



# ConBRepro

XIII CONGRESSO BRASILEIRO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO



IA nas Engenharias

29 nov. a 01  
de dezembro 2023

## Utilização das ferramentas Matriz SWOT, Balanced Scorecard e Estratégias Genéricas de Porter para a análise do desempenho estratégico de uma indústria moveleira

**Geovana Menegheti**

Programa de pós-graduação em Engenharia de Produção- Universidade Tecnológica Federal do Paraná - Ponta Grossa

**Reinalda Blanco Pereira**

DAPRO Departamento de Administração e Engenharia de Produção – Universidade Tecnológica Federal do Paraná- Medianeira

**Gabriela Angela Severgnini**

Acadêmica do curso de Engenharia de Produção – Universidade Tecnológica Federal do Paraná- Medianeira

**Kimberly Tan**

Acadêmica do curso de Engenharia de Produção – Universidade Tecnológica Federal do Paraná- Medianeira

**Juliana Vitória Messias Bittencourt**

Departamento Acadêmico de Engenharia de Produção – Universidade Tecnológica Federal do Paraná - Ponta Grossa

**Resumo:** As constantes mudanças no mercado incentivaram as empresas a tomarem novas posturas diante da concorrência, para assim poderem sobreviver em um ambiente competitivo. Essas transformações fazem com que as organizações procurem táticas que fomentem as vantagens em relação aos seus adversários. Com isso as estratégias aparecem como uma solução que por meio de ferramentas e métodos identificam os pontos fracos e fortes de um processo e/ou área, para assim possibilitar a geração de planos de ações eficazes para seu o sistema produtivo e sugerir modificações que possam desenvolver e destacar as organizações perante a situação que se encontra o mercado. O estudo teve como objetivo analisar o desempenho estratégico de uma indústria do ramo moveleiro com o auxílio das ferramentas Matriz SWOT, *Balanced Scorecard* e Estratégias Genéricas de Porter. Para o alcance do objetivo proposto foi utilizado um estudo de caso, com abordagem qualitativa e pesquisa descritiva. Como resultados obtidos, foi possível identificar que a empresa faz uso do seu potencial estratégico e possui vantagens competitivas por meio do seu processo produtivo singular.

**Palavras-chave:** Produção, Vantagens Competitivas, Posicionamento.

## Use of the SWOT Matrix, Balanced Scorecard and Porter Generic Strategies tools to analyze the strategic performance of a furniture industry

**Abstract:** Constant changes in the market have encouraged companies to take new stances in the face of competition, so they can survive in a competitive environment. These transformations make organizations look for tactics that foster advantages over their adversaries. Therefore, strategies appear as a solution that, through tools and methods, identifies the weaknesses and strengths of a process and/or area, to enable the generation of effective action plans for your production system and suggest modifications that can be developed. and highlight organizations in the face of the market situation. The study aimed to analyze the strategic performance of a furniture industry with the help of the SWOT Matrix, Balanced Scorecard and Porter Generic Strategies tools. To achieve the proposed objective, a case study was used, with a qualitative approach and descriptive research. As results obtained, it was possible to identify that the company makes use of its strategic potential and has competitive advantages through its unique production process.

**Keywords:** Production, Competitive Advantages, Positioning.

## 1. Introdução

A competitividade está cada vez mais presente no mundo corporativo, o que não era comum há pouco tempo atrás, mesmo com a existência de concorrentes a disputa era menos acentuada. Porém, as transformações ocorrem com uma velocidade muito grande, o que gera impactos diretos na economia empresarial e as empresas não podem ignorar a competição, elas devem se adequar, pois isso é decisivo para a sobrevivência e o sucesso empresarial.

Os consumidores estão cada vez mais exigentes quanto a produtos e serviços e para não perder espaço no mercado, para manter os consumidores e se destacarem, as indústrias devem buscar o aprimoramento estratégico. A formulação da estratégia ocorre através da competitividade e as ferramentas competitivas são uma ótima alternativa para auxiliar as organizações a se sobressaírem em relação aos seus concorrentes.

O estudo apresenta um diferencial por realizar uma análise em uma indústria que possui um processo produtivo raro na literatura específica, tendo em vista que a empresa desenvolve a produção a partir de encomendas oriundas de hotéis com elevadíssimo grau de excelência, ou seja, classe A. As atividades produtivas seguem o padrão determinado pelo projeto apresentado e aceito pelo cliente, que apresenta antecipadamente todo o detalhamento das exigências para o determinado ramo de hotelaria. E o problema da pesquisa é saber como utilizar as ferramentas Matriz SWOT, *Balanced Scorecard* e Estratégias Genéricas de Porter para analisar o desempenho estratégico de uma indústria do ramo moveleiro.

A pesquisa teve por objetivo analisar o desempenho estratégico de uma indústria do ramo moveleiro com o auxílio das ferramentas Matriz SWOT, *Balanced Scorecard* e Estratégias Genéricas de Porter. Para o alcance da proposição do estudo, foi utilizado em estudo de caso, descritivo, com abordagem qualitativa.

Este artigo está dividido em cinco seções. A primeira seção, é referente a contextualização do tema e consta o problema que pretende solucionar, o objetivo do estudo e os métodos utilizados. A segunda, apresenta os métodos utilizados para o alcance do objetivo proposto. A terceira, realiza uma revisão teórica da literatura específica sobre o tema em questão. A quarta seção, traz a análise dos resultados obtidos durante o desenvolvimento da pesquisa. A quinta e última seção, contém as conclusões e sugestões para trabalhos futuros.

## 2. Materiais e Métodos

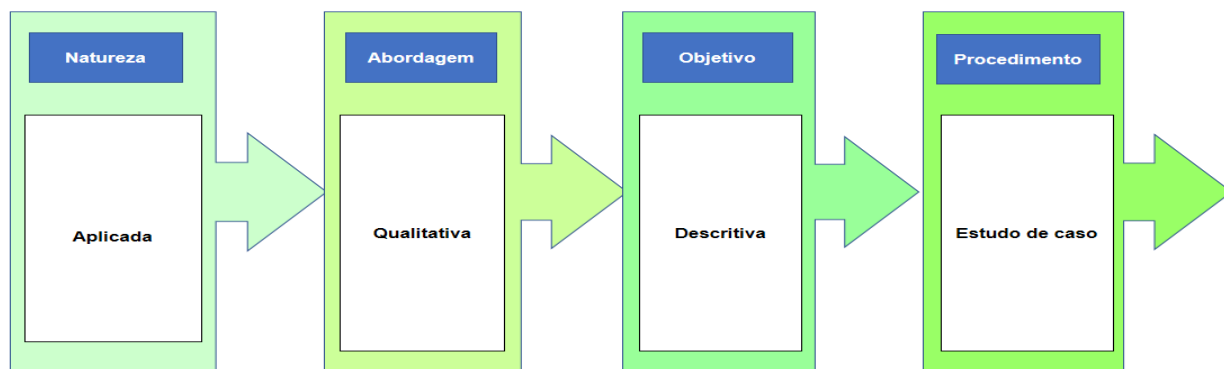
O estudo foi realizado em uma empresa do ramo moveleiro, localizada em um parque industrial de um município no Oeste do Paraná. A empresa iniciou suas atividades na década de 70 com a fabricação de móveis sob encomenda, mas com o passar do tempo migrou para o segmento de hotelaria e pela qualidade, agilidade e compromisso com os

prazos se tornou referência no segmento de móveis para hotelaria, atendendo os principais hotéis de alto padrão no Brasil.

A pesquisa classificou-se em um estudo de caso, foi necessária uma análise aprofundada das atividades realizadas onde, através da aplicação de questionário, tanto para os dirigentes dos níveis mais elevados quanto para os encarregados de setores e foi possível a obtenção de informações indispensáveis para a realização do estudo.

Para Prodanov e Freitas (2013) e Gil (2009), um estudo de caso consiste na captação e análise de informações para posterior aprendizagem aprofundada e deve ser uma aplicação imediata dos conhecimentos adquiridos. Na Figura 1, é possível exemplificar a classificação do estudo em questão.

**Figura 1: Classificação da pesquisa.**



**Fonte: Autoria Própria (2023)**

A pesquisa foi realizada em duas etapas: o levantamento dos dados necessários através de questionário e entrevistas informais e a aplicação das informações através da utilização das ferramentas competitivas:

- a) Matriz SWOT, com a identificação dos pontos fortes e fracos da organização através de uma análise do ambiente interno e as ameaças e oportunidades, com a observação do ambiente externo. Os dados foram organizados em uma matriz para a realização das correlações entre os fatores;
- b) Balanced Scorecard, com a verificação das quatro perspectivas (financeira, clientes, processos internos e aprendizagem e crescimento), foi realizado um diagnóstico do estado atual da empresa para traçar as melhores metas, encontrar os indicadores de performance e por fim, atribuir estratégias de curto e longo prazo para as metas estabelecidas;
- c) Estratégias Genéricas de Porter, através da identificação dos três parâmetros: liderança no custo, através de políticas orientadas para atingir a liderança dos custos totais; a diferenciação, sugerindo algo novo como forma de se tornar exclusivo no mercado e o enfoque identificando o segmento de mercado a fim de atingir objetivos estabelecidos.

Com base na coleta dos dados, juntamente com a análise da empresa como um todo, foi possível entender todo o processo de produção desenvolvido, assim como o seu funcionamento, com o intuito de propor sugestões de melhoria, levando-se em conta as lacunas dos setores analisados.

### **3. Referencial Teórico**

#### **3.1 Estratégia**

É importante entender de forma clara o que é estratégia antes de estudar o planejamento estratégico e a vantagem competitiva. Segundo Maximiano (2008), a palavra estratégia teve

origem na Grécia a milhares de anos, onde se utilizava expressões como “*estrategos*” para nomear pessoas encarregadas a planejar a guerra. Mintzberg *et al.*, (2000) destacam que há várias definições para a estratégia, sendo que eles definem como sendo a maneira como uma organização se forma. Ela envolve diversos aspectos analíticos e conceituais e ainda segundo os autores pode ser um plano, um pretexto, um padrão, um posicionamento ou uma perspectiva.

A estratégia é de forma diferenciada e inovadora, o melhor caminho e ação para alcançar metas e objetivos estabelecidos pela empresa. É através das estratégias que se desenvolve o plano de ação para o alcance dos propósitos (OLIVEIRA, 2011). Para Porter (1991), é necessário o desenvolvimento de uma fórmula para a estratégia competitiva, ou seja, para identificar como uma empresa compete. Por isso, o método clássico da estratégia é determinado através da roda de estratégia competitiva, que é a combinação das metas que a empresa almeja e das políticas que utiliza para alcançar os objetivos.

A estratégia competitiva é o desenvolvimento de como uma empresa deve competir, é a procura de uma posição favorável no ambiente onde ocorre a concorrência. Ela tem como objetivo alcançar a lucratividade e a sustentabilidade em relação aos adversários. Por isso, é importante determinar políticas para o alcance de metas (PORTER, 1992). Segundo Kotler, *et al.*, (2002), em um mercado com alta competitividade, a estratégia que a empresa utiliza deve ser revista e formulada continuamente, entendendo os clientes e os concorrentes. A formulação da estratégia deve ser seguida não só do plano A, mas de outros planos para futuro aperfeiçoamento.

### **3.2 Vantagem competitiva**

Na visão de Porter (1992), a vantagem competitiva nasce do valor que os clientes estão dispostos a pagar, ou seja, do valor que a empresa forma e que sobressai os custos de fabricação. Segundo o autor, existem dois tipos de vantagem competitiva: liderança de custo e diferenciação, estas podem ser alcançadas se a escolha do ambiente ou a variedade das atividades forem certas. A vantagem competitiva é a forma como a empresa determina e elabora as suas estratégias.

Quando uma empresa gera uma maior diferença entre os ganhos de produtos ou serviços adquiridos por clientes e o custo econômico total dos mesmos em relação aos adversários, ou seja, quando ela gera maior valor econômico que seus rivais, ela possui vantagem competitiva (BARNEY E HESTERLY, 2007).

No desenvolvimento das vantagens competitivas sustentáveis é preciso entender e identificar quatro fatores essenciais que são: como a empresa compete no mercado, à base de apoio para competir, o ambiente de competição e a escolha dos concorrentes diretos. Assim, é possível garantir vantagem competitiva em longo prazo (KOTLER *et al.*, 2002).

### **3.3 Estratégias Genéricas de Porter**

As estratégias genéricas são procedimentos utilizados nas indústrias para destacar-se em relação aos seus concorrentes, essas táticas mostram que todas as empresas podem apontar altos retornos, em outros casos, a conquista de uma estratégia genérica é necessária apenas para obter resultados aceitáveis (PORTER, 1992). Os três tipos descritos por Porter (1992) são:

a) Liderança no custo: a estratégia tem como objetivo que a empresa se torne o produtor de baixo custo em suas indústrias. A empresa tem como finalidade abranger e contemplar muitas partes das indústrias;

b) Diferenciação: esta estratégia consiste que ela seja exclusiva na empresa tornando-se única no mercado. A diferenciação tem suas particularidades podendo ser baseadas tanto no seu produto, serviço, embalagem, método de marketing entre outros tipos de aspectos;

c) Enfoque: esta última estratégia consiste na escolha de um ambiente competitivo dentro da organização. O foco é baseado na escolha de um componente ou grupos dentro da indústria que tem como objetivo a adaptação da estratégia para poder ajustá-las e finalmente atendê-las.

A estratégia liderança por custos, consiste na redução de custos em relação aos seus concorrentes para obter vantagem competitiva. A estratégia de diferenciação tem como finalidade a de distinguir seus serviços ou produtos com relação aos seus adversários. Por fim, a estratégia de foco tem como objetivo a abordagem de um mercado, os tipos de produtos ou conjunto de consumidores dentro de um órgão (GRIFFIN, 2007).

As estratégias de baixo custo são sempre utilizadas por empresas que prestam serviços e que usufruem vantagens econômicas ou procedimentos que reduzam os custos totais. Na estratégia de diferenciação, as empresas devem analisar alguns itens para se tornar exclusivas no mercado como: qualidade, confiabilidade, desempenho e serviços prestados. Finalmente nas estratégias de foco, a empresa tem como objetivo um determinado serviço, cliente e região a ser executado (KOTLER, *et al.*, 2002).

### **3.4 Matriz SWOT**

A Matriz SWOT foi criada pelos professores da Harvard Business School, Kenneth Andrews e Roland Cristensen, é uma ferramenta de análise das variáveis: forças, fraquezas, oportunidades e ameaças de uma organização que visa o estudo da competitividade da mesma através da identificação dos pontos fortes para satisfazer as oportunidades do mercado e garantir o sucesso a longo prazo (SILVA *et al.*, 2011).

A matriz é construída através de um retângulo onde estão identificadas as quatro variáveis, as forças e as fraquezas são identificadas através de análises internas já as oportunidades e ameaças por análises externas. Para as análises externas é necessário encontrar fatores que afetam diretamente a empresa e que apresentem certa relevância (DORNELAS, 2001).

Os pontos fortes e fracos são variáveis controláveis pelas empresas, o primeiro oferece vantagem operacional em relação aos concorrentes e o segundo demonstra uma desvantagem. Já as oportunidades favorecem as estratégias e as ameaças criam barreiras no desenvolvimento dos métodos empresariais e ambas são variáveis incontroláveis pelas organizações (OLIVEIRA, 2011).

Os pontos fortes permitem que a organização programe a estratégia, são as habilidades e capacidades da empresa; os pontos fracos impedem o desenvolvimento da estratégia e demonstram às limitações; as oportunidades são os elementos utilizados para aumentar o desempenho e, por fim, as ameaças são as barreiras enfrentadas pelas corporações. Realizar a análise SWOT é de extrema importância para as organizações, pois apresentam itens importantes na criação das estratégias e conseguem analisar o sistema como um todo (GRIFFIN, 2007).

### **3.5 *Balanced Scorecard***

O *Balanced Scorecard* é uma ferramenta que surgiu em 1992 nos Estados Unidos e foi elaborado por Robert Kaplan e David Norton, ambos professores da Universidade da Harvard Business. Consiste em um método que tem como finalidade traçar estratégias dentro de uma entidade através de indicadores de desempenho e ressalta tanto aspectos financeiros como não financeiros, para formação e implantação da estratégia (TAVARES, 2005).

Para Olve *et al.*, (2001), a técnica consiste em uma série de controle estratégico e gerenciamento, que tem como finalidade a aplicação de medidas financeiras, quando mostram os resultados de acontecimentos já realizados, das quais as ações não provam efeitos. As quatro perspectivas existente no *Balanced Scorecard* nivelam as metas de curto

e longo prazo, os resultados esperados e os fatores de desempenho destes bem como as decisões são estimadas e também as finalidades e os parâmetros são definidos (KAPLAN; NORTON, 1997).

A perspectiva finanças avalia a lucratividade do órgão e tem como finalidade desempenhar um papel duplo, com propósito de estabelecer desempenho financeiro e auxiliar as metas e medidas das outras perspectivas. Na perspectiva cliente, as entidades analisam os possíveis mercados e clientes nos quais eles desejam competir, isso possibilita que as organizações valorizem os clientes através da satisfação de produtos e serviços (KAPLAN; NORTON, 1997).

Já na perspectiva processos internos a organização recomenda um modelo a ser seguido sendo divididos em três partes: inovação, processos operacionais e pós-venda. A inovação identifica as carências atuais e futuras do cliente e desenvolve soluções para as mesmas. O processo de operações consiste na eficácia, pontualidade das entregas do produto final ou serviços prestados aos clientes. E o pós-venda são serviços apresentados para acrescentar valor a produtos e serviços (KAPLAN; NORTON, 1997).

Por fim, a perspectiva aprendizado e crescimento consistem na adaptação e atualização dos eventos observados no ambiente externo, por meio dos métodos alcançados no ambiente interno. Ainda apresenta três condições, capacidade dos funcionários, dos sistemas de informação e a motivação, *empowerment* e alinhamento (KAPLAN; NORTON, 1997).

## 4. Análise dos Resultados

### 4.1 Processo produtivo da empresa

A empresa estudada apresenta cinco grandes setores: almoxarifado, apoio e prensa, marcenaria, pintura e embalagem e realiza a produção dos móveis com dois tipos de materiais: lâminas de madeira e chapas prontas de melanina.

**Setor do almoxarifado:** Há o recebimento das chapas de lâminas de madeira e chapas prontas de melanina (BP), que serão utilizadas nos processos de fabricação. Os projetos vêm da parte superior da empresa onde os arquitetos e projetistas desenvolvem os planos de corte e neste setor os planos são colocados em prática.

**Setor de apoio e prensa:** As chapas passam pela máquina seccionadora onde é realizado o corte das peças. Há uma equipe especializada em preparar as lâminas para posterior prensagem. É realizada a prensagem das peças cortadas na primeira etapa com as lâminas preparadas da segunda etapa. As peças retornam à primeira etapa do processo para a realização de um novo corte para ajustes de medidas finais.

Na máquina coladeira de borda, são coladas as bordas para o acabamento final das peças. No centro de usinagem são realizados possíveis furos e cavas necessários às peças. Posteriormente as peças passam por um lixamento para realização de mais um acabamento.

**Setor de marcenaria:** Os funcionários realizam a montagem das peças que foram preparadas no setor anterior.

**Setor de pintura:** É realizado um primeiro lixamento conhecido como lixamento cru, este procedimento é utilizado para retirar possíveis imperfeições e criar uma certa aderência para garantir que a próxima etapa seja eficaz. Posteriormente é aplicado um fundo para proteção das peças, este pode ser um tingimento com fundo transparente ou apenas o fundo transparente. É feito um lixamento do acabamento para facilitar a pintura da peça. Na pintura do acabamento final a peça recebe a cor final e está pronta para o próximo setor.

**Setor de embalagem, expedição e montagem:** No setor é realizada uma revisão para encontrar possíveis imperfeições vindas das outras etapas do processo. Se for detectado algum problema a peça retorna ao respectivo setor para o conserto. Nesta etapa ocorre uma pré-montagem para facilitar o trabalho nas obras. As peças dos móveis que podem ser já montadas e as outras são apenas separadas juntamente. Os móveis pré-montados são embalados com materiais específicos que garantem total segurança para que cheguem ao destino final intactos. Ocorre a expedição das peças, estas são carregadas em caminhões para posterior transporte. A montagem na obra acontece por uma equipe especializada e treinada pela empresa para garantir a qualidade e a satisfação dos clientes.

## 4.2 Ferramentas estratégicas

### 4.2.1 Matriz SWOT

De acordo com a Matriz SWOT realizada na empresa, podem ser identificados os pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças que impactam as ações da empresa, influenciando nos resultados operacionais. A análise pode ser observada no Quadro 1, a seguir:

**Quadro 1: Matriz SWOT da empresa**

<b>MATRIZ SWOT</b>	
<b>Forças</b>	<b>Fraquezas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mais de 40 anos no mercado;</li> <li>• Qualidade dos serviços;</li> <li>• Projetos exclusivos – adaptados a cada cliente;</li> <li>• Empresa reconhecida no mercado;</li> <li>• Utilização de equipamentos de proteção individual;</li> <li>• Identificação das peças fabricadas com o nome do funcionário que realizou o serviço (para identificar possíveis erros);</li> <li>• Revisão das peças por lotes;</li> <li>• Cuidado no carregamento;</li> <li>• Controle dos processos produtivos em planilhas;</li> <li>• Identificação das peças com códigos de barras (para ter total controle do que é produzido e para não faltar itens);</li> <li>• Protótipo dos apartamentos;</li> <li>• Fácil adaptação dos funcionários.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Processo de recrutamento e seleção falho;</li> <li>• Sem treinamento específico para as respectivas funções;</li> <li>• Encarregado de setor sem perfil de controle e liderança;</li> <li>• Retrabalhos;</li> <li>• Atraso na entrega por imprevistos da estrada;</li> <li>• As peças chegam ao próximo setor incompletas, o que causa uma espera pelos clientes internos;</li> <li>• Alta confiança dos funcionários, tendo em vista que os mesmos não olham os projetos corretamente;</li> <li>• Demora para o término da construção dos hotéis, o que causa atraso na entrega dos móveis que já estão prontos e gera estoque;</li> <li>• Funcionários com mais de um ano de empresa não produzem como antes, se dispersam facilmente e faltam sem explicações.</li> </ul>
<b>Oportunidades</b>	<b>Ameaças</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recolocação dos funcionários em setores com maior afinidade;</li> <li>• Incentivo aos estudos e ao crescimento pessoal;</li> <li>• Metas diárias em equipe;</li> <li>• Jovem Aprendiz;</li> <li>• Projeto Semear.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sobrecarga de peso, que acarretam problemas de saúde nos funcionários;</li> <li>• Serviços repetitivos;</li> <li>• Rivalidade entre funcionários;</li> <li>• Entrada de novos concorrentes;</li> <li>• Mão de obra qualificada escassa;</li> <li>• Atrasos dos fornecedores na entrega da matéria-prima.</li> </ul>

**Fonte: Autoria Própria (2023)**

Por motivo da empresa produzir produtos de alto padrão, direcionados a um público seletivo e diferenciado, tornam-se mais precisas as ações voltadas às estratégias competitivas, tendo em vista que é possível direcionar a atenção para satisfazer os clientes exigentes dessa classe elevada e, por outro lado, o grau de impacto é menor no que se refere a quantidade de concorrentes, em função do diferencial do produto ofertado pela empresa.

#### 4.2.2 *Balanced Scorecard*

De posse dos dados coletados foi possível criar o BSC da empresa com base nas quatro perspectivas: financeira, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento. Estas perspectivas apresentam os objetivos, os indicadores, as metas e as iniciativas para a obtenção das melhores estratégias. As análises podem ser observadas nos quadros, separadamente para uma maior compreensão e detalhamento, sendo o Quadro 2, a análise da perspectiva financeira, o Quadro 3, apresenta a perspectiva relacionada aos clientes, o Quadro 4, ilustra a perspectiva dos processos internos e o Quadro 5, contém a perspectiva do aprendizado e crescimento.

Cada uma dessas perspectivas foi minuciosamente analisada, resultando na definição de objetivos específicos, indicadores de desempenho relevantes, metas tangíveis e iniciativas estratégicas detalhadas.

**Quadro 2- Análise da perspectiva financeira**

<b>FINANCEIRA</b>		
<b>Objetivos:</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Metas</b>
Estudar a possibilidade de atender a classe média regional. Reduzir o estoque da empresa.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ampliação de crescimento e faturamento em função da atuação em outros mercados;</li> <li>• Retorno do investimento;</li> <li>• Redução de prejuízos;</li> <li>• Aproveitamento do ativo da empresa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumentar o faturamento e ampliação de novos clientes;</li> <li>• Buscar um retorno sobre o capital investido;</li> <li>• Ampliação da receita da empresa.</li> </ul>
<b>Iniciativas</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análise das necessidades de produtos pela classe média regional;</li> <li>• Levantamento dos concorrentes potenciais;</li> <li>• Estudo da necessidade de mercado na captação de novos clientes;</li> <li>• Aumentar o número de clientes, focando na classe média regional.</li> <li>• Fazer um levantamento do montante de estoque parado;</li> <li>• Estimar os custos de produção do estoque parado;</li> <li>• Precificar o estoque da empresa;</li> <li>• Divulgar na mídia a os produtos estocados;</li> <li>• Realizar um showroom na região para a oferta do estoque parado.</li> </ul>		

**Fonte: Autoria Própria (2023)**

Na perspectiva financeira, a organização busca ampliar seu crescimento e eficácia financeira através da exploração de novos mercados, da otimização do retorno sobre o investimento, da redução de prejuízos e da maximização do aproveitamento dos ativos. As iniciativas planejadas, como a análise de mercado e a gestão do estoque, visam alcançar essas metas financeiras.

**Quadro 3: Análise da perspectiva clientes**

<b>CLIENTES</b>		
<b>Objetivos</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Metas</b>
Ampliação de público atendido; Conquistar os novos clientes; Satisfação do cliente.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Novos compradores;</li> <li>• Ampliação de novos clientes;</li> <li>• Aumento de clientes satisfeito;</li> <li>• Reter clientes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ampliação do potencial de penetração do mercado;</li> <li>• Aumento de faturamento;</li> <li>• Clientes novos;</li> <li>• Satisfazer tanto os novos e antigos clientes;</li> </ul>



CLIENTES		
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Redução de reclamações .</li> </ul>
Iniciativas		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar pesquisa de mercado para atrair novos clientes;</li> <li>• Criar campanha de marketing destacando a qualidade dos seus produtos;</li> <li>• Implementar setor de prospecção e vendas para atrair novos compradores;</li> <li>• Estudar as necessidades dos clientes potenciais.</li> <li>• Utilizar o pós-venda para obtenção de informações sobre a satisfação dos clientes em relação aos produtos e serviços ofertados;</li> <li>• Desenvolver um sistema de garantias do serviço realizado;</li> <li>• Elaborar um mecanismo exclusivo para sugestões ou queixas;</li> <li>• Desenvolver ações para minimizar o grau de insatisfação dos clientes de acordo do índice de reclamações.</li> </ul>		

Fonte: Autoria Própria (2023)

A perspectiva de clientes visa expandir a base de clientes, conquistar e manter a satisfação deles. Para isso, a empresa se propõe a realizar pesquisas de mercado, campanhas de marketing e melhorias no atendimento pós-venda. O objetivo é melhorar o potencial de penetração no mercado, aumentar o faturamento e reduzir as reclamações dos clientes.

Quadro 4: Análise da perspectiva processos internos

PROCESSOS INTERNOS		
Objetivos	Indicadores	Metas
Aprimorar o processo de seleção de pessoas e oferecer treinamento; Realizar o controle operacional dos produtos desenvolvidos setor por setor.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Melhoria da triagem dos candidatos à vaga;</li> <li>• Ampliação da eficácia operacional;</li> <li>• Número de serviços refeitos (retrabalhos);</li> <li>• Índice de satisfação dos funcionários entre os setores;</li> <li>• Número de reclamações.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Melhoria de desempenho e realização das atividades;</li> <li>• Diminuir prejuízos com serviços refeitos;</li> <li>• Indicar uma pessoa responsável pela qualidade setor por setor;</li> <li>• Identificar os responsáveis pelas falhas de produção ocorridas.</li> </ul>
Iniciativas		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Indicar uma pessoa qualificada para a seleção dos candidatos à vaga ofertada;</li> <li>• Traçar os pré-requisitos dos candidatos para o desenvolvimento das funções desenvolvidas na empresa;</li> <li>• Investir em treinamentos para o desenvolvimento de cada atividade de acordo com os respectivos setores;</li> <li>• Avaliação do desempenho dos funcionários de acordo com sua aptidão individual;</li> <li>• Ampliar a inspeção da qualidade setor por setor;</li> <li>• Destacar um responsável para o controle da qualidade;</li> <li>• Quantificar o número de retrabalhos setor por setor;</li> <li>• Gratificar o setor que apresentar menos falhas na produção.</li> </ul>		

Fonte: Autoria Própria (2023)

Na perspectiva de processos internos, a meta é aprimorar os processos de seleção de pessoal e o controle operacional, visando à melhoria da triagem de candidatos, à eficácia operacional, à redução de retrabalhos e à identificação das falhas de produção. As iniciativas incluem investimentos em treinamentos, avaliação de desempenho e controle de qualidade.

**Quadro 5: Análise da perspectiva aprendizado e crescimento**

APRENDIZADO E CRESCIMENTO		
Objetivos	Indicadores	Metas
Capacitação dos funcionários; Aumentar a satisfação da equipe.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Treinamentos a serem realizados;</li> <li>Avaliar o desempenho;</li> <li>Satisfação do trabalho realizado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Implementar capacitação semestral;</li> <li>Realizar capacitação na área de atuação;</li> <li>Melhorar a satisfação dos funcionários;</li> <li>Aumentar a produtividade.</li> </ul>
Iniciativas		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Oferecer cursos de aprimoramento aos colaboradores;</li> <li>Capacitar os funcionários a atender as exigências novas expostas no mercado;</li> <li>Disponibilizar cursos novos e atualizados aos funcionários.</li> <li>Reformular a meta diária para dar um incentivo aos colaboradores;</li> <li>Participação dos funcionários na seleção de vagas específicas ofertadas;</li> <li>Premiar os melhores trabalhos desenvolvidos por setor;</li> <li>Possibilitar a autoestima e o comprometimento dos funcionários através da administração participativa;</li> <li>Beneficiar e reconhecer o bom desempenho desenvolvidos pelos funcionários.</li> </ul>		

**Fonte: Autoria Própria (2023)**

Por fim, na perspectiva de aprendizado e crescimento, a empresa pretende capacitar seus funcionários e elevar a satisfação da equipe. Isso envolve oferecer cursos de aprimoramento, atualizar os colaboradores sobre as novas exigências do mercado e promover um ambiente de trabalho que valorize o desempenho e o comprometimento.

O Balanced Scorecard oferece uma estrutura sólida para alinhar as estratégias da empresa e medir o progresso em direção a seus objetivos estratégicos. Monitorando regularmente o desempenho em cada perspectiva, a organização pode ajustar suas estratégias conforme necessário, garantindo um caminho sustentável para o sucesso a longo prazo. É uma ferramenta valiosa para a gestão estratégica que permite adaptar-se às mudanças do mercado e prosperar (PORTER, 1992).

#### 4.2.3 Estratégias Genéricas de Porter

As Estratégias Genéricas de Porter se apresentam da seguinte forma: por custo, por enfoque e por diferenciação. Após a análise dos dados obtidos na presente pesquisa, constatou-se que a empresa utiliza as estratégias de enfoque e diferenciação em seu processo produtivo, tendo em vista que atende um determinado nicho de mercado, ofertando um produto diferenciado, ou seja, direcionado a um público específico, pertencente a classe A, tendo como atrativo um produto singular, com alta qualidade, sob encomenda, de acordo com as necessidades e especificações requeridas pelo cliente em questão, sendo uma estratégia que os distingue de seus concorrentes.

### 5 Conclusões

As ferramentas competitivas são importantes para que as empresas formulem as suas estratégias frente aos concorrentes e consigam atender as necessidades dos clientes que estão cada vez mais exigentes. A pesquisa teve por objetivo analisar o desempenho

estratégico de uma indústria do ramo moveleiro com o auxílio das ferramentas Matriz SWOT, *Balanced Scorecard* e Estratégias Genéricas de Porter. O estudo consistiu da aplicação dessas ferramentas em uma indústria moveleira, que preza muito pela qualidade de seus produtos e serviços e em atender as necessidades de cada cliente em particular.

Por meio do estudo, foi possível obter os resultados esperados, identificando todos os pontos desejados dentro de uma análise criteriosa e estratégica. Com o auxílio das ferramentas estratégicas, ocorreu a análise do desempenho da indústria, seus pontos positivos e negativos. A partir do detalhamento ocasionado pela pesquisa, ocorreu a indicação das melhorias e correção das falhas detectadas. É importante destacar que através da análise minuciosa dos problemas presentes na organização e utilizando as ferramentas certas, é possível obter resultados positivos, visando a sobrevivência no mercado e o destaque frente aos adversários.

Conclui-se que, apesar de apresentar pequenas falhas no processo produtivo, a indústria apresenta um elevado potencial estratégico e possui produtos que possibilitam a obtenção de vantagens competitivas frente aos seus concorrentes. Também, destaca-se, a qualidade do produto entregue aos clientes, reforçando a fidelização do mercado consumidor, o que favorece a ampliação da clientela que busca a excelência no setor moveleiro.

Sugere-se para trabalhos futuros o levantamento do montante do estoque parado, sua estimativa dos custos de produção, como também a precificação do mesmo. Também um estudo detalhado dos concorrentes e clientes potenciais, a realização de uma pesquisa de mercado para atrair novos clientes e formular um plano de marketing para divulgar seus produtos e serviços e a qualidade dos mesmos.

## **Referências**

BARNEY, Jay B.; HESTERLY, W. S. **Administração estratégica e vantagem competitiva**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo: transformando ideias em negócios**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4 ed. São Paulo: Atlas: 2009.

GRIFFIN, Ricky. W. **Introdução à administração**. 1ed. São Paulo: Ática, 2007.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A estratégia em ação: balanced scorecard**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KOTLER, P. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 10 ed. São Paulo: Atlas, 1998.

KOTLER, P.; HAYES, T.; BLOOM, P. N. **Marketing de serviços profissionais: estratégias inovadoras para impulsionar sua atividade, sua imagem e seus lucros**. 2 ed. Barueri-SP: Manole Ltda., 2002.

LOVELOCK, C. H.; WRIGHT, L. **Serviços, marketing e gestão**. São Paulo: Saraiva, 2001.

MAXIMIANO, A.C.A. **Teoria geral da administração**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

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

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologia e práticas. 29 ed. São Paulo: Atlas, 2011.

OLVE, N.; ROY, J.; WETTER, M. **Condutores da performance**: um guia prático para o uso do “balanced scorecard”. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva**: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 7ed. Rio de Janeiro: Campus, 1991.

PORTER, M. E. **Vantagem competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior. 5ed. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

PRODANOV, C.C; FREITAS, E. C. D. **Metodologia do trabalho científico**: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. 2 ed. Novo Hamburgo-RS: Universidade Feevale, 2013.

SILVA, A. A. *et al.* **A utilização da matriz SWOT como ferramenta estratégica**: um estudo de caso em uma escola de idiomas em São Paulo. VIII Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, Rio de Janeiro, 2011. Disponível em: <<https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos11/26714255.pdf>>. Acesso em: 20 setembro de 2018.

TAVARES, M. C. **Gestão estratégica**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2005.