercado de cervejas brasileiro, mercado esse que gira em torno de 77 bilhões de reais por ano (CERVBRASIL, 2016).

2.2.2 Estratégia de Diferenciação

Assim definiu Porter (1996) “A estratégia de diferenciação é um conjunto integrado de ações tomadas para produzir bens ou serviços (a um custo aceitável) que os clientes percebem como diferentes, de maneira que sejam importantes para eles”. A partir dessa premissa que percebemos a outra base das estratégias de níveis de unidade de negócio, que é a diferenciação dos produtos e serviços, a ponto dos mesmos serem de fácil visualização do cliente e assim adquirir maior valor agregado.

Por conta disso possui-se como foco o investimento na imagem, nos canais de distribuição, em pesquisa, na capacitação técnica dos funcionários, na pesquisa de mercado e na assistência técnica. Esse tipo de estratégia possui como principal destaque a diferenciação dos serviços e produtos para oferecer as melhores opções do mercado ao público consumidor.

Segundo Merlo, Lukas e Whitwell (2012), quanto mais uma empresa depende de uma estratégia de diferenciação, o mais provável é que ela foque o marketing como um recurso estratégico. Portanto, quanto maior for o destaque para uma estratégia de diferenciação, mais forte será a ligação entre a reputação do marketing e sua influência.

Essa estratégia ainda foca na customização do seu produto, tentando criar algo novo de diferenciação perceptível, o que agrega valor no produto final, mesmo não ignorando a questão relativa ao preço baixo, a estratégia de diferenciação busca obter retornos acima da média, como modo de defender sua posição na indústria perante as forças competitivas (PORTER, 2005).

Portanto a estratégia de diferenciação possui um contexto voltado para a engenharia do produto ou serviço em si, sugere ao gestor trabalhar numa pesquisa elaborada de mercado, visando características que podem ser incrementadas ao processo que criem essa vantagem competitiva. Pois nessa estratégia a empresa precisa de destaque em qualidade ou tecnologia perceptível ao consumidor final, pois quando essa percepção não é alcançada, toda a estratégia falha.

Talvez o maior exemplo de sucesso dessa estratégia hoje em dia seja a empresa norte americana Apple, fundada por um dos mais geniais gestores dos últimos tempos, Steve Jobs, que nos últimos dez anos conquistou o mercado de tecnologia e smartphones. A Apple lidera a análise anual da Forbes 2019, das marcas mais valiosas do mundo pela nona vez consecutiva. A marca da gigante da tecnologia vale US\$ 205,5 bilhões, um aumento de 12% em relação ao ano passado. É a primeira vez que uma marca ultrapassa o limite de US\$ 200 bilhões.

Em um mercado de intensas mudanças a estratégia de diferenciação deve ser acompanhada por investimentos contínuos em pesquisa, tecnologia e principalmente capital humano, só isso permite que a empresa não fique estagnada e continue progredindo, pois é uma estratégia que depende muito do produto e qualquer falha decorrente no processo em si, a perda de clientes e mercado é inevitável, perda essa que pode não ser recuperada a exemplo de outra empresa de tecnologia do mesmo segmento a finlandesa Nokia, que é detentora do modelo de celular mais vendido no mundo nos anos 2000, e hoje luta novamente por um espaço de mercado.

2.2.3 Estratégia de Foco ou Enfoque

A decisão de escolher a estratégia de foco mais eficaz constitui um grande desafio para os profissionais de marketing, especialmente no que se refere à percepção e escolha dos consumidores por determinado produto ou serviço. Para eles, se o posicionamento é eficaz, o potencial para construir marcas poderosas é aumentado, no entanto, se feito incorretamente, também pode resultar em fracasso.

Segundo Porter (1986, p. 52-53) "Mesmo que a estratégia de enfoque não atinja baixo custo ou diferenciação do ponto de vista do mercado como um todo, ela realmente atinge uma ou ambas as posições em relação ao seu estreito alvo estratégico". Para caracterizar esta estratégia Porter (1986, p. 52) destaca que "A estratégia repousa na premissa de que a empresa é capaz de atender seu alvo estratégico estreito mais efetiva ou eficientemente do que os concorrentes que estão competindo de forma mais ampla." Observa-se desta forma que as empresas que disputam de forma mais ampla têm dificuldade de acompanhar as empresas de estratégia com enfoque de mercado.

A estratégia de enfoque busca suprir a necessidade de um certo consumidor em específico, um nicho de mercado com clientes limitados que buscam produtos específicos, e consequentemente pagaram um maior valor pelos mesmos. Geralmente esses produtos são personalizados para esse determinado público através de um estudo de mercado aprofundado que busque ao máximo suprir suas necessidades, onde o valor agregado seja de fácil percepção e esse produto seja adequado a características específicas desse determinado nicho.

Um exemplo bem sucedido dessa estratégia é a empresa de automóveis americana da Tesla, pioneiros na criação de carros elétricos de luxo de alta performance, estratégia essa que visa pessoas com auto poder aquisitivo e com tendências a hábitos mais ecológicos. Com receita de 21 bilhões de dólares anuais, destaca-se, segundo a revista Forbes, por ser a quarta

empresa do mundo mais inovadora, estando sempre presente entre as dez mais inovadoras no últimos anos.

Isso significa que, por tratar de um público muito mais exigente com o produto, a estratégia de enfoque precisa estar sempre atenta às tendências e comportamentos do seu consumidor, a satisfação do mesmo uma vez encontrada faz com que a fidelização do cliente no seu produto e na sua marca seja muito mais rápida e segura, pois trata-se de um mercado restrito, com pouca concorrência na área de atuação, mas com poucos clientes potenciais, tornando assim a excelência no serviço algo indispensável.

2.2.4 Estratégia Integrada de Custos e Diferenciação

Talvez a estratégia de mais difícil aplicação, está procura unir os conceitos citados anteriormente de liderança de custos e diferenciação, onde a produção seria em grande escala, com diferenciação perceptível e baixo preço. Essa provavelmente é a estratégia genérica mais aplicada pelas maiores empresas alimentícias do mundo, por exemplo, onde a competitividade é tão acirrada que o processo busca sempre a perfeição, buscando o balanço ideal de custos e diferenciação.

Tais aspectos são reforçados por Nandakumar, Ghobadian & O'Regan (2011) ao mencionarem que as evidências empíricas sugerem que a aplicação de uma estratégia integrada pela combinação da liderança em custo e diferenciação é útil para ganhar retornos acima da média. Isso aconteceria através da somatória das duas características mais relevantes das duas estratégias, que seria a manutenção do preço abaixo atingindo uma quantidade maior de público juntamente com uma característica especial que crie um diferencial visível ao cliente.

Porter (1996) menciona a definição de estratégia também dizendo que uma empresa só é capaz de superar suas rivais se conseguir estabelecer uma diferença e mantê-la, seja ela em relação a preço, diferenciação ou ambas. Essas estratégias só perduram se a empresa puder dar continuidade a elas.

As empresas que utilizam essa estratégia com êxito aprendem a se adaptar rapidamente a novas tecnologias e mudanças rápidas nos seus ambientes externos, porque se concentrar no desenvolvimento de duas fontes de vantagem competitiva (custo e diferenciação) ao mesmo tempo aumenta a quantidade de atividades primárias e de suporte nas quais a empresa têm de se tornar competente. Por sua vez, ter habilidades numa quantidade maior de atividades torna uma empresa mais flexível. (HITT; IRELAND; HOCKINSON, 2008, p. 116)

Esse êxito faz com que a empresa que atua nessa área haja de uma forma mais focada na parte de produção, procurando a eficiência plena para baratear custos e concorrer por preços e ainda na procura de diferenciação que crie essa característica própria para integrar valor ao processo final. Portanto é uma estratégia difícil de ser aplicada, onde uma falha de avaliação de diferenciação faz com que a empresa perca mercado e por envolver um custo de produção também elevado, essa recuperação nem sempre é possível.

2.3 ESTRATÉGIAS DE NÍVEIS CORPORATIVOS

Após designar o tipo de estratégias genéricas a serem utilizadas, onde a empresa buscará o poder de mercado almejado, as estratégias de nível corporativo abrange toda a organização a fim de buscar novas fontes de negócios procurando adaptações disponíveis, buscando novas oportunidades de negócios, ou até mesmo um recomeço na organização como um todo, adaptando as características e capacidades existentes para ampliar negócios.

2.3.1 Diversificação

Nesta a empresa opta por variar seus mercados a fim de buscar oportunidades além do seu atual, quando a mesma possui sobra de recursos financeiros e produtivos e pretende alocar para produtos que diversifiquem seu escopo atual. Processo iniciado após a Segunda Guerra, a diversificação surgiu como uma estratégia onde grandes empresas foram entrando em mercados carentes, onde faltavam recursos nos concorrentes, foram suprindo novas áreas e nichos de mercado, ganhando assim.

A estratégia de diversificação consiste na entrada de novos produtos ou mercados, que podem estar ou não relacionados de alguma forma com os negócios atuais da firma (SOTO, 2003). Tanto a diversificação de produtos como a de mercados possui um papel relevante no comportamento estratégico das empresas (HITT; IRELAND; HOSKINSON, 1994).

Rumelt (1986) define diversificação como sendo a extensão das habilidades possuídas pela firma, a qual conduz para a entrada em uma nova atividade de produto ou mercado que requer ou implica um aumento da competência administrativa valiosa dentro da firma. Uma nova atividade de negócio pode ser relacionada de diversos modos com a atual atividade da firma, mas ainda requer conhecimento de produção tecnológica, diferentes conceitos de marketing e métodos, ou introdução de novas decisões de investimentos, planejamento e controle.

Nessa tese, existem dois tipos a ser seguidos de diversificação, não relacionada ocorre quando a empresa amplia e aumenta a produção ou o mercado, ou seja, a empresa começa a produzir um novo produto ou entra num novo mercado relacionado com a sua atividade. Deste modo, a empresa passa a oferecer bens ou serviços complementares.

Conhecida também como estratégia de diversificação vertical, nessa a empresa passa a promover intercâmbio de ativos e competências, seguindo um nicho de atuação, onde a mesma passa a oferecer produtos e serviços que incrementam o seu portfólio, onde já é um mercado conhecido, a marca já está estabelecida facilitando assim um novo posicionamento de mercado, podendo até mesmo uma empresa prestar serviços ou oferecer insumos entre si, o que possibilita que ambas ganhem em poder de mercado.

Hitt, Ireland e Hoskisson (2003) descrevem que algumas estratégias de diversificação são criadas não para melhorar a rentabilidade das firmas, mas somente para neutralizar o poder de mercado dos concorrentes ou ampliar o portfólio a fim de reduzir o risco do negócio.

Já o outro tipo de diferenciação não relacionada é algo mais difícil de ser aplicada com êxito, pois nessa ideia a empresa fornece recursos e capacidades a fim de investir em um segmento que não tem afinidade nenhuma com o seu setor principal de atuação. Recursos flexíveis como, por exemplo, fluxos de caixa levarão a relativamente maiores níveis de diversificação, uma vez que esses recursos são mais comuns (KOCHHAR; HITT, 1998).

O benefício dessa diversificação não relacionada, tem em vista a diminuição de riscos que a empresa sofre, pois, uma vez que um segmento esteja em baixa, ou crise, outro segmento segue na direção oposta, o que garante a estabilidade momentânea da organização, ao contrário da estratégia relacionada, onde todo o investimento é focado em uma área distinta, e a dependência da mesma torna-se muito maior.

2.3.2 Internacionalização

A decisão de internacionalização de uma empresa passa pela estratégia estabelecida e pelo seu enquadramento na filosofia da organização. Teixeira e Diz (2005) resumem a alguns itens os motivos que levam uma empresa a procurar internacionalizar-se, começando pelo acesso a recursos mais baratos ou de maior confiança, onde também procuram usufruir de condições sociais mais favoráveis.

Os restantes itens dizem respeito à procura de um maior retorno do investimento, ao aumento da quota de mercado, a formas de contornar questões de tributação ou

contingentação de importação, à manutenção ou reforço das redes de relações, à resposta a movimentos de concorrentes, ao acesso a novas competências e a incentivos governamentais.

Assim, quando uma empresa precisa dessa estratégia, a mesma considerada que já atingiu todos os objetivos esperados ou possíveis dentro de seu país de atuação, e visa nesses novos mercados uma forma eficaz de aumentar sua receita em escala e promover novas alianças de negócios. Ou ainda o motivo pode ser algo emergente, uma oportunidade de mercado, ou uma retirada estratégica de recursos.

Por isso, é necessária muita cautela ao entrar em novos mercados, pois fatores desconhecidos, como cultura, geografia, poder aquisitivo, necessidade de demanda, leis governamentais, entre outras, devem ser bastante analisados a partir do princípio de que uma nova realidade será encontrada pela empresa.

As empresas que passam a perceber a internacionalização como parte de sua estratégia de crescimento podem assumir uma postura variável com relação ao mercado internacional, que se estende desde um baixo envolvimento, no qual não existe iniciativa voltada para a exportação, até um alto envolvimento, no qual a empresa assume a responsabilidade por todas as fases do marketing internacional e controle de suas operações externas. (ALEM; CAVALCANTI, 2005, p. 47).

Perante isso, para começar a trabalhar a ideia de internacionalização, a empresa precisa estar segura de que a oportunidade vista pelo setor de marketing e planejamento, é totalmente possível de ser almejada e se a mesma conseguirá realizar, tanto em meios operacionais, burocráticos como em financeiros, o processo completo de internacionalização que é muito complicado e arriscado. Após essa análise e o sucesso do que foi planejado, o alcance disponibilizado a partir deste é imenso.

Assim essa estratégia exige muito investimento em capital humano, em processo produtivo e pesquisa em mercado para ser aplicado, investimento esse que poucas empresas tem possibilidade de fazer, requer perfeição na execução e gestores com esse desempenho e visão.

Segundo ainda Alem e Cavalcanti (2005), a complexidade do processo de internacionalização que envolve diferentes países e empresas, torna com que essa estratégia não tenha uma teoria geral sobre o processo, isso porque cada caso tem suas individualidades e variáveis que não deixam possibilidade uma definição exata de como fazê-lo.

2.3.3 Integração

O processo de integração é visto por muitas empresas como uma saída necessária visando ampliação de negócios e segurança financeira, onde essa prática cada vez mais comum envolve a abertura de empresas secundárias. Essas empresas são criadas a fim de gerar mais resultados quando o gestor percebe por uma sobra de recursos, sendo eles financeiros ou de pessoal, e assim criam segmentações de seu próprio mercado direcionadas para aumentar a cadeia de valor da empresa e seu tamanho e participação de mercado.

Essa estratégia pode ser adotada de dois jeitos distintos, no posicionamento de integração vertical se inicia a criação de empresas que façam parte do processo ou da segmentação e nicho de mercado atuante da companhia. Como a empresa já conhece a área, essa integração é de melhor adaptação e retorno, pois a utilização de recursos no investimento já é visando uma área de deficiência das empresas que será suprida, ou uma oportunidade, dentro só segmento atuante, que será almejada.

Sendo assim, criasse uma integração vertical, onde se alinha os processos em outras empresas participantes, sendo que o controle geral do mesmo é realizado apenas pela principal, tendo mais eficiência na produção, controle de prazos e melhora no produto ou serviço final.

Já no posicionamento de integração horizontal, o pensamento principal da empresa é aumentar o controle e a valorização de mercado através da aquisição de empresas do mesmo nível de negócios, concorrentes diretos, expandindo potencialmente o poder e o domínio nesse nível.

Esse posicionamento cria um vínculo de troca simultânea de experiência, recursos, pesquisas e tecnologia entre essas duas empresas, sendo feito com sucesso, esse processo transforma o mercado, além de integrar um concorrente que talvez seja o maior benefício a troca de capacidade intelectual das mesmas tendem a ser sempre positivas e aumentar consideravelmente a participação das mesmas, podendo gerar até mesmo um monopólio em algumas áreas.

2.3.4 Fusão e aquisição

Numa fase onde o crescimento se encontra limitado por causa do mercado e concorrência, para adquirir maior poder de mercado, entrar em novos ambiente ou para precaver-se de riscos sem precisar de um projeto de ampliação e divulgação, implementação

em novos nichos e demais demandas e desafios encontrados pelos gestores ao pensar na evolução da empresa, a estratégia de fusão e aquisição encurta todo esse processo em um investimento mais completo

Segundo Hitt, Ireland e Hockinsson (2008), a estratégia de fusão é uma forma de estratégia onde, duas empresas aceitam juntar e integrar suas operações com divisão de controle quase que igualitária. O que é muito complicado se ser visto desse modelo fielmente dividido, pois uma parte sempre retém o controle operacional e estratégico. Além disso, as empresas originais geralmente desaparecem para o surgimento de uma nova, que agrupa os ativos materiais e humanos das anteriores.

Para Mintzberg, Lampel, Quinn e Ghoshal (2006) as fusões são conduzidas principalmente por pressões de desempenho, mas com falta de visão estratégica, muitas empresas não têm outra ideia melhor do que comprar ou se unir aos seus rivais, procurando desesperadamente aumentar poder de mercado. Os concorrentes que ficam são normalmente aqueles que sobreviveram aos demais, e não companhias com verdadeiras vantagens.

Um dos exemplos brasileiros com maior reconhecimento é a fusão oriunda das empresas alimentícias Sadia e Perdigão, na hoje dominante Brasil Foods. Segundo Dalla Costa e Souza Silva (2009), a criação de uma das maiores empresas do mundo no ramo, através dessa fusão, no Brasil, cria uma ameaça a concorrência pela capacidade de imposição de preços. Mas de outra perspectiva, essa junção cria uma robustez maior nas empresas, evitando suas compras por empresas do exterior e ainda aumentando a concorrência no mercado internacional.

Como medida protetiva ou de domínio de mercado, o fato é que a empresas viram uma oportunidade de crescimento de poder e, num setor muito concorrido, conseguiram uma estabilidade no mercado através dessa fusão que, numa visão empresarial e administrativa, trouxe mútuos benefícios a ambas as partes.

Já a aquisição pretende obter os mesmos benefícios citados acima com a fusão, porém refere-se na compra de uma segunda empresa, visando os mesmos pretextos anteriores, mas com controle total das ações. Hitt, Ireland e Hockinsson (2008), definem que a aquisição serve para a empresa absorver a nova empresa adquirida uma subsidiária em seu portfólio, isso significa que a estratégia serve também como um alavanque a outras áreas preteridas pela empresa, seguindo estratégias antes citadas de internacionalização, integração e diversificação a partir dessa compra.

As estratégias de penetração atuam a partir de uma base de produtos e mercados já existentes, tentando penetrar no mercado ao aumentar a participação da organização nesse mercado. Isso pode ser feito por expansão direta ou pela aquisição de competidores existentes. (MINTZBERG; LAMPEL; QUINN; GHOSHAL, 2006, p. 118)

Essa penetração no mercado torna-se muito importante no momento atual, pois hoje a concorrência ficou cada vez mais agressiva, onde grandes empresas literalmente “engolem” qualquer provável concorrente que incomode um pouco seu domínio. Por poupar tempo e muitas vezes dinheiro, a aquisição surge como uma solução mais viável.

Como citam ainda Hitt, Ireland e Hockinsson (2008), os fatores que mais fazem empresas expandirem seus negócios e valor de mercado, surgem através de negociações desde o século XX, um dos fatores chaves que alavancou a economia norte americana e a deixou com o status de uma das líderes perante o cenário mundial.

2.4 ESTRATÉGIAS COOPERATIVAS

Cada vez mais as empresas utilizam estratégias cooperativas como um meio para competir no dinâmico cenário do século XXI. Utilizam conjuntamente seus recursos, capacidades e competências essenciais para reduzir custos de desenvolvimento gerando novas tendências e formando acordos cooperativos para competir com competidores muitas vezes, de outros países.

A cooperação interorganizacional tem uma longa tradição em muitos países da Europa, ao contrário do movimento relativamente recente de formação de redes empresariais no Brasil. As organizações cooperativas se desenvolvem a partir de uma doutrina que preconiza a colaboração e a associação de pessoas ou grupos com os mesmos interesses, a fim de obter vantagens comuns em suas atividades econômicas (FONTIELLI, 2015).

Nessas cooperativas a mais usada em nossa pesquisa são parcerias entre firmas, em que seus recursos, capacidades e competências essenciais são combinados para perseguirem interesses mútuos ao projetar, manufaturar e distribuir bens e serviços.

Uma estratégia de cooperação é uma estratégia em que as empresas trabalham juntas para atingir um objetivo comum. Assim, cooperar com outras empresas é mais uma estratégia usada para criar valor para um cliente que vai além do custo de oferecer esse valor e para estabelecer uma posição favorável em relação aos concorrentes. (MINTZBERG; LAMPEL; QUINN; GHOSHAL, 2006, p. 246).

Por esses fatores a cooperação também surge como uma opção, onde as empresas se encontram com recursos limitados e não querem perder suas culturas organizacionais, apesar desse fator ser de difícil adaptação, a união de forças torna-se necessário muitas vezes. Por isso Hitt, Ireland e Hoskinson (2008, p. 246) “cooperar com outras empresas é mais uma estratégia usada para criar valor para um cliente que vai além do custo de oferecer esse valor e para estabelecer uma posição favorável em relação aos concorrentes”.

Ainda para Hitt, Ireland e Hoskinson (2008), a maneira de cooperação deve ser baseada nos conhecimentos anteriores adquiridos coordenados pelas duas empresas participantes, com isso se une todas essas experiências para formular estratégias adequadas ao novo negócio, conciliando os dois aprendizados. A cooperação nesse ponto serve para que as empresas possam transformar suas ações, eliminando ao máximo as chances de possíveis erros no futuro ou na formulação de novas diretrizes visionadas pela empresa.

Enfim, nas definições apresentadas, percebe-se claramente que a junção de forças entre duas organizações não é algo simples, ambas carregam suas culturas e tradições operacionais que tornam esse processo complicado, por isso a confiança entre parceiros é algo primordial. Segundo Hitt, Ireland e Hoskinson (2008, p. 233) “Pesquisas que mostram que a confiança entre os parceiros aumenta a chance de sucesso da aliança parecem destacar os benefícios da abordagem de maximização de oportunidades para o gerenciamento das estratégias de cooperação”.

2.4.1 Alianças estratégicas

Esse processo estratégico está cada vez mais em alta no mercado atual pois empresas maiores tendem a ocupar uma grande parcela do mercado deixando a concorrência muito mais complicada e desbalanceada, por isso essa é uma alternativa a ser usada por empresas menores que procuram o crescimento e aumentar a sua participação no mercado. As alianças são usadas quando duas ou mais empresas criam vínculos estratégicos, unindo forças de mercado sem serem controladas por um único gestor, somente uma ação de integração para benefício mútuo.

Através desse acordo as empresas tendem a aumentar seu poder de mercado e desenvolver produtos ou serviços em conjunto, participando do processo ou de parte dele. Esse acordo pode ser através de contrato ou de participação acionária, o que é mais comum, onde a empresa compra ações e passando a ser acionista da outra tendo participação ativa nas decisões.

Em teoria essa estratégia muito se assemelha praticamente à integração horizontal, porém o detalhe de controle no comando pode fazer toda a diferença. Se tratando de uma cooperação desse modo a sintonia das empresas é fundamental para o andamento das atividades, pois cada uma possui a sua própria cultura seu jeito de atuação, de pensar o mercado e nem sempre é fácil conciliar essa parceria.

Por isso Hitt, Ireland e Hoskinson (2008, p. 221) citam que “o mundo atual, de parcerias, alianças e terceirizações, torna o processo estratégico muito mais complicado. Em vez de uma boa dose de competição, a colaboração tornou-se rainha”.

Segundo Tavares (2003), dois terços das maiores empresas líderes no Brasil estabelecem alianças estratégicas buscando principalmente compartilhamento de recursos, competências complementares e redução de custos. Sua pesquisa relatou ainda que um terço das maiores empresas líderes trabalha em redes estratégicas, sendo que essa parte percebe claramente que o seu desempenho e a natureza de sua competição mudam significativamente com essa união de forças.

Hoje vivemos um contínuo processo de globalização e crescente dinamismo nos mercados, de forma a tornar as parcerias estratégicas essenciais. Mais do que nunca, muitos dos recursos indispensáveis ao sucesso das empresas se encontram fora de seus limites. Assim, nesse novo cenário, as alianças estratégicas se tornaram fundamentais. Elas são uma resposta lógica e oportuna à crescente evolução da tecnologia, à globalização e às mudanças ocorridas no cenário econômico de forma geral. (TAVARES, 2003, p. 294)

Por outro lado, Tavares (2003) ainda demonstra em sua pesquisa que essa parceria poder ser prejudicial no futuro para empresas procurarem sua interdependência, pois o processo já está enraizado em um ponto que, desfazer essa união torna-se inimaginável. Por esse motivo empresas que procuram ao processo de alianças para manutenção de força competitiva, já tem em mente que é algo quase que irreversível, tendo resultado ou não.

2.4.2 Joint Ventures

Seguindo na ideia de cooperação, vimos em citações anteriores o quão difícil se dá a união de empresas que pretendem interagir e compartilhar experiências e capital humano, financeiro e tecnológico.

Pensando nisso, a estratégia de joint venture traz a mesma solução de união das partes, porém com independência de ambos, Hitt, Ireland e Hoskinson (2008, p. 247) citam que “uma joint venture é uma aliança estratégica em que duas ou mais empresas criam uma empresa

juridicamente independente para dividir alguns de seus recursos e capacitações, a fim de desenvolver uma vantagem competitiva. As joint ventures são eficazes no estabelecimento de relações de longo prazo e na transferência de conhecimento tácito”.

Normalmente os sócios têm participação acionária igualitária, compartilhando o capital social entre as empresas participantes, com responsabilidades definidas e com interesses mutuamente desejados. Por isso ainda, Hitt, Ireland e Hoskinson (2008, p. 247) nos explicam que “em geral, as evidências sugerem que uma joint venture pode ser a aliança ideal quando as empresas precisam combinar seus recursos e capacitações para criar uma vantagem competitiva que seja substancialmente diferente de qualquer vantagem que possuam isoladamente e quando os sócios pretendem entrar em mercados bastante incertos”.

Isso acontece, pois, todos os riscos do processo são trabalhados em uma empresa independente que possui influências das participantes, mas não prejudica diretamente o processo de ambas caso ocorra algum problema. Ainda seguem podem aproveitar disso para inovar e arriscar em outras áreas e mercados, visando oportunidades que nenhuma das empresas individualmente toparia encarar, passando por outro processo de gestão e aprendendo com o mesmo, algo que leva mais informações e experiência a todas as partes da sociedade, podendo colher frutos futuramente.

2.4.3 Redes

No ramo estudado a mais comum estratégia cooperativa são as redes onde são as ações relacionadas à aliança postas em prática por um grupo de firmas inter-relacionadas e comparáveis para servir aos interesses comuns de todos os sócios. Hitt, Ireland e Hoskinson (2008, p. 329) definem redes sabiamente como, “um grupo de empresas formado para a criação de valor por meio de participação em múltiplos acordos de cooperação, tais como alianças e joint ventures. Uma rede estratégica eficiente facilita a descoberta de oportunidades além daquelas identificadas pelos participantes individuais da rede e pode ser uma fonte de vantagem competitiva para seus membros quando suas operações criam um valor difícil de ser copiado por seus concorrentes e que os membros da rede não conseguem criar sozinhos.”

A intenção é que os sócios sirvam ao bem comum enquanto cooperam para atingir objetivos acordados na aliança. Mintzberg et al. (2006, p.207) conceituam rede como “um conjunto organizado de relações entre unidades de trabalho autônomas ou semi-autônomas para gerar um produto ou serviço completo para um cliente”.

Hitt, Ireland e Hoskinson (2008) veem que as redes estratégicas são utilizadas para implementar estratégias cooperativas em nível internacional, corporativo e de negócios. Por meio disso as redes e filiais tem também se destacado como novas formas de conquistar o poder de mercado almejado, sendo elas atuando para obter liderança em custos ou na diferenciação de produtos.

Na entrada em redes, uma central de comando, planeja a aplicabilidade dos recursos para o bem comum de todos os participantes. Para Mintzberg, Lampel, Quinn e Ghoshal,(2006) as organizações centrais criam laços simbióticos entre um conjunto de entidades legalmente independentes para agregar habilidades, montagens e serviços necessários. O volume de negócios é um dos fatores centrais para a competitividade no varejo, seja para as grandes corporações varejistas e seu sistema de filiais, seja para as redes de empresas com características cooperativas.

A formação de redes ambiciona a cooperação entre organizações para ter impactos na produtividade, na produção em escala e na inovação das empresas envolvidas, além de permitir, em alguns casos, a formação de novos negócios (PORTER, 1998).

Por meio desses a rede garante um investimento consideravelmente baixo, se for analisar todo o processo, e um poder de barganha muito maior pelo núcleo, que garante poder de mercado na junção de todos os participantes em uma teia de organizações menores interligadas, que a partir desse poder unido, consegue competir com organizações maiores, sem precisar igualar investimentos.

2.5 FORMULAÇÃO DE ESTRATÉGIA

As definições de estratégias podem surgir como algo planejado desde um início de gestão, no posicionamento da empresa perante o mercado vindo de uma análise do ambiente como um todo, podendo surgir no decorrer de uma gestão, aproveitando oportunidades ou reformulando ideias que não estão dando certo, através ainda de análise interna e externa, ou a empresa pode fazer parte de uma estratégia sem uma consciência de formulação, algo natural onde as mudanças fazem parte de um entendimento pessoal do gestor através de sua experiência, sem necessitar de análises profundas, podendo surtir efeito semelhante ou superior em comparação a empresas com mais recursos de pesquisas.

Para Mintzberg et.al (2006, p. 17) “formulação e implementação estão interligadas como processos interativos complexos nos quais políticas, valores, cultura organizacional e estilos gerenciais determinam ou constroem determinadas decisões estratégicas”. Percebe-

se nas obras do autor, que o mesmo possui uma visão mais flexível dos preceitos estratégicos a serem adotados de forma mais emergente, seguindo e reagindo à todas as variáveis encontradas no mercado, buscando a aprendizagem e a adaptação.

Por isso é difícil definir qual é a melhor estratégia a ser adotada, pois não existe uma fórmula comum que se adapta a todas as empresas que garanta um resultado de sucesso a quem lhe aplica, mas é explícita a diferença entre empresas que possuem uma estratégia definida e aplicada com empresas que não as tem.

Hitt, Ireland e Hoskinson (2008), possuem uma visão parecida sobre estratégia, para eles uma estratégia bem sucedida se define pela criação de valor, onde a empresa consegue formular e implementar a mesma de forma a obter resultados. Ansoff (1993), anteriormente definiu amplamente que as estratégias consistem em uma junção de ações que são definidas para conduzir a empresa para um determinado objetivo.

Sendo assim, Gamble (2012) justifica ainda, que a estratégia competitiva corresponde a ações gerenciadas pelas organizações a fim de encantar e satisfazer seus clientes, utilizando-se de manobras para desviar e se defender dos concorrentes objetivando alcançar a vantagem competitiva sobre os mesmos.

Seguindo o que relata os autores, a definição de estratégia é muito ampla para ser traduzida em definitivo, dentre essas definições basicamente, se consiste o ideal de planejar uma ação, pensar um ambiente, estabelecer um ideal a ser seguido e executar o plano de maneira eficaz.

2.5.1 Cinco Ps de estratégia

Mintzberg et.al (2006) define esse raciocínio baseado nas premissas de estratégias como os cinco Ps, sendo essas cinco definições distintas porém interligadas que se apresentam para a formulação de uma estratégia. O mesmo ainda afirma que por ser uma abordagem muito ampla, o contexto “estratégia”, é mostrada de inúmeras formas, nas mais variadas situações, tanto casuais quanto administrativas. Por isso mesmo o autor divide em cinco aspectos que agrupam os contextos de estratégia mais aplicados.

O primeiro “P” mostrado pelo autor baseia-se na estratégia aplicada por um plano, segundo Mintzberg et. al (2006), se define por uma diretriz a ser seguida pela empresa. Por essa definição, as estratégias têm duas características essenciais: são criadas antes das ações às quais vão se aplicar e são desenvolvidas consciente e propositalmente. O plano é um projeto inicial que contam com as etapas que serão seguidas até objetivos específicos.

No próximo quesito, Mintzberg et.al. (2006) define a estratégia como um pretexto, alguma atitude a ser tomada para superar, nessa definição, uma ameaça momentânea, um concorrente ou um novo produto no mercado, referindo ao livro de Porter (1990), *Competitive Strategy*, onde o mesmo via isso como “sinais de mercado”, capítulo de seu livro, citando estratégia como pretextos a serem usados para superar rivais em uma situação competitiva ou de barganha.

Em relação ao plano, pretextos seriam pequenos desvios ou adaptações necessárias a serem tomadas, procurando, a partir destas, seguir e realizar o objetivo inicial e executar o plano, eliminando concorrências e ameaças, ou até mesmo se realocando perante elas.

O próximo “P” do autor, é derivado dos primórdios da teoria clássica da administração de Ford e Fayol e as estratégias adotadas naquele momento histórico, o padrão. Para Mintzberg et.al. (2006), essa definição de estratégia é pouco usada por se tratar de uma consistência no comportamento, pretendida ou não, tomando ações conforme práticas ou hábitos regulares.

Tendo em vista definições muito distintas, as estratégias de plano e padrão agem conforme uma ótica ao mesmo tempo independente e complementar, isso por que um plano pode ser feito através de um padrão, ou até mesmo visando alterá-lo, criando um novo pretexto.

A estratégia como posição está ao almejo de consolidação das estratégias anteriores, pois todas buscam posicionar-se em um nicho ou mercado através de um plano, padrão ou pretexto, segundo Mintzberg et.al. (2006) a mesma aplica-se em algo almejado pela empresa como uma dominância, uma posição de destaque, ou como um posicionamento estratégico numa área de mercado.

Através do nosso estudo, nota-se que o posicionamento é algo básico a ser orquestrado, feita muitas vezes antes mesmo da implementação de um plano de negócio, ou ainda atribuída à empresa sem que a mesma tenha se dado conta de estar participando de tal.

Como último parâmetro analisado pelo autor, o mais amplo dos cinco, a estratégia como perspectiva vai muito além da decisão de um plano ou pretexto buscando uma posição específica, ela é uma maneira de fixa enxergar o mundo.

Segundo Mintzberg et.al. (2006) a mesma é uma estratégia para a organização da mesma maneira que a personalidade é para o indivíduo, portanto é vista como um conceito e ser compartilhado e seguido pela organização. “Isso tem uma implicação importante, ou seja, todas as estratégias são abstrações que existem apenas na cabeça das partes interessadas. É importante lembrar que ninguém nunca viu ou tocou uma estratégia; cada estratégia é uma

invenção, uma criação da imaginação de alguém, seja concebida com a intenção de regular o comportamento antes que ocorra a ação, seja inferida como padrão para descrever um comportamento que já ocorreu.”

Por não se tratar de algo pessoal, a perspectiva é espalhada e espelhada em ações de mente coletiva, onde as diretrizes de todos os participantes são voltadas em conjunto, juntamente com a estratégia e o caminho a ser percorrido através dela.

Através da análise dos cinco “Ps” e suas narrativas que definem um contexto de estratégia como um todo, vale-se a pensar nelas através da nossa perspectiva de formulação de estratégias, pois assim conseguimos ver os primórdios concebidos e percebidos que levam as organizações a agirem e aplicarem estratégias específicas, tendo uma análise muito mais individual do gestor que tomador de decisões, do que das estratégias em si.

Pois ao depararmos com essas cinco definições, nos damos conta que todo um planejamento estratégico surge de individualidades, nestas, como citado anteriormente por Mintzberg et.al. (2006), a perspectiva vem muito próxima ao caráter desses gestores, imutável.

Ao contrário de planos e pretextos que podem ser alterados, a perspectiva da empresa raramente mudará, pois vem de acordo com uma mentalidade adquirida, algo intangível mas muito presente em todas as organizações, traçando características específicas, criando elos e formando opiniões que a destacam ou as afastam das posições tanto desejadas.

2.5.2 Estratégia segundo as cinco forças de Porter

Porter (1982) explica claramente que a estratégia deve estar estritamente ligada ao ambiente a que a mesma será aplicada. Apesar da longa data de suas publicações, as cinco forças citadas pelo autor, servem como um parâmetro para a modulação das estratégias em um primeiro passo, entrada de novos produtos substitutos, rivalidade entre a concorrência, poder de negociação com fornecedores e com os clientes e ainda a entrada de novos concorrentes, seguem como um mantra para todo o início de formulação estratégica.

Ainda, segundo Porter (1982), são essas cinco forças que combinadas regem a intensidade, a competitividade e a rentabilidade na indústria, onde as forças mais poderosas predominam e são mais decisivas na formulação da estratégia competitiva. Porter (2004) mencionava a importância de cada uma das forças, pois elas estão interligadas entre si, formando a estrutura empresarial no qual a organização está inserida, sendo assim, cada uma

delas deve ser analisada separadamente, porém em harmonia ao conjunto como um todo, utilizando-se dos pontos fortes dispostos e minimizando os pontos fracos.

As cinco forças competitivas – entrada, ameaça de substituição, poder de negociação dos fornecedores e rivalidade entre os atuais concorrentes – refletem o fato de que a concorrência em uma indústria não está limitada aos participantes estabelecidos. Clientes, fornecedores, substitutos e os entrantes potenciais são todos “concorrentes” para as empresas na indústria, podendo ter maior ou menor importância, dependendo das circunstâncias particulares. Concorrência, nesse sentido mais amplo, poderia ser definida como rivalidade ampliada. (PORTER, 2004, p. 5).

Por ser um autor que focava seus estudos no ramo industrial estratégico, muitas adaptações de suas ideias podem ser usadas no mercado em geral e na diferenciação procurada por todos que procuram o sucesso. Porter no seu livro “Why is Strategy?” (1996, p. 3), dá uma definição perfeita de como funciona o mercado e suas forças, focado no âmbito operacional, mas com algo que deve ser considerado por todas as empresas.

“O aperfeiçoamento contínuo na eficácia operacional é necessário para alcançar rentabilidade superior. Entretanto, isso normalmente não basta. Poucas empresas conseguem competir com êxito baseadas em eficácia operacional durante um longo período; e permanecer à frente de suas concorrentes fica mais difícil a cada dia que passa. O motivo mais óbvio para isso é a rápida difusão das melhores práticas. As concorrentes podem imitar rapidamente técnicas gerenciais, novas tecnologias, melhorias nos insumos e formas melhores de atender às exigências dos clientes. As soluções mais genéricas – aquelas que podem ser usadas em múltiplos cenários – se disseminar mais rapidamente.”

Isso não se remete somente a técnicas de operação e controle, com o mundo globalizado, cada nova ideia se torna um diferencial, logo após copiada e melhorada. Sendo assim as vantagens competitivas podem durar pouco se não forem sempre prontamente trabalhadas e melhoradas de forma contínua, por isso a importância de uma boa formulação e incrementação das estratégias.

2.6 AQUISIÇÃO DE NOVOS CLIENTES

A busca de mercado precisa ser pensada de forma profissional, sendo que toda empresa deve possuir um plano de aquisição de clientes. Este deve ser composto de vários itens, que funcionarão de forma complementar, sempre com o objetivo de promover a marca e conquistar novos consumidores.

Para promover o crescimento estratégico do seu negócio, é crucial ter uma estratégia de aquisição de clientes sólida. Mas isso é cada vez mais desafiador. Hoje, ao mesmo tempo em que é preciso se adaptar à complexa jornada do consumidor, os budgets de marketing tendem a encolher. Sem falar o quanto é difícil manter-se atualizado com as tecnologias mais avançadas e fazer frente à concorrência.

Prahalad e Ramaswamy demonstram que tem havido uma forte mudança no papel dos clientes, e, por consequência, as empresas e provedores de serviços[...] não mais podem agir de forma autônoma, desenhando produtos, desenvolvendo processos de produção, construindo mensagens de marketing e controlando canais de vendas com pouca ou nenhuma interferência dos clientes. (2004.p. 4-5)

Como visto, o novo paradigma de criação de valor e de estratégia empresarial proposto por Prahalad e Ramaswamy (2004,p.42) baseia-se em um conceito fundamental: a criação de valor deixa de ser um processo unilateral para tornar-se bilateral, já que o cliente passa a nele desempenhar papel determinante. Por outro lado, os autores também colocam que esta nova visão levanta questões importantes para os provedores de bens e de serviços, assim como propõem formas de estes últimos lidarem com esta nova realidade.

Gale (1996) afirma que é necessário migrar da satisfação dos clientes para o valor percebido pelo mesmo, buscando assim aumentar sua lealdade. Ele defendeu a necessidade de substituir as pesquisas simplistas de satisfação, por verificar se o propósito do produto e da estratégia em torno dele estavam, de fato, sendo notadas pelos compradores.

Para Porter (1996) Aprofundar a posição envolve tornar as atividades da empresa mais distintas, reforçando a adequação e comunicando a estratégia melhor para esses clientes que devem dar-lhe o devido valor. Nisso o autor demonstra que a empresa por muitas vezes objetiva suas estratégia de aquisição de novos clientes em aspectos onde tem pouco a oferecer de diferente, tornando a mesma obsoleta.

Gamble e Thompson (2012) dizem que os gestores são os maiores responsáveis pelo sucesso da empresa por pensarem em todos os processos, sendo assim, é dever deles, principalmente, planejar como irão atrair clientes, fidelizar os próprios e destacar-se dos concorrentes, fazendo com que o desempenho geral da instituição cresça, estando sempre na ativa, caso contrário se torna um alvo fácil para os concorrentes, ocasionando fracasso da organização. “É responsabilidade do líder que pratica um jogo duro obrigar sua empresa a defrontar-se com esses temas fundamentais e, depois, passar a resolvê-los” (GAMBLE E THOMPSON, 2012).

Gitomer (2011), pode não ser um teórico, mas em seu livro “A Bíblia de vendas”, refere-se basicamente ao que outros grandes empresários destacam como a melhor fórmula de aquisição de clientes e através disso, maior número de vendas, a atitude. Como um vendedor por excelência Gitomer, mostra que muito dos clientes são atraídos pela negociação direta, o boca a boca, dessa maneira a toda a teoria de vendas fica em contato direto com a psicologia, usufruindo de atitudes positivas e uma forma de trato adequada, podem ser maneiras com maior sucesso na atração de clientes que até mesmo a qualidade ou preço.

Como gestores de pequenas e médias empresas lidam diretamente com seu cliente, um bom planejamento e ainda uma boa qualificação como vendedor de seus serviços ou produtos é extremamente necessária na maioria dos casos, sendo está também uma boa estratégia para conquistar novos clientes.

3 METODOLOGIA

Segundo Diehl e Tatim (2004, p. 46) a metodologia pode ser definida como o estudo e a avaliação dos diversos métodos, com o propósito de identificar possibilidades e limitações no âmbito de sua aplicação no processo de pesquisa científica.

A metodologia tem como objetivo expor as etapas que foram empregadas para a realização da pesquisa, com o propósito de indicar os tipos de pesquisas, as técnicas utilizadas, bem como os procedimentos executados na pesquisa.

O capítulo apresenta, primeiramente, o delineamento da pesquisa, seguido da demonstração das variáveis de estudo, da população e da amostra utilizada. Posteriormente, são demonstradas as técnicas utilizadas para a realização da coleta de dados e análise das informações coletadas.

3.1 DELINEAMENTO

Segundo Diehl e Tatim (2004) a pesquisa descritiva tem como objetivo primordial a “descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis”.

Para atingir o objetivo, este estudo se classifica como exploratório e qualitativo, que se justifica pelo desconhecimento dos fatores que condicionam o desenvolvimento de estratégias competitivas pelos empreendedores do ramo moveleiro de Nova Prata- RS, seguindo o mesmo parâmetro de pesquisa realizado por Padilha, Gallón e Mattos (2012). O intuito da pesquisa almeja o mesmo encontrado pelas autoras, porém na área moveleira.

Como afirmam Diehl e Tatim (2004, p. 53), o principal objetivo da pesquisa exploratória é criar maior familiaridade com o problema, para que o mesmo se torne mais claro ou para se construir hipóteses. Esse tipo de pesquisa costuma abranger pesquisa bibliográfica e a realização de entrevistas com indivíduos que conheçam a área pesquisada e facilitem a compreensão do problema, por meio de exemplos (DIEHL; TATIM, 2004, p. 54).

A partir do tema da pesquisa que visa buscar os aspectos condicionantes para a tomada de decisões estratégicas das empresas do setor moveleiro da região estudada, e tendo em conta uma definição de pesquisa explicativa, buscando demonstrar a causa e os efeitos dos aspectos encontrados, em um processo quantitativo, sendo separada por dois momentos distintos, a coleta de dados e a explanação dos mesmos quantificados e elaborados em tabelas.

Método de Pesquisa: Fase Descritiva- Quantitativa, Elaboração do Questionário, Coleta dos Dados e Tabulação dos Dados.

3.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA

A população total da pesquisa trata-se de empresas que atuam na região de Nova Prata-RS, do ramo moveleiro que trabalham com móveis sob medida, móveis rústicos, exportadores de móveis de madeira e lojas que trabalham com franquias de empresas moveleiras, após levantamento junto a Secretaria Municipal de Indústria Comércio e Turismo de Nova Prata, constatou-se que existem um total de 50 empresas cadastradas no setor, atuantes na cidade e com endereço físico.

Com o acesso às essas empresas, a coleta de dados será obtida através da resposta dos questionários pelos proprietários, gerentes ou conhecedores administrativos de produção das devidas empresas. Como possuem vários sub setores a serem abordados dentro da própria pesquisa, a amostra procurou estabelecer contato com todos os participantes setor, para obter uma pesquisa com resultados mais próximos à realidade.

Depois do levantamento da localização das empresas, foi distribuído um total de 46 questionários, onde o pesquisador não ficava presente, deixando o respondente à vontade para expressar suas opiniões e pontos de vista sobre a empresa e o ambiente do mercado em si. Transcorrido o prazo de 30 dias após a entrega, houve retorno significativo de 33 empresas.

3.3 COLETA DE DADOS

Através de questionários padronizados, onde haverá espaço para maiores explicações em cada tema abordado em estratégia, os dados serão coletados e adicionados em planilhas e tabulados de acordo com seus específicos temas, e ainda citações importantes dos proprietários entrevistados serão adicionadas ao decorrer das apresentações dos temas para a compreensão de cada aspecto abordado.

Os dados serão coletados em duas etapas. Na primeira etapa vamos buscar identificar o perfil, e as características de cada empresa, avaliando o setor moveleiro como um todo e ainda, dependendo do tema em questão, separando por setor de indústria e comércio.

Na segunda etapa, serão entregues questionários as devidas empresas, procurando o contato com o empresário responsável por cada uma abordada. Destacando a importância para

ambas as partes, será entregue aos representantes dessas empresas, sendo esclarecido que não serão citados nenhuma fonte sem a sua devida permissão.

O questionário divide-se em perguntas de múltipla escolha e explicativas, procurando trazer informação e dados do mercado ao mesmo tempo, tornando a análise do ambiente mais próxima à visão dos gestores.

3.4 ANÁLISE

Na fase quantitativa os dados coletados serão organizados, armazenados e tabulados na planilha Excel, para assim conseguirmos mensurar e termos uma indicação dos resultados apresentados. Após a identificação dos indicadores, serão apresentadas tabelas com seus respectivos resultados, podendo assim formalizar uma proposta.

Na fase exploratória, serão analisados os relatos de cada empreendedor sobre os temas abordados, acrescentado assim que for necessário, suas visões dos temas, com relatos que enfatizam e demonstrarão para melhor análise e esclarecimento das devidas problemáticas estratégicas do dia a dia de cada empresa.

Com essas duas abordagens os dados complementam os relatos dos gestores, e a amostragem desta pesquisa permite uma melhor visão do mercado analisado.

3.5 VARIÁVEIS

Para o conhecimento dos aspectos condicionantes nas tomadas de decisões, é indispensável para qualquer empresa saber em que estratégia a mesma se encaixa, as estratégias de mercado de Hitt, Ireland e Hoskisson (2008), mostram todas as estratégias que podem ser tomadas pelos empresários e como elas funcionam, estratégias de foco, menor custo, diferenciação, diversificação relacionada e não relacionada franquias, internacionalização, cooperativas etc.

Sendo assim, de acordo com cada variável detectável pelo empresário será possível qualificar a empresa em um desses determinantes de Hitt, Ireland e Hoskisson (2006). Portanto buscaremos através de uma entrevista quantitativa, procurar definir em que estratégia os gestores atuais estão enquadrando suas empresas, os aspectos selecionados para atendimento, diferenciação de marca, inovação, percepção de qualidade pelo cliente, enfim, todos os procedimentos que possam trazer vantagem competitiva.

Com isso teremos uma leitura muito fiel as práticas aplicadas pelas demais empresas da região, e transcrevemos os dados mostrando todas as condicionantes que são levadas em consideração na hora da aplicabilidade da estratégia no dia a dia das empresas.

4 ANÁLISE E CRÍTICA DE RESULTADOS

Neste capítulo será feita e apresentada a análise crítica dos resultados colhidos através dos questionamentos aos gestores do setor moveleiro de moveleiro de Nova Prata- RS, em demonstração exploratória e quantitativa, a fim de procurar compreender melhor o ambiente em si, a noção interpretativa dos gestores perante o mesmo e o que condiciona suas tomadas de decisões.

4.1 CENÁRIO MOVELEIRO

Para avaliar e abordar de maneira coerente o tema, é necessária fazer uma demonstração de todas as suas características, no setor moveleiro é importante conhecer a forma de classificação e separação das empresas através de suas especificidades de produção e produto.

Deste modo serão apresentadas para melhor identificação, as características do setor moveleiro e os dados dos últimos anos para exemplificar sua relevância tanto nacional como regionalmente. Essas informações em conjunto facilitam a compreensão e uma clara visão do cenário de uma forma geral, pois assim as análises dos resultados coletados se tornam mais fáceis de serem interpretados.

4.1.1 Caracterização do setor

A caracterização e a distinção do setor e suas especificidades é muito importante para a compreensão do mercado brasileiro e o polo estudado, pois a definição é muito ampla, variando conforme o nicho em que a empresa atua a matéria prima utilizada e as estratégias de negócios adotadas. Sperotto (2018) divide esse setor em três segmentos base de acordo com a sua finalidade, residencial, de escritório e institucional.

Ainda segundo Sperotto (2018) esses móveis variam todos da madeira como matéria prima, mudando somente a forma do processo da mesma que pode ser mantida em forma bruta para a aplicação em móveis, geralmente usados em móveis rústicos e em chapas de MDF e o MDP, onde a fibra da madeira é prensada formando painéis sólidos, e após aplicado resinas para coloração típica, onde o produto possui uma variedades maiores de cores, geralmente usados em móveis modulados e planejados sob medida.

Esse setor de confecção é dividido por Sperotto (2018) em quatro linhas distintas: seriado, modulado, planejados e sob medida, onde a diferença entre elas é basicamente o nível de interferência dos consumidores e a adaptação ao ambiente. Enquanto os móveis seriados e modulados são fabricados em grande escala, os mesmos se diferenciam apenas por que os seriados são projetos padronizados de móveis prontos sem a interferência dos compradores e já os modulados, como o nome já diz, são feitos em módulos para adaptação em tamanhos específicos. Os planejados e sob medida, conforme citado por Sperotto (2018) possuem a intervenção direta do consumidor na realização do projeto, diferenciados apenas pelo aspecto dos móveis planejados serem feitos em módulos adaptáveis, enquanto os móveis sob medida ficam abertos a qualquer tamanho e variação do projeto, sendo adaptáveis conforme a necessidade do cliente.

4.1.2 Dados do setor

Como dito anteriormente, o ramo moveleiro anda em altos e baixos nos últimos anos, sendo um segmento onde a estabilidade é algo difícil de ser alcançado, conforme mostram as últimas apurações da Alimóvel(2019) no panorama do mercado de móveis no Brasil as vendas de móveis, em volume, avançaram 11,4% em maio de 2019 na comparação com o mês anterior, enquanto, no acumulado no ano, o índice obteve alta de 4,2%. Porém, queda de 0,3% no acumulado nos últimos 12 meses.

Segundo levantamentos da Emobile(2019) já em termos de valores, o desempenho do setor moveleiro em 2018 na indústria cresceu 10,9% no comparativo com o ano anterior, chegando ao acumulado de R\$ 68,9 bilhões. Em receitas no varejo de móveis foram movimentados cerca de R\$ 86,2 bilhões (valores nominais), montante 3,9% superior ao ano anterior.

Segundo dados da Movergs o Rio Grande do Sul possui 2.750 empresas moveleiras, o que equivale a 13,3% das empresas do Brasil mesmas correspondem a um total de 18,4% de móveis fabricados no país e por 31,1% das exportações essa participação participação, confere ao estado a liderança da produção do país. Em 2015, as indústrias de móveis gaúchas produziram, aproximadamente, 85,3 milhões de peças, faturaram R\$ 6,73 bilhões e exportaram mais de U\$ 183 milhões. Também foram responsáveis pela geração de mais de 35 mil postos de emprego. Tais indicadores demonstram o quão representativo é o segmento no contexto da economia gaúcha, tanto pela geração de renda e tributos, quanto para números de postos de trabalho.

O estudo foca-se na cidade de Nova Prata-RS, pelo simples fato de que, de acordo com o levantamento da própria Movergs, em 2015 a cidade possuía apenas 20 empresas no setor e ao passar de quatro anos os números mais que dobraram, totalizando 50 empresas atuantes. Esses dados mostram o potencial da cidade no setor , a evolução e surgimento surpreendente das empresas do ramo na cidade de pouco mais de 25 mil habitantes.

Todos os dados trazidos nos mostram as dimensões e o efeito do setor na economia nacional e gaúcha, levando o trabalho a procurar entender e ter uma pequena idéia das estratégias que são tomadas diariamente para a manutenção desses índices e sobrevivência em um segmento tão concorrido, algo de extremo valor na compreensão desses fatores.

4.2 Caracterização das empresas pesquisadas

Para uma melhor observação dos resultados e do ambiente pesquisado, é necessário primeiramente entender o setor e suas especificidades. Através das características apresentadas a seguir, é possível ter uma representação confiável do mercado em si.

Procurando facilitar o entendimento e ainda, respeitando a identidade das empresas, as mesma serão classificadas como Empresa 1, Empresa 2, Empresa 3 e assim sucessivamente, o que não muda em nada a percepção dos dados.

E mais, na denominação de porte da empresa, ficou a cargo do respondente identificar o tamanho da mesma, auxiliado pelo pesquisador que, para auxiliar nessa tomada de decisão, optou pelas definições apresentadas pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), que relaciona o porte da empresa diretamente com o número de funcionários atuantes na mesma, e ainda pelo Banco Nacional do Desenvolvimento Econômico e Social(BNDES), que nos mostra a relação de tamanho da empresa relacionada com o faturamento anual da mesma.

Tabela 1 - Características básicas das empresas pesquisadas

Características das empresas estudadas				
Empresa	Anos de atuação	Porte da Empresa	Nº de Funcionários	Colocação de mercado
Empresa 1	8 anos	Médio	15	Indústria e Loja de Móveis planejados e sob medida
Empresa 2	18 anos	Pequena	15	Indústria de móveis planejados, modulados e sob medida
Empresa 3	2 anos	Micro	2	Indústria de móveis planejados, modulados e sob medida
Empresa 4	11 anos	Pequena	6	Indústria de móveis planejados, modulados e sob medida
Empresa 5	21 anos	Micro	3	Indústria e Loja de Móveis planejados e sob medida
Empresa 6	37 anos	Micro	4	Móveis Rústicos e de Madeira
Empresa 7	5 anos	Pequena	8	Indústria e Loja de Móveis planejados e sob medida
Empresa 8	4 anos	Micro	1	Indústria de móveis planejados, modulados e sob medida
Empresa 9	4 anos	Micro	2	Indústria de móveis planejados, modulados e sob medida
Empresa 10	4 anos	Micro	2	Indústria de móveis planejados, modulados e sob medida
Empresa 11	1 ano e meio	Pequena	4	Revendedor ou Franqueado de Indústria de móveis
Empresa 12	10 anos	Micro	3	Indústria de móveis planejados, modulados e sob medida
Empresa 13	7 anos	Micro	3	Revendedor ou Franqueado de Indústria de móveis
Empresa 14	19 anos	Micro	3	Móveis Rústicos e de Madeira
Empresa 15	10 anos	Pequena	16	Indústria de móveis planejados, modulados e sob medida
Empresa 16	30 anos	Pequena	8	Revendedor ou Franqueado de Indústria de móveis
Empresa 17	19 anos	Pequeno	5	Revendedor ou Franqueado de Indústria de móveis
Empresa 18	4 anos	Micro	1	Indústria de móveis planejados, modulados e sob medida
Empresa 19	18 anos	Micro	1	Indústria de móveis planejados, modulados e sob medida
Empresa 20	18 anos	Micro	1	Indústria de móveis planejados, modulados e sob medida
Empresa 21	3 anos	Micro	1	Indústria de móveis planejados, modulados e sob medida
Empresa 22	1 ano	Micro	1	Indústria e Loja de móveis planejados e sob medida
Empresa 23	17 anos	Pequena	3	Indústria de móveis planejados, modulados e sob medida
Empresa 24	20 anos	Pequena	12	Indústria de móveis planejados, modulados e sob medida
Empresa 25	22 anos	Micro	5	Indústria de móveis planejados, modulados e sob medida
Empresa 26	2 anos	Micro	1	Móveis Rústicos e de Madeira
Empresa 27	11 anos	Pequena	6	Indústria de móveis planejados, modulados e sob medida
Empresa 28	10 anos	Micro	1	Indústria de móveis planejados, modulados e sob medida
Empresa 29	19 anos	Micro	1	Indústria de móveis planejados, modulados e sob medida
Empresa 30	30 anos	Micro	2	Móveis e eletrodomésticos
Empresa 31	40 anos	Grande	401	Móveis Rústicos e de Madeira
Empresa 32	9 anos	Micro	1	Indústria de móveis planejados, modulados e sob medida
Empresa 33	30 anos	Pequena	9	Indústria e Loja de móveis planejados e sob medida

Fonte: Dados primários (2019)

Através da tabela 1 é possível visualizar um pouco melhor como funciona o mercado atual, a média de tempo de atuação das empresas fica em torno de 14 anos, com variações percebidas na comparação das Empresas 32 e Empresa 6, atuando a mais de 35 anos no setor, com as Empresas 3, 11, 22 e 26, que estão entrando agora no mercado.

Outra curiosidade no setor da cidade é de que muitos empreendedores começaram suas carreiras moveleiras na Empresa 31, hoje uma das maiores exportadoras de móveis de madeira no país, saindo desse e construindo seu próprio empreendimento, ou até mesmo dando continuidade ao negócio familiar a partir deste primeiro passo. Pode ser observado ainda que, de acordo com os resultados da figura 1 onde aproximadamente 94% das empresas atuantes na cidade são de porte micro ou pequeno, no levantamento da pesquisa, exatamente 31 empresas. Dessas empresas 30% tem 5 anos ou menos de operação, o que mostra o crescimento do setor.

Apesar da maior empresa na cidade trabalhar com móveis de rústicos de madeira, a maioria dos atuantes do setor, sejam eles industriais ou revendedores, optam por trabalharem com móveis sob medida e planejados, o que é normal no setor, ainda mais com empresas de micro e pequeno porte.

Ainda que o porte das empresas serem menores, o investimento a ser realizado pelas indústrias em tecnologia é cada vez maior, o maquinário sofisticado mantém e até aumenta o nível de trabalho permitindo reduzir o número de funcionários. Sendo assim o número de funcionários em média das empresas de menor porte são de 4 funcionários por empresa, um número baixo para qualquer indústria, tendo em vista em que muitas delas os funcionários cuidam da montagem dos móveis.

Observando melhor os dados, não encontrasse relação de quantidade de funcionários por tempo atuante de mercado, por exemplo, em exceção a Empresa 31, que possui 401 funcionários, as demais empresas com mais de 15 anos, tem em média apenas 5 funcionários.

Portanto percebe-se que o cenário atual do mercado moveleiro da cidade possui a Empresa 31 em destaque em nível de negócios, porém a mesma compete muito pouco com as demais pesquisadas, por tratar-se de um nicho reservado de mercado, e lidar preferencialmente com exportação.

As demais empresas possuem números a atuação semelhante, todas focadas especialmente no setor de móveis planejados e sob medida, num total de 19 empresas que possuem somente indústria, 5 empresas que possuem além da indústria uma loja separada para apresentação e revenda direta, 4 revendedores franqueados, que trabalham com showroom apenas. Além disso são mais 3 empresas que atuam com móveis rústicos, de modo quase que artesanal e uma empresa que possui móveis e eletrodomésticos.

Por consequência destes, é possível notar tanto o crescimento quanto a continuidade do setor, onde essas empresas são muito importantes para a economia local, tanto pela movimentação de renda, quanto pelos números empregatícios, o que justifica a pesquisa para tentar compreendê-lo.

4.2.1 Estratégias competitivas adotadas pelas empresas

Relacionando autores da administração estratégica vistos anteriormente, a figura 2 mostra a relação das empresas perante suas estratégias competitivas adotadas ao longo desses anos.

A separação das estratégias apenas pelas de níveis de negócio e não em conjunto com as cooperativas, serve para melhor identificar o pensamento do gestor, onde em nenhum momento dos questionamentos foi citada a movimentação por redes, ou cooperação com outras empresas como aspecto relevante para a adoção de estratégias, por isso foi optado por focar apenas nas estratégias primárias.

Tabela 2 - Estratégias competitivas

Estratégias competitivas usadas pelas empresas						
Empresa	Liderança em Custos	Diferenciação	Liderança Focada	Diferenciação focalizada	Integrada de liderança em custos e diferenciação	Diversificação
Empresa 1		x				
Empresa 2				x		
Empresa 3					x	
Empresa 4		x				
Empresa 5		x				
Empresa 6		x				
Empresa 7		x				
Empresa 8		x				
Empresa 9		x				
Empresa 10		x				
Empresa 11				x		o
Empresa 12					x	
Empresa 13				x		
Empresa 14				x		
Empresa 15		x				o
Empresa 16		x				
Empresa 17				x		
Empresa 18					x	
Empresa 19		x				
Empresa 20		x				o
Empresa 21					x	
Empresa 22		x				o
Empresa 23		x				
Empresa 24				x		
Empresa 25		x				
Empresa 26		x				o
Empresa 27		x				
Empresa 28		x				
Empresa 29	x					
Empresa 30					x	
Empresa 31		x				o
Empresa 32				x		
Empresa 33		x				
Total	1	20	0	7	5	6

Fonte: Dados primários (2019)

Tópico central do estudo, os aspectos que levaram os gestores a adotarem essas estratégias competitivas serão analisados através dos próprios depoimentos. Como citado anteriormente, Porter (1992) mostra que uma estratégia competitiva deve seguir quatro pontos básicos que são as oportunidades e ameaças e ainda seus pontos fortes e fracos, e uma observação com depoimentos dos gestores traz uma imagem fiel destes desafios.

Verificando os dados da figura acima, constata-se que 81,8% dos gestores entrevistados optaram por estratégias de diferenciação, sendo dessas 27 empresas, 7 empresas por diferenciação focalizada, no caso da Empresa 14, que focalizou no nicho de móveis rústicos e reforma de móveis antigos, ou até mesmo no caso das empresas 11,13 e 17, que são revendedores franqueados, onde a diferenciação encontra-se na marca representada e geralmente atinge uma classe econômica mais alta. Segundo Merlo, Lukas & Whitwell (2012) essa diferenciação deve ser estabelecida em processos de marketing e divulgação do produto, o que para empresas representantes de outras marcas é mais simples, pois esse investimento parte, por sua maioria pela matriz.

Desse total de 27 optantes pela diferenciação, 66% são pertencentes da colocação de indústria de móveis sob medida e planejados, o interessante a ser detalhado neste segmento em especial, é sobre a matéria prima.

Por causa dessa escolha de colocação de mercado a matéria prima existente entre ambas as indústrias, que atuam com móveis sob medida e planejados e revendedores de empresas maiores de mesma colocação, é muito similar, desde as ferragens básicas até o MDF utilizado na produção. Isso dificulta a percepção do cliente na diferenciação almejada pelos gestores. Por consequência disto, conforme cita Porter (1996), onde a estratégia de diferenciação deve ter ações que se voltam para criar ao cliente percepção de valor agregado, as empresas procuram criar um vínculo com o cliente.

Com isso, conforme descrito pela empresa 8, existe uma adaptação às exigências do mercado regional, “Principalmente por seu proprietário ser extremamente detalhista e não conseguir trabalhar com menos qualidade e também pelas características culturais da região de gostar de um acabamento bem feito e das coisas feitas corretamente”, essas mudanças de atitude são seguidas pela alta concorrência no setor.

Apenas a empresa 29 se posicionou como liderança em custos, que explica que só consegue seguir nessa estratégia por ser uma empresa familiar e possuir apenas um funcionário, resultando, conforme explica o proprietário em “sempre ter serviço”.

Porém, das 15 empresas atuantes a mais de 15 anos no setor, 13 delas ainda optam pela diferenciação. A empresa 6, fabricante de móveis rústicos e de madeira, atuante a 37 anos, explica um pouco como consegue ainda competir no setor “além do destaque no mercado pela qualidade exercida, pôde-se criar um nicho próprio no mercado, evitando concorrência”, fugindo um pouco da tendência em migrar para móveis planejados e mantendo características passadas hoje para uma segunda geração.

Enfim, a estrutura atual do mercado opta preferencialmente pela estratégia de diferenciação, sendo focalizada em 7 casos, aonde os gestores optaram por voltar-se a classes com maior poder de investimento, conforme veremos detalhadamente a seguir.

4.2.2 Aspectos condicionantes para a implementação de estratégias de negócios.

Outro tópico principal da pesquisa é a definição dos fatores que levam as empresas a planejar e implementar suas estratégias de negócios, onde, a partir de perguntas descritivas, levantou-se os principais itens citados pelos gestores que foram levados em consideração na hora do planejamento, através das expectativas que resultaram a realizar essa estratégia.

Ressalta-se ainda que foram consideradas apenas as estratégias de nível de negócios para melhor entendimento do gestor respondente perante seu posicionamento. Facilitando a compreensão dos pensamentos estratégicos, separou-se através das estratégias adotadas, o que cada gestor destacou como aspecto determinante, criando uma visão compacta dos fatores perante a estratégia e após, com a soma dos respondentes, uma visão geral do setor e do pensamento dos gestores perante os tópicos apresentados.

A partir da figura abaixo, se exemplifica as condicionantes mais importantes.

Tabela 3 - Aspectos condicionantes dos gestores

Aspectos condicionantes para a implementação de estratégias de negócios.						
ASPECTOS/ ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS	Liderança em Custos	Diferenciação	Liderança Focada	Diferenciação focalizada	Integrada	TOTAL
Qualidade no produto		6		3	1	10
Satisfação dos clientes(confiança)		3		2	2	7
Conquista de novos clientes		3		1		4
Serviço contínuo		1			2	3
Inovação/Destaque		3		1		4
Concorrência		3		1		4
Rentabilidade	1	2				3
Percepção de Mercado e Demanda		3		2	2	7
Marca				1		1

Fonte: Dados primários (2019)

Com a demonstração do resultado acima, mostra a clareza da busca desejada pelos gestores em sua maioria, a qualidade do produto, principalmente em estratégias de diferenciação. Hitt, Ireland e Hoskinson (2008) já explicavam que a qualidade é um tema universal na economia mundial e é uma condição necessária, mas não suficiente para o sucesso na concorrência.

Como cita Mintzberg et. al. (2006) a diferenciação surge como escolhas de atividades e de como são desempenhadas a ponto de gerar uma vantagem, nesse caso a qualidade do

produto, citada pelos gestores em 9 momentos, como aspecto fatorial para a estratégia implementada.

Junto com a ideia de qualidade, percebe-se que os adeptos a essa estratégia aderiram a mesma através da percepção de demanda de mercado e satisfação dos clientes, citando ambas em 5 momentos cada, conforme cita o gestor da Empresa 25 “com o tempo a experiência e o próprio mercado nos mostra esse caminho, produtos diferenciados com valores agregados”, empresa de 22 anos de atuação.

Hitt, Ireland e Hoskinson (2008) já destacava que a diferenciação no produto traz, sucessivamente a fidelização do cliente, no momento que o mesmo percebe a exclusividade de algo, ele se torna fiel à marca ou a empresa, fazendo com que os concorrentes tenham que prestar muito mais esforços para convencê-los do contrário, ou baratear custos para competir, portanto a visão dos gestores segue fielmente o pensamento de teóricos da área, a diferenciação está diretamente relacionada com a percepção das necessidades de mercado, sabendo que existe algo a evoluir e se adaptar nessa área, à qualidade do produto que conseqüentemente gera na satisfação do cliente, onde as duas relacionadas são a chave para a fidelização do mesmo.

Observando ainda mais o gráfico, percebe-se que existe em um terceiro plano, com 4 citações cada, aspectos que podem ser interligados como uma percepção das dificuldades gerais do ambiente enfrentado. Quando relacionamos a conquista de novos clientes, com inovação e concorrência, como elementos condicionantes para a incrementação de estratégias, vemos que os gestores conseguem ver oportunidades e ameaças do setor na hora dessa tomada de decisão.

Como cita especificamente Mintzberg e Lampel (2006), no seu livro “O processo da estratégia”, em uma reflexão do processo estratégico, essa adoção de estratégia de acordo principalmente com os fatores externos, muito comum nos anos 80 e enfatizado por Porter, onde o gestor preocupa-se em analisar o segmento como um todo e através disso posicionar sua empresa.

Ainda, como esperado a única empresa que opta por liderança em custos, destacou a rentabilidade como aspecto condicionante. Também vendo os aspectos atribuídos para a implementação estratégica das empresas optantes pela integração de diferenciação e custos, podemos fazer uma mesma analogia, juntando os fatores mais destacados, para verificar a leitura dessa decisão.

Se unirmos os aspectos de percepção de demanda de mercado, satisfação dos clientes e serviço contínuo, fica clara a leitura feita pelos gestores de acordo com a estratégia seguida,

amparada também pelo relato do proprietário da empresa 12 que adotou a estratégia para ter uma produção contínua mesmo em tempos de crise. Esta é uma leitura de mercado onde o setor está inchado, os recursos dos consumidores são baixos e para manter a produção é necessário reduzir o custo final do produto.

4.2.3 Resultados obtidos através da implementação da estratégia

Junto nesse mesmo tema, também é interessante a percepção da figura a seguir, onde os gestores explanam os resultados conquistados através dessas condicionantes, mostrando a relação com estratégia seguida. Estes resultados vêm como um complemento aos aspectos citados na figura anterior, onde o administrador também teve liberdade no depoimento para informar os principais pontos de mudança percebidas na sua empresa após a adoção das estratégias de níveis de negócio.

Tabela 4 - Resultados obtidos pelas empresas

Resultados alcançados através das estratégias implementadas						
RESULTADOS/ ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS	Liderança em Custos	Diferenciação	Liderança Focada	Diferenciação focalizada	Integrada	TOTAL
Confiança dos compradores(Fidelização)		7		2		9
Mais indicações por profissionais(Arquiteto)		2				2
Mais indicações por via direta(Boca a boca)		2		1	1	4
Produção contínua/Mais vendas	1			1	2	4
Lucratividade		3				3
Reconhecimento da Marca		7				7
Clientes com maior poder aquisitivo		5		2		7
Estabilidade no mercado		4		1	2	7

Fonte: Dados primários (2019)

Exemplificado pela figura, o resultado de maior alcance das empresas foi o de satisfação do cliente, citado em 9 oportunidades, juntamente com o reconhecimento da marca, estabilidade no mercado e da obtenção de clientes com maior poder aquisitivo, citado por 7 vezes pelos gestores.

Conforme explicou Hitt, Ireland e Hockinson (2008, p.110) “quando a empresa tem um entendimento completo do que os seus clientes-alvo valorizam, da importância relativa que eles dão à satisfação de diferentes necessidades e pelo que eles estão dispostos a pagar um preço com ágio, a estratégia de diferenciação pode ser utilizada com êxito”.

Com isso, através dos resultados colhidos, as estratégias de diferenciação vão de encontro com os resultados esperados na sua implantação, onde o reconhecimento da marca

está respeitante com a satisfação e confiança do cliente, levando a empresa a adquirir projetos com clientes de maior poder aquisitivo, um dos fatores resultantes comentados pelos gestores em 5 vezes.

Conforme cita a administradora da Empresa 1, as consequências desses aspectos foram “confiança dos clientes, novos mercados, em novas cidades, confiança de arquitetas e quem nos indica” mesmo relato da Empresa 10, “o mercado é muito disputado na cidade e na região em si, o que nos faz optar por ampliar nosso mercado para interiores e grandes cidades, através de parcerias e divulgação do trabalho”, mostrando a importância desse feedback do cliente em vista de um maior reconhecimento da empresa além dos limites municipais.

Gestores que adotaram a estratégia integrada de custos e diferenciação, como dito anteriormente, se adaptaram a uma demanda de mercado e destacaram dois pontos essenciais do pensamento, a estabilidade de mercado e a produção contínua. Juntando os fatores resultantes fica suposto que as empresas passaram por dificuldades e ao se adaptarem conseguiram resultados esperados.

Sendo assim, a relação entre os aspectos e os resultados demonstram o sucesso da escolha estratégica de nível de negócios aplicadas nas empresas do setor moveleiro, apesar de muito concorrido municipalmente e da economia nacional não ajudar nos últimos anos, como veremos em seguida, as adaptações ao longo desse conhecimento adquirido ajudaram a todos do meio a se adequar às necessidades vigentes do mercado, onde as empresas conseguem manter a competitividade e o setor segue em crescimento.

4.2.4 Problemas do mercado e na implementação da estratégia

Contudo o mercado exigiu muito dos gestores a ponto de adaptação às ameaças encontradas, com um mercado em ascensão a concorrência cada vez maior existe problemas a serem superados e contornados buscando mais a sobrevivência do que o crescimento.

Através dos relatos dos administradores e proprietários, de maneira descritiva, os próprios passaram sua experiência nas dificuldades encontradas no mercado em geral, esses problemas foram tabulados para melhor compreensão e em conjunto com alguns depoimentos desses empresários fica mais clara essa observação.

Tabela 5 - Problemas encontrados na implementação das estratégias

Principais problemas encontrados através das estratégias implementadas						
PROBLEMAS ENCONTRADOS NA MANUTENÇÃO DA ESTRATÉGIA	Liderança em Custos	Diferenciação	Liderança Focada	Diferenciação focalizada	Integrada	TOTAL
Concorrência com preços menores		4		3	1	8
Percepção do diferencial pelo cliente		7		3		10
Inadimplência		1				1
Formação da marca		1				1
Muitas empresas no setor		2				2
Falta de mão de obra especializada		2		1		3
Custo da matéria prima		1				1
Economia nacional instável				1	1	2
Problemas na produção		4		1	2	7
Nenhum problema encontrado	1					1

Fonte: Dados primários (2019)

Um dos empecilhos gerais de quem adota a estratégia de diferenciação, que é evidenciada na figura, são as dificuldades de repassar ao cliente final a percepção de valor agregado do produto, conforme citado em 10 momentos. Conseguir vantagem competitiva, é necessário segundo Hitt, Ireland e Hoskisson (2008) definir claramente a posição de uma empresa e a de seus concorrentes.

Num ambiente de negócios tão disputado, muitos alegam que a própria concorrência é um empecilho que acaba desvalorizando o produto, sendo o segundo tópico mais lembrado aparecendo em 8 depoimentos, conforme cita a Empresa 8 “concorrência baixa muito valor pra fechar com o cliente ,isso faz baixar qualidade do produto a ser entregue ao cliente”, mesmo relato do gestor da Empresa 9 “muitas empresas acabam perdendo a credibilidade e assim “sujam” setor moveleiro deixando pessoas desconfiadas, além da dificuldade em se destacar em um ramo onde hoje é muito competitivo na região.”

No caso da concorrência, segundo Porter (1996) as empresas precisam possuir maior flexibilidade para a reação de mercado de acordo com as suas demandas e os seus concorrentes para alcançar melhores práticas, tanto no quesito de produção, como na administração como um todo, estimulando algumas competências operacionais para se distinguir do restante do mercado.

Outro aspecto a se destacar, sendo mencionado em 7 ocasiões, seria a visão das empresas com falhas internas na produção, muito pela falta de maquinário, muito pela falta de incentivo fiscal , ou dificuldades na economia, ambos termos citados, que para os gestores estão interligados, conforme cita o administrador da Empresa 25 “no nosso setor não tivemos problemas quanto a produto, o único porém é de que ainda falta uma linha de crédito com juros baixos para o setor, para a compra e renovação de maquinário. Sabemos que no setor de indústria moveleira que atua no segmento popular e de alta produção estão sofrendo muito”.

Ainda reforçado pela Empresa 32, “neste nosso cenário atual, onde as dificuldades existem, não só para o setor moveleiro, mas vários outros, temos que repensar muitas coisas como compras em excesso, orçamento com margens menores, prazo de entrega e vários outros itens. Na minha opinião o setor enfrentou uma das piores crises dos últimos anos. Os desafios para manter a empresa com as portas abertas são enormes, mas temos esperança que isso melhore nos próximos anos”.

Esses relatos mostram o quanto a economia afeta diretamente em um mercado onde o investimento é alto e a necessidade é relativa, pois a partir disso acontece o leilão de preços tão criticado pelos gestores, mas alternativa única para quem precisa de trabalho para manter as portas abertas.

Por curiosidade a optante pela estratégia de liderança de custos, empresa atuante a 19 anos na região, foi a única empresa que não identificou problemas para a incrementação da sua estratégia.

Conforme explica Hitt, Ireland e Hoskinsson (2008) as empresas que buscam vantagem competitiva por meio da estratégia de liderança em custos fabricam produtos sem luxo, padronizados para o cliente habitual da indústria (setor). No entanto, esses produtos de baixo custo devem ser oferecidos com graus competitivos de diferenciação. Obtêm-se retornos acima da média quando as empresas baixam constantemente seus custos mais do que seus concorrentes e oferecem aos clientes produtos com preço baixo e níveis aceitáveis de diferenciação.

Por meio desse, quanto menor o poder aquisitivo da população, mais fácil das empresas que trabalham com a estratégia de negócios visando a liderança em custos conseguirem manter sua clientela média, mesmo em períodos de crise e nessa hipótese pode ser atribuída a resposta da Empresa 29.

Por fim, em uma avaliação abrangente dos problemas encontrados pelos gestores notam se muito as dificuldades de diferenciação e a concorrência, aspectos novamente interligados a ponto de observação.

A noção do cliente de diferenciação no material de produção, o MDF, é muito complicada pois a fabricação das mesma é praticamente idêntica, assim os gestores que optam pela estratégia de diferenciação e diferenciação focada, encontram muitas dificuldades em repassar o seu valor agregado de maneira perceptível para o cliente, onde o mesmo acaba muitas vezes, até pelos aspectos econômicos citados anteriormente, optando pelo preço final, onde nenhum gestor gosta de perder para a concorrência.

4.2.5 Diversificação de mercado pelas empresas.

Pela alta concorrência e o mercado nos últimos anos não ter sido favorável ao setor, uma das alternativas para quem possui algum recurso de sobra, foi a diversificação de mercado. Essa estratégia é algo bem comum em empresas de maior porte, porém pelo mercado microrregional ser compostos por micro e pequenas empresas em sua maioria, estratégias de níveis corporativos e cooperativos são pouco utilizadas. Porém ainda existem empresas que conseguem expandir seu poder de mercado, mesmo o mercado moveleiro ser de grande exigência, tanto de recursos quanto de capital humano.

Conforme cita Mintzberg et. al (2006) a diversificação refere-se à entrada em algumas áreas de negócios que não estão na mesma cadeia de operações ou em mercados onde consiste uma sinergia entre a principal empresa e o novo negócio. Na figura a seguir, será detalhada as empresas pesquisadas que decidiram diversificar seus negócios, apenas 18% das empresas pesquisadas, contando nesse levantamento a Empresa 31, que é uma multinacional e foge um pouco dos parâmetros do mercado em geral, porém ajuda a explicar seu crescimento.

Tabela 6 - Quadro de diferenciação das empresas

Empresas que apresentam diversificação nas estratégias de negócio						
Empresa	Anos de atuação	Porte	Estratégia de nível adotada	Posicionamento da empresa no setor	Diversificação relacionada	Diversificação não-relacionada
Empresa 11	18 meses	Micro	Diferenciação Focalizada	Revendedor ou Franqueado	X	
Empresa 15	10 anos	Pequeno	Diferenciação	Ind. de Móveis planejados	X	
Empresa 20	18 anos	Micro	Diferenciação	Ind. de Móveis planejados	X	
Empresa 22	1 ano	Micro	Diferenciação	Ind. de Móveis planejados	X	
Empresa 26	2 anos	Micro	Diferenciação	Móveis Rústicos e de Madeira	X	
Empresa 31	40 anos	Grande	Diferenciação	Móveis Rústicos e de Madeira	X	

Fonte: Dados primários (2019)

Esse aspecto adotado pelas empresas tem por objetivo adequar os recursos disponíveis na empresa, com negócios relacionados ao setor moveleiro, “ficar somente em um mercado é difícil pois estamos em altos e baixos”, comentou o gestor da Empresa 15, onde a empresa aproveita dos seus recursos na linha moveleira para vender também papéis de parede, algo muito usado para a decoração de interiores.

Para as empresas que trabalham com móveis rústicos, essa readequação de recursos é mais tranquila, pois é um mercado conhecido por ambas, a empresa 26 como entrante no mercado, precisa se adequar a demanda atual.

Já a empresa 31, por ser de grande porte é mais compreensível que essa adequação, como dizem os gestores, “para fortalecimento da marca”, se é possível pelo conhecimento

agregado pela empresa durante todos esses anos, fazendo com que a multinacional exporta além de móveis rústicos, móveis pré-fabricados num conceito mais atual, tornando a mesma a maior exportadora de móveis de madeira do Rio Grande do Sul.

Por fim, podemos observar que não existem aspectos similares entre as empresas que adotaram essa estratégia, pois parte de cada gestor identificar as necessidades e oportunidades para essa implementação. “A dificuldade que o mercado apresentou durante o ano de 2019”, “novos meios de movimentar dinheiro, atuando ainda no ramo moveleiro” e “ampliar a arrecadação”, depoimentos das empresas 11,20 e 22 conseqüentemente, que mostram as visões de aumentar o faturamento apenas.

Conforme citam Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) no caso da diversificação da empresa de motocicletas Honda na chegada aos EUA, onde a mesma opta por motos com menor potência e práticas para o dia a dia, indo completamente em desacordo aos costumes locais da época, porém com ênfase no seu resultado, essas estratégias podem surgir em conseqüência de uma necessidade atual, sem um planejamento anterior, e nem por isso a empresa não terá sucesso na sua adoção.

4.3 AQUISIÇÃO DE NOVOS CLIENTES.

Além de todos os requisitos analisados anteriormente numa incrementação de estratégia, outro levantamento se torna muito importante para decifrar, cada vez mais a maneira como os gestores posicionam suas empresas e seu planejamento estratégico, pelo fato da maioria argumentar a grande concorrência no setor, que seria a forma de aquisição de novos clientes.

Numa cidade pequena e com a quantidade de empresas focadas em um setor em específico, além do foco no produto, o gestor dentro da sua estratégia precisa pensar na melhor maneira de atrair sua clientela, pelo fato da maioria das empresas atuarem no setor e da dificuldade já registrada em mostrar seu diferencial

Prahalad e Ramaswamy demonstram que tem havido uma forte mudança no papel dos clientes, e, por conseqüência, as empresas e provedores de serviços[...] não mais podem agir de forma autônoma, desenhando produtos, desenvolvendo processos de produção, construindo mensagens de marketing e controlando canais de vendas com pouca ou nenhuma interferência dos clientes. (2004 p. 4-5)

Verificado na figura a seguir, as empresas foram questionadas se possuíam dificuldades na aquisição de novos clientes e logo após informaram quais foram os fatores

adotados para a adesão dos mesmos e as dificuldades encontradas. Nesse levantamento a seguir, foi dividido em áreas de atuação, para melhor absolvição dos demais resultados apresentados, a ponto de mostrar uma análise mais ampla do mercado moveleiro pesquisado nessa premissa.

Tabela 7 – Dificuldades na obtenção de clientes

Empresas que encontram dificuldades na obtenção dos clientes		
Setor de atuação das empresas	Encontra dificuldade	Não encontra dificuldade
Indústria de móveis planejados, modulados e sob medida	3	16
Indústria e Loja de móveis planejados e sob medida	4	1
Revendedor ou Franqueado de Indústria de Móveis	3	1
Móveis Rústicos e de Madeira	1	3
Móveis e Eletrodomésticos	1	
Total	12	21

Fonte: Dados primários (2019)

Como pode ser notado, as indústrias de móveis planejados, são as que menos possuem dificuldades em adquirir novos clientes, onde das 19 entrevistadas, apenas 3 encontram esse problema. Isso pode ser resultante de um sucesso na idéia de diferenciação da marca, dentre essas 21 respostas de gestores que não encontram dificuldade, 17 delas são vindas de empresas que implementam a estratégia de diferenciação ou diferenciação focada, sendo assim aproximadamente 63% das que optam por esse fator.

Nos móveis rústicos e de madeira, apenas a empresa 31, de grande porte, possui dificuldades. Revendedores e franqueados em sua maioria possuem dificuldades por trabalharem com marcas famosas no ramo e que possuem, em sua grande maioria, valor de mercado superior aos móveis das indústrias do setor, sendo difícil esse repasse de diferencial ao clientes. Gale (1996) define qualidade percebida pelo mercado como a opinião dos clientes sobre os produtos ou serviços, comparativamente com os da concorrência, sendo essa uma complicação no caso dos franqueados.

Ainda um fator interessante a ser avaliado é de que indústrias que possuem loja própria, em sua maioria, também não encontram facilidades na adesão de clientes, apesar de terem um espaço próprio para a aproximação de clientes com seus produtos, um deles relata o seguinte, “as mídias sociais são muito importantes, mas na região, a indicação direta é ainda muito forte”.

Isso mostra que, mesmo o investimento em diferentes meios de divulgação serem essenciais em qualquer planejamento de marketing da empresa, na região estudada, ainda se possui o costume e a fidelização de clientes em terem suas preferências. Essas preferências se valem por consequência ao valor agregado atribuído ao produto de forma perceptível. Porter

(2004) explica que esse fator amplia os atributos que influenciam diretamente na tomada de decisão.

Portanto fica muito complicado adquirir novos clientes já leais a outras empresas e esse fator não tem nada a ver com o tempo de atuação, pois empresas com dificuldades variam entre 1 e 30 anos de mercado, assim se presume que mesmo contando com a experiência no mercado, esse problema pode afetar qualquer organização. Sem que o produto final possua alguma característica que determine um diferencial ou uma necessidade buscada pelo consumidor, o que no setor moveleiro, principalmente o setor de móveis planejados e sob medida é uma dificuldade.

4.3.1 Aspectos e dificuldades mais importantes na aquisição de novos clientes

Como visto anteriormente, com a competitividade vigente no setor e com problemas econômicos que afetam diretamente tanto os clientes quanto a empresa, é recomendável descobrir o planejamento da empresa na procura de novos clientes e por outro lado, os fatores que a levam a não ter essa dificuldade, trazendo uma melhor interpretação do cenário atual.

Este levantamento a seguir através de questões de múltipla escolha e comentários no próprio tema pelos gestores mostra as principais vias encontradas atualmente para a realização dessa aquisição. Nas respostas os gestores poderiam optar por quantas variáveis preferirem, todavia, foi enfatizado que procurassem definir uma ou duas principais, buscando clareza nos aspectos mencionado, pois o intuito é observar a maneira como analisam o fato como um todo de forma mais objetiva.

Tabela 8 - Aspectos de aquisição de novos clientes

Observação dos gestores sobre os aspecto mais importante para a aquisição de clientes	
Aspectos para a aquisição de novos clientes	Número de citações
Divulgação via redes sociais feitas pela própria empresa.	7
Site próprio da empresa para apresentação dos móveis.	1
Apresentação em feiras e amostras da região atuante.	0
Divulgação do trabalho da empresa pelos próprios clientes.	26
Parcerias com Arquitetos e Engenheiros.	5
Contrato com agências de publicidade.	0
Divulgação por propagandas em jornais, rádios, outdoors, panfletos	2
Outros (Exclusividade na marca)	1

Dados primários (2019)

Gale (1996) relatava que as empresas precisavam buscar a fidelização do cliente procurando aumentar a perspectiva de valor agregado ao produto, ao invés de procurar a sua satisfação, uma vez que os mesmos conseguissem definir claramente esse diferencial,

mostrariam lealdade a empresa. Assim resulta a análise da figura 5, onde em 33 empresas questionadas, 26 delas, dando um total de aproximadamente 79%, escolheram a divulgação pelos próprios clientes, como o principal condicionante da aquisição de novos clientes.

Esse fato em si levanta duas perspectivas a ser analisada, a primeira delas é de que a preocupação na qualidade do produto, fato citado como principal diferencial, tem gerado resultados a ponto de esse único fator ser resultante da principal fonte de novos clientes da empresa.

O outro parâmetro a se levar em consideração é de que as empresas não possuem, ou não precisam de outros meios de divulgação estratégica. Tendo em vista que 64% das empresa não possuem dificuldade em adquirir novos clientes, fica claro que existe uma lealdade com essas empresas que permite que através do trabalho realizado e a qualidade do serviço, as mesmas consigam expandir e alcançar novos consumidores.

Para os outros 36% se observa a falta de alternativas que as empresas dispõem quando o mesmo não encontra resultado, não possuindo foco em marketing, como sugere Mintzberg et.al (2006) inovações em marketing podem gerar identificação de marca ou diferenciar o produto de outra forma, portanto essa seria uma boa forma de iniciar um processo de busca por nova clientela. Do mesmo modo Porter (2004), cita o marketing como um grande diferenciador a ser explorado pelas empresas, pois tem o potencial de aglomerar a atenção aos valores agregados que a empresa procura repassar no seu produto ou serviço.

Conforme a figura abaixo, os gestores ainda possuem, por mais que estejam satisfeitos com a clientela atual, problemas a serem enfrentados na conquista e manutenção dos mesmos, através do quadro a seguir, foram questionados sobre as principais barreiras encontradas nesta problemática.

Por fim, se observa que a melhor estratégia no momento, de acordo com os gestores, seria o trabalho bem realizado, como diria Gitomer (2011), o processo de venda está desde conquistar o cliente pelo produto, até o fato de saber vender e agregar valor ao seu produto. De concreto, ainda que bem sucedidas, as empresas identificaram, através de questões de múltipla escolha, os principais entraves.

Cada empresa podia destacar múltiplas variáveis a serem enfrentadas, porém foi solicitado que identificassem de forma direta, a fim do estudo a ser apresentado de maneira mais objetiva, a ponto de melhor interpretação do ambiente.

Tabela 9 - Dificuldades na aquisição de clientes

Principais dificuldades encontradas na aquisição de novos clientes	
Dificuldades Mencionadas	Número de citações
Concorrência com preços menores	9
Falta de uma empresa terceirizada cuidando da divulgação.	0
Falta de parcerias com arquitetos, engenheiros etc.	9
Não contar com vendedor externo.	1
Não possuir alguém que cuide da área de marketing.	3
Falta de recursos para divulgação em outros meios não adotados.	1
Muitas empresas concorrendo no setor.	13
Outros (crise econômica)	1

Fonte: Dados primários (2019)

Apesar da maioria dos gestores não identificar problemas na conquista de clientela, muitos relatam ainda que perdem projetos pela quantidade de empresas no setor, conforme cita a Empresa 5, “devido ao grande número de novos empreendedores, ocorreu uma maior concorrência com o produto”.

Como observamos nas respostas dos questionários existem três pontos principais notados pelos administradores que são os entraves mais comuns, dois deles ligados diretamente aos concorrentes, citados ao todo em 22 oportunidades, avaliação comum ao analisar o cenário da cidade e o inchaço do mercado atual, conforme cita o gestor da Empresa 23 “hoje em função do cenário econômico, os clientes estão buscando muito a questão do preço. Neste caso, muitas vezes torna-se dificultoso a negociação em função de preços menores, porém, com qualidade inferior”.

O outro é ligado diretamente com a estratégia de cooperação, onde analisando anteriormente no estudo, apenas 5 dos 33 gestores mencionou nessa parceria com arquitetos e engenheiros como um aspecto positivo nos negócios, uma maneira de divulgação terceirizada, onde ambos os lados possuem necessidade de manter uma relação, algo que é pouco procurado, como visto nos resultados, pelas empresas moveleiras.

Todavia, com o crescimento muito rápido do setor na cidade com novos entrantes surgindo a cada ano, essa diferenciação da concorrência torna-se o principal ponto a ser buscado para a aquisição e manutenção dos clientes. “A fidelidade dos clientes e a necessidade de superar a singularidade de um produto diferenciado são barreiras consideráveis aos possíveis entrantes que exigem investimentos significativos de recursos e paciência enquanto se busca conquistar a fidelidade dos clientes.” (HITT; IRELAND; HOSKINSSON, 2008, p.113).

Por fim, através de todos os aspectos destacados até o momento, de mercado, condicionantes de decisões estratégicas e aquisições de cliente, que se desenha o setor

moveleiro da cidade de Nova Prata-RS, este em crescimento contínuo nos últimos 5 anos, tornando o estudo do cenário competitivo vigente algo a ser destacado.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O intuito final dessa pesquisa focou-se em verificar e observar os aspectos que condicionam a implementação das estratégias de nível de negócio competitivas nas indústrias e no setor moveleiro na cidade de Nova Prata-RS buscando um contexto encontrado em outros setores que possuem forte competitividade em cidades pequenas em geral.

Desse modo a partir de uma revisão de literatura que trata do tema e da análise dos dados, recolhidos através dos gestores, consegue-se exemplificar e esclarecer os fatores que motivaram a realização do estudo e a importância do mesmo, tanto para decifrar as especificidades e as características do setor, quanto para identificar os fatores motivacionais dos administradores para a tomada de decisões de mercado.

A pesquisa transcorreu através da avaliação das teorias de planejamento estratégico e seus principais autores, contando ainda com a compreensão dos gestores em realizar uma auto avaliação administrativa e da busca de ambas as partes em melhor entender os desafios do mercado.

Relacionando-se ao posicionamento e estratégias de nível de negócios adotadas, identificou-se que a maioria das empresas opta pela estratégia de Diferenciação, a fim de agregar valor ao produto e serviço prestado. Dessa maneira, ficou relatado ainda a dificuldade na implementação das estratégias perante a percepção de diferencial e o número elevado de concorrência. Entretanto mesmo com essas barreiras, o setor segue em crescimento e prosperidade.

Com a mudança e evolução contínua do mercado e da economia em geral, a percepção de oportunidades e ameaças está cada vez mais dinâmica. Portanto, é fundamental procurar a adaptação a essas transformações, sendo com novas estratégias de negócios ou adequações das existentes, a fim da fidelização e aquisição de novos clientes ou até mesmo refletido em melhorias de gestão e produção, pressupostos que não garantem o sucesso da empresa, porém deixam encaminhados para tal.

Outro resultado a ser destacado perante todas as declarações recolhidas fica para a preocupação das empresas com os seus concorrentes mesmo a maioria se dizendo satisfeitas com sua produção e vendas. A realidade dessa competição é de que na percepção do cliente fica muito difícil encontrar o valor agregado no produto, por isso a disputa por preços se torna algo desgastante e por muitas vezes necessário, visando a sobrevivência no mercado.

Objeto de estudo a ser explorado futuramente, algo que a pesquisa microrregional não pode atingir, é esse mesmo estudo estratégico em polos moveleiros já estabelecidos e

condecorados, como o polo de Bento Gonçalves, que traria uma grande contribuição para o setor e o pensamento estratégico aplicado no ramo em geral, visto o sucesso e a consagração das marcas, sua expansão de mercado e até mesmo os problemas enfrentados em decorrer do seu crescimento e do mercado nos últimos anos.

O fato é que não se pode identificar o posicionamento ideal a ser seguido como método definitivo, cada realidade e individualidade empresarial devem ser estudadas antes de uma tomada de decisões. O mercado em si sempre apresenta possibilidades, cabe ao gestor através da sua força interna e avaliação de ambiente externo de articular uma implementação adequada que traga eficiência na produção e qualidade no produto, ocasionando ao final o fator mais significativo para a empresa que é o retorno financeiro.

O importante para o setor é entender esse novo ambiente altamente competitivo, entender a evolução do mercado e suas dependências, compreender ainda que existem forças fora do controle administrativo e através da percepção das necessidades dos clientes e do negócio em si optar por trazer para sua estratégia a inovação, essencial a todos que visam permanecer e crescer no mercado e a continuidade de aspectos que vem dando certo, como a qualidade.

A atenção ao pós-venda é tão relevante e fundamental quanto a entrega do produto, por que, a lealdade do cliente com a marca é a principal aquisição a ser feita em cada venda, pois uma vez conquistada é o bem mais precioso e o investimento que trará sempre retorno. E por fim, assimilando todo esse conceito estudado de mercado, posicionamento e implementação o gestor terá plena capacidade em criar uma estratégia resultante no sucesso.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALDAY, Hernan E. Contreras. O Planejamento estratégico dentro do Conceito de Administração Estratégica. **Rev. FAE**, Curitiba, v.3, n.2, p.9-16, maio/ago. 2000. Disponível em: <<https://revistafae.fae.edu/revistafae/article/view/505>>. Acesso em: 3 set. 2019.
- ALEM, Ana Cláudia; CAVALCANTI, Carlos Eduardo. O BNDES e o apoio à internacionalização das empresas brasileiras: algumas reflexões. **Revista do BNDES**, Rio de Janeiro, 2005. p.43-76.
- ANSOFF, H. Igor; MCDONNELL, Edward J. **Implantando a administração estratégica**. São Paulo: Editora Atlas, 1993.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DA CERVEJA. **Anuário 2016**. Disponível em: <http://www.cervbrasil.org.br/novo_site/anuarios/CervBrasil-Anuario2016_WEB.pdf>. Acesso em: 3 set. 2019.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS INDÚSTRIAS DO MOBILIÁRIO. **Indicadores do mercado e indústria de móveis do Brasil, RS e PR- julho/2019**. Disponível em: <<http://abimovel.com/informacoes/noticias/abimovel-divulga-indicadores-do-mercado-e-industria-de-moveis-do-brasil-rs-e-pr-julho2019>>. Acesso em: 23 set. 2019.
- BADENHAUGEN, Kurt. **The World's Most Valuable Brands 2019**. Disponível em: <<https://www.forbes.com/sites/kurtbadenhausen/2019/05/22/the-worlds-most-valuable-brands-2019-apple-on-top-at-206-billion/#3f8f63cb37c2>>. Acesso em: 3 set. 2019.
- DALLA COSTA, Armando; SOUZA-SANTOS, Elson Rodrigo. Brasil Foods: a fusão entre Perdigão e Sadia. **Economia & Tecnologia**, Paraná, n. 05, v. 17, p. 165-176, abr./jun. 2009.
- EMOBILE. **Desempenho do setor moveleiro em 2018 é melhor que ano anterior, aponta Iemi**. Disponível em: <<http://emobile.com.br/site/setor-moveleiro/desempenho-do-setor-moveleiro-em-2018-iemi/>>. Acesso em: 27 set. 2019.
- GALE, Bradley T. **Gerenciando o valor do cliente: criando qualidade e serviços que os clientes podem ver**. São Paulo: Pioneira, 1996.
- GAMBLE, J. E.; THOMPSON, A. A. **Fundamentos da administração estratégica: a busca pela vantagem competitiva**. 2. ed. Porto Alegre: AMGH, 2012.
- GITOMER, Jeffrey. **A Bíblia de vendas**. São Paulo: M.Books do Brasil, 2011.
- HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKINSON, R. E.. **Administração estratégica: competitividade e globalização**. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2008.
- HITT, Michael A.; IRELAND, Duane R.; HOSKISSON, Robert E. **Administração estratégica**. 1. ed. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2003.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). **Pesquisa Industrial Mensal**. 2019. Disponível em: <www.ibge.com.br> Acesso em: 29 mai. 2019.

KOCHHAR, Rahul; HITT, Michael A. Vinculação da estratégia corporativa à estrutura de capital: estratégia de diversificação, tipo e fonte de financiamento. **Strategic Management Journal**, v. 19, n. 6, p. 601-610, 1998.

LONGENECKER, Justin G. et al. **Administração de pequenas empresas**. Tradução de Oxbridge Centro de Idiomas. Revisão técnica de Álvaro Mello, Carlos Tasso Eira de Aquino e Raul Ribas. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

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

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J.; QUINN, J. B.; GHOSHAL, S.. **O processo da estratégia**: conceitos, contextos e casos selecionados. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

PADILHA, Ana Cláudia Machado; GALLÓN, Cristina; MATTOS, Paloma de. Fatores condicionantes para a implementação de estratégias competitivas e cooperativas: o caso das indústrias de joias de Guaporé-RS. **Revista Ibero-Americana de Estratégia - RIAE**, São Paulo, v. 11, n. 2, p. 34-69, mai./ago. 2012.

PORTER, M. E. **Vantagem Competitiva**: Criando e Sustentando um Desempenho Superior. 7. ed. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 1992.

PORTER, M.E. Clusters and the new economics competitions. **Journal of Harvard Business Review**, pp. 77-90. 1998.

PORTER, M.E. What is Strategy? **Harvard Business Review**, November-December 1996, p. 61-77.

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva**: técnicas de análise de indústrias e da concorrência. Trad. Elizabeth M. de Pinho Braga. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

PRAHALAD, C.; RAMASWAMY, V. Co-opting customer competence. **Harvard Business Review**, v. 78, n. 1, p. 79-88, January/February, 2000.

ROSSÉS, Gustavo Fontinelli. **Gestão estratégica de cooperativas**. Santa Maria, RS: Universidade Federal de Santa Maria, Colégio Politécnico: Rede e-Tec Brasil, 2015. Disponível em: <https://www.ufsm.br/unidades-universitarias/ctism/cte/wp-content/uploads/sites/413/2018/11/04_gestao_estrateg_cooperativas.pdf>. Acesso em: 18 mai. 2019

RUMELT, Richard P. Diversification in industry United States: strategy, structure and economic performance. **Harvard Business School Classics**, 1986.

RUMMLER, G.A. BRACHE, A.P. **Encarando as Organizações como Sistemas**. Melhores desempenhos das Empresas. São Paulo: Makkron Books, 1992, p. 5-18.

SPEROTTO, Fernanda Queiroz. Setor moveleiro brasileiro e gaúcho: característica características, configuração e perspectiva. **Ind. Econ. FEE**, Porto Alegre, v. 45, n. 4, p. 43-60, 2018. Disponível em: <<https://revistas.fee.tche.br/index.php/indicadores/article/viewFile/4144/3970>>. Acesso em: 29 mai. 2019.

SPEROTTO, Fernanda Queiroz. Arranjo Produtivo Local Móveis da Serra Gaúcha. In: MACADAR, B. M. de; COSTA, R. M. da. (Org.). **Aglomerções e Arranjos Produtivos Locais no Rio Grande do Sul**. Porto Alegre: FEE, 2016. P. 405- 443. Disponível em: <<https://www.fee.rs.gov.br/wp-content/uploads/2016/11/20161109livro-apls-arranjo-produtivo-local-mcentveis-da-serra-gacha.pdf>>. Acesso em: 29 mai. 2019.

TAVARES, M. Alianças e redes estratégicas: as tendências nas empresas líderes no Brasil. **Revista do BNDES**, Rio de Janeiro, n.19, v.10, p.293-312. jun. 2003.

TEIXEIRA, Sebastião; DIZ, Henrique. **Estratégias de Internacionalização**. Lisboa: Publisher Team, 2005

Questionário

Cargo exercido pelo respondente: _____.

1 - Em qual segmento de mercado a sua empresa se posiciona?

- () Indústria de móveis planejados, modulados e sob medida
 () Indústria e Loja de móveis planejados e sob medida
 () Revendedor ou Franquiado de Indústria de Móveis
 () Móveis Rústicos e de Madeira
 () Outros _____.

2 - Há quanto tempo a empresa atua neste mercado? _____.

3 - Qual é o porte da empresa? _____.

4 - Qual o número de funcionários efetivos e terceirizados?
 _____.

5- Qual a estratégia competitiva de nível de negócios adotada pela empresa?

() **Liderança em custos.** (Oferecer produtos ou serviços a um menor custo do que o dos concorrentes. Produtos e serviços padronizados que visam atingir a um segmento amplo de mercado).

() **Diferenciação.** (Produzir bens e serviços que sejam diferenciados na percepção dos clientes. Dar ênfase as características diferenciadas do produto/serviço ao invés baixo custo).

() **Liderança em custos focada.** (Produção de bens e serviços, a um menor custo do que o dos concorrentes visando atingir a um segmento específico do mercado, e não ao mercado como um todo).

() **Diferenciação focalizada.** (Produzir bens ou serviços que sejam diferenciados na percepção dos clientes para um segmento estreito do mercado, e não para o mercado como um todo).

() **Integrada de liderança em custos e diferenciação.** (Produção de bens ou serviços relativamente diferenciados a um custo mais baixo do que a concorrência).

6 - Qual o motivo (expectativas) que levaram a empresa a adotar esta estratégia?

 _____.

7 - Quais os principais problemas enfrentados na implementação desta estratégia e no mercado em geral?

 _____.

8 - Quais os principais resultados que a empresa obteve a partir da estratégia de nível de negócios adotada?

9 - Sua empresa possui apenas um único negócio competindo em um mercado específico ou possui mais de um negócio e atua em mercados diferentes?

- () Sim
() Não

10 - Caso possua mais de um negócio responda: O que levou a empresa a optar por atuar em diferentes negócios/mercados?

11- A empresa encontra dificuldades na aquisição de novos clientes?

- () Sim
() Não

12- Qual é o aspecto mais importante que você enxerga para conseguir novos clientes?

(Assinale duas alternativas em ordem de importância. Ex: mais importante (1), segundo aspecto (2).)

- () Divulgação via redes sociais feitas pela própria empresa.(Instagram, Facebook, WhatsApp, Etc)
() Site próprio da empresa para apresentação dos móveis.
() Apresentação em Feiras e Amostras da região atuante
() Divulgação do trabalho da empresa pelos próprios clientes. (Divulgação “boca a boca”)
() Parcerias com Arquitetos e Engenheiros
() Contrato com agências de publicidade
() Divulgação por propagandas em jornais, rádios, outdoors, planfetos
() Outros:_____

Justifique, se quiser, a resposta anterior:

13- Na sua visão, qual é a maior dificuldade encontrada pela empresa na aquisição de novos clientes? (Assinale 2 em ordem de importância)

- () Muitas empresas concorrendo no setor.
() Falta de recursos para divulgação em outros meios não adotados.
() Não possuir alguém que cuide da área de marketing.
() Não contar com vendedor externo. (Trabalha apenas com loja e showroom.)
() Falta de parcerias com arquitetos, engenheiros etc.
() Falta de uma empresa terceirizada cuidando da divulgação.
() Concorrência com preços menores (Não necessariamente com produtos de igual qualidade.)
() Outros:_____

Comente a resposta anterior

—

14 - **Comentários gerais.** (Sua opinião sobre o cenário atual, comentários sobre o setor moveleiro, sobre os desafios ao empreender, etc.)
