

# **LEVANTAMENTO DAS ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS DE EMPRESAS DO RAMO DE MÓVEIS PLANEJADOS DA CIDADE DE PIMENTA: um estudo a partir da aplicação do modelo de Porter**

Daiana das Graças Frazão; Anderson Alves Santos; Robson de Castro Ferreira

## **RESUMO**

O objetivo deste artigo foi analisar a percepção de 03 empresários do ramo de móveis planejados da cidade de Pimenta – MG em relação à competitividade do setor, a partir da aplicação das cinco forças de Porter. A pesquisa caracteriza-se como um estudo de caso de cunho qualitativo, utilizando como instrumento de coleta de dados, entrevistas. Constatou-se que o setor moveleiro é bastante competitivo, se destacando como principais pontos positivos em comum dentre as três organizações, a qualidade do produto ou serviço, satisfação do cliente, equipamentos modernos, facilidade nas condições de pagamento, aumento da demanda produtivo, pelo fato dos consumidores estarem cada vez mais preocupados em aproveitar espaços do ambiente. Como pontos negativos foram detectados a falta de investimento em propaganda, a concorrência desleal, alto custo com matéria-prima, grande poder de barganha do consumidor e evasão de funcionários.

Palavras Chaves: competitividade, forças competitivas, setor moveleiro.

## **1. INTRODUÇÃO**

Para conquistar o cliente, é preciso prestar um bom serviço e para fazê-lo é necessário estar preparado, com treinamentos que enriqueçam a atuação da empresa, ciente da real importância do bom desempenho para a organização prestadora de serviços.

O crescimento da competitividade faz com que as organizações se refaçam, transformando seus fundamentos produtivos para meios mais efetivos. Entretanto, existe uma peça fundamental na busca pela competitividade, que é a habilidade de gerar produtos melhores, e de inovar em tecnologias.

Em um mundo de forte competitividade, as empresas não podem dar-se ao luxo de ficar de braços cruzados e serem apenas telespectadoras, sendo surpreendidas com novos produtos da concorrência. Pelo contrário, elas devem ser pioneiras, na busca pela inovação, assim como a contínua procura de satisfação dos desejos de seus clientes, antes que a concorrência o faça (MOTA, 2013, p.81)

Sabe-se que um serviço bem prestado, assim como um atendimento diferenciado ao cliente, muitas das vezes conseguem garantir fidelidade. A excelência no atendimento ao

cliente é considerada um dos maiores diferenciais competitivos do mercado e fator fundamental para o crescimento do faturamento das organizações.

Conforme Barbosa (2001, p.98), a competitividade no setor moveleiro tem grande relação com a mão de obra e embora o meio produtivo tenha evoluído consideravelmente com máquinas e equipamentos de ponta, pode-se dizer que a força de trabalho humana ainda é o que domina o meio produtivo do setor. Ainda conforme este mesmo autor, a competitividade tem forte relação com o resultado final que adquire, “é grande a ênfase dada ao volume de vendas e baixa a preocupação em desenvolver potencial de crescimento de longo prazo.”

Conforme Porter (2004), a união das cinco forças competitivas: ameaça de novos entrantes, pressão de produtos substitutos, poder de negociação dos compradores, poder de negociação dos fornecedores e rivalidade entre os concorrentes quando agem em conjunto, são capazes de indicar a potencialidade do rendimento final do setor.

Sobre as estratégias competitivas, se trata do acordo entre as metas de uma organização e as técnicas empregadas para atingi-las, sendo a essência da estratégia, saber como a empresa executa suas tarefas.

Assim, o objetivo da pesquisa constituiu-se em descrever as estratégias competitivas das empresas do ramo de móveis planejados da cidade de Pimenta – MG, a partir das cinco forças de Porter. De forma mais específica, vislumbrar como estes empresários percebem a competitividade, identificando qual estrutura de mercado estas empresas estão inseridas e analisar as características estruturais das forças competitivas.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 O QUE É COMPETITIVIDADE**

Zylbersztajn et al. (2000, p.138) explicam que a competitividade e a globalização estão sendo discutidos com mais frequência atualmente, sendo importante serem analisadas sob duas óticas: uma em “mercados globalizados” e outra em “mercados não globalizados”. Nos mercados não globalizados a competitividade ocorre com a interferência do governo e nos mercados globalizados a competitividade é “determinada pela sua capacidade de crescer frente à concorrência.” As diversas mudanças que vem ocorrendo no mundo, fazem com que a competitividade aumente consideravelmente.

O termo competitividade é uma expressão que ainda não possui uma definição ampla e direta, uma vez que se encontram várias definições distintas (GALINARI et al., p.238).

Kupfer (1996, p.367) define a competitividade como a habilidade que a organização possui de elaborar e executar métodos competitivos capazes de fazer com que a empresa tenha um bom posicionamento de mercado.

Oliveira (2004, p.03) conceitua competitividade como a capacidade da organização de melhorar seus resultados e ser mais atuante no seu negócio, se beneficiando em razão dos privilégios que ganhou com o passar dos anos. Cita ainda que seja preciso analisar tanto fatores internos quanto externos que possam influenciar na eficiência da organização.

Ferraz, Kupfer e Haguenaer (1995, p.01) mencionam dois aspectos diferentes a respeito da competitividade. Para a primeira, a competitividade é analisada sob o ponto de vista do desempenho da empresa ou produto. Para a segunda, competitividade é observada como eficiência, onde procura calcular qual é o potencial competitivo do setor ou empresa analisada. Posteriormente, estes mesmos autores explanam que estas duas abordagens não são suficientes para a análise do problema e então definem competitividade “como a capacidade da empresa formular e implementar estratégias concorrenciais, que lhe permitam ampliar ou conservar, de forma duradoura, uma posição sustentável no mercado.”

Patação (s/d) define competitividade como “dinâmica e multidimensional.” Dinâmica no sentido de seu desenvolvimento, que pode sofrer mudanças com o passar do tempo, não sendo correto que se faça observações definitivas. E multidimensional, pois advém de diferentes variáveis.

Degen (1989, apud COLTRO, 1996), complementa que é a competitividade que determina o sucesso ou o fracasso de uma organização em que existe concorrência direta.

Michael Porter (2004) indica cinco forças que são determinantes para a competição de uma organização, sendo elas: ameaça de novos entrantes, pressão de produtos substitutos, poder de negociação dos compradores, poder de negociação dos fornecedores e rivalidade entre concorrentes, que são discutidos detalhadamente a seguir.

## **2.2 AS CINCO FORÇAS DE PORTER**

Porter (2004) no livro “Estratégia competitiva”, elenca cinco fatores como forças competitivas que determinam o provável lucro da indústria, sendo elas ameaça de novos entrantes, pressão de produtos substitutos, poder de negociação dos compradores, poder de negociação dos fornecedores e rivalidade entre os concorrentes.

Na ameaça de novos entrantes, quando ocorre a entrada de novas organizações estas trazem novas possibilidades e uma vontade de conquistar a parcela de mercado, dependendo das barreiras de entrada. A economia de escala determina os motivos que levam a encolher o custo médio de produção de um bem ou serviço qualquer, de acordo com o aumento da produção. Na diferenciação do produto as empresas desenvolvem formas de modificar um produto e torná-lo mais atraente para seu público-alvo. A política governamental também é um grande problema, uma vez que o governo tem o poder de refrear a concorrência por meio de ajuda de propriedade e regulação, ou ainda estímulos para desenvolver produtos e serviços singulares para aqueles que já estão no mercado.

A pressão de produtos substitutos diz que organizações que possuem potencialidade de inserir produtos substitutos podem ser vistas como uma ameaça. Os produtos substitutos restringem um possível retorno de mercado, pois determinam um limite de preço de mercado. Caso o produto ou serviço alcance um ganho da relação custo/benefício, então a ameaça se torna superior.

No poder de negociação dos compradores, os clientes têm a capacidade de influenciar o mercado, forçando os preços para baixo, negociando por mais qualidade ou mais serviços e causando um desconforto entre os concorrentes, colocando-os uns contra os outros.

Um grupo de compradores é forte caso esteja concentrado em adquirir grandes volumes em relação às vendas do vendedor; se os produtos que ele adquire da indústria representam uma fração significativa de seus próprios custos ou compras; se os produtos que ele compra da indústria são padronizados ou não diferenciados; se enfrenta poucos custos de mudança; se consegue lucros baixos; se os compradores que são uma ameaça concreta de integração para trás, ou seja, Caso os compradores estejam incorporados em partes ou colocam uma ameaça real de integração para trás, eles estão em posição de negociar concessões; se o produto da indústria não é importante para a qualidade dos produtos ou serviços do comprador e se o comprador tem todas as informações necessárias.

Os fornecedores podem exercer seu poder de negociação sobre os membros do mercado ao alcançar margens de preço mais elevadas ou diminuir a quantidade de produtos e serviços comprados. Um grupo de fornecedores é forte se vende para compradores mais fragmentados, sendo mais propensos a influenciarem nos preços; se não se vêem obrigados a lutar com outros produtos substitutos na venda para a indústria; se certa indústria não é um cliente

importante e se o produto dos fornecedores é um insumo importante para o negócio do comprador; se os produtos são diferenciados ou tem custos de mudança.

Por último, a rivalidade entre os concorrentes discute a prática e a competitividade que os concorrentes podem exercer. Ela é importante, pois possibilita que as pessoas de interesse da empresa saibam quais os pontos fortes de seus concorrentes, possibilitando assim traçar estratégias para que a empresa obtenha sucesso.

Os fatores fundamentais que devem ser considerados são o número de concorrentes, a diversidade dos concorrentes e a disseminação da informação que foi utilizada. O principal desafio dos superiores é em analisar seus concorrentes e escolher ou criar circunstâncias que induzam a empresa a produzir vantagens competitivas. Este assunto será tratado detalhadamente no tópico seguinte.

### **2.3 ANÁLISE DA CONCORRÊNCIA E VANTAGEM COMPETITIVA**

Quando não se tem um entendimento a respeito das forças e possíveis ações dos concorrentes, é improvável realizar um levantamento do elemento principal da estratégia de marketing. Do mesmo modo, a vantagem competitiva é uma definição relativa, em que uma organização que não é capaz de entender seus concorrentes, não é capaz de entender a si própria (HOOLEY et al., 2011).

Esses mesmos autores em seu livro “Estratégias de marketing e posicionamento competitivo”, fazem um estudo a respeito das áreas da inteligência dos concorrentes, sendo elas o *benchmarking* em relação a rivais, as dimensões da análise da concorrência, a escolha de bons concorrentes e a origem, as fontes e a divulgação de informações sobre a concorrência.

O *benchmarking* competitivo se refere ao método de confrontar as estratégias e operações da organização com os demais concorrentes que são considerados os melhores do setor. Os novos entrantes ou empresas de pequeno porte podem ter muito a ensinar para as empresas já consolidadas no mercado, uma vez que focalizam aspectos particulares não como um todo, como por exemplo, uma empresa pode liderar o atendimento ao cliente, já outra superar o concorrente no controle de custos.

Os dados referentes aos exercícios realizados na empresa podem estar acessíveis, entretanto quando se realiza o *benchmarking* com os concorrentes, poderão ocorrer obstáculos na obtenção dos dados importantes. Swain (1993, apud Hooley et al., 2011) propõe três

principais fontes de conhecimento do concorrente para o *benchmarking*, sendo elas fontes públicas, compartilhamento de dados e entrevistas diretas.

As fontes públicas abrangem os diferentes relatórios da organização, estudos setoriais e pesquisas patrocinadas pelo governo ou associações setoriais; o compartilhamento de dados pode ocorrer em eventos setoriais e conferências, de maneira formal ou informal; por fim, as entrevistas diretas podem ser realizadas com clientes, fornecedores, ex funcionários de concorrentes, dentre outros fatores a fim de coletar o maior número de informações a respeito dos seus concorrentes.

Finalizando o procedimento de *benchmarking*, é necessário verificar e comparar os métodos utilizados pelas empresas, para identificar as possíveis ações que deverão ser aderidas. Observando as áreas que precisam de mais dedicação, a empresa pode tomar uma série de decisões, dependendo da situação analisada e vivida pela organização.

A próxima área discutida trata das dimensões da análise da concorrência, que compreende a avaliação de vários fatores. Lehmann & Winer (1991, apud Hooley et al., 2011) citam quatro principais etapas na análise dos concorrentes, sendo elas avaliar os objetivos atuais e futuros da concorrência, a fim de compreender quais os possíveis passos do concorrente e aonde deseja chegar; avaliar as estratégias atuais da concorrência, para entender os métodos utilizados pelos adversários, a fim de conseguir traçar possíveis oportunidades e ameaças; avaliar os recursos da concorrência, estando atento ao que são hábeis de fazer, podendo dar rastros de como o concorrente agirá no futuro ou a possíveis ameaças; prever estratégias futuras da concorrência, onde a empresa pode começar a identificar possíveis ações futuras de seu concorrente a partir da combinação das análises anteriores.

A área seguinte é a escolha de bons concorrentes. Quando uma empresa é inserida no mercado, ela escolhe seus adversários, podendo estes ser atraentes ou não, sendo necessária a análise de alguns fatores. Porter (2004) enumera algumas características que fazem um bom competidor. Segundo ele, uma empresa competitivamente madura compreende as regras, faz suposições realistas, pode apoiar a estrutura da indústria se investir no desenvolvimento do seu próprio produto. Um bom concorrente é uma organização que consegue enxergar suas fraquezas, tem metas compatíveis com o mercado em que está inserida. Outro grupo de concorrentes de potencial podem ser sociedades já estabelecidas a muito tempo e que possuem um interesse sólido na área industrial.

O último tópico diz respeito à origem, as fontes e a divulgação de informações sobre a concorrência. A empresa pode utilizar de várias maneiras para obter informações sobre seus concorrentes e mercados, sendo muitas delas divulgadas pelo próprio concorrente, como folhetos, revistas, sites, propagandas.

Está também cada vez mais frequente o vazamento de informações, seja proposital ou não por parte de seus funcionários. Outra prática muito comum é uma entrevista com ex funcionários da concorrência, caso ingressem na empresa, a fim de obter informações privilegiadas. Para tanto, pode-se dizer que dados sobre concorrentes raramente podem ser agrupados de maneira sistemática e compreensível, sendo preciso analisar diferentes fatores para que se possa chegar a um resultado coerente.

## 2.4 MATRIZ SWOT

Conforme Diniz (2014) em sua obra “Estratégias de gestão e organização empresarial”, a análise SWOT é uma ferramenta muito usada nos planejamentos estratégicos das organizações, uma vez que as força a analisar seu ambiente interno e externo, identificando suas forças, fraquezas, oportunidades e ameaças. A principal finalidade desta análise é identificar pontos importantes que tornem a organização mais consciente de novas possibilidades.

A sigla SWOT deriva a partir de quatro palavras inglesas, sendo *strenght* (força), *weakness* (fraqueza) relacionadas ao ambiente interno e *opportunities* (oportunidades) e *threats* (ameaças), relacionados ao ambiente externo. A figura a seguir mostra como a ferramenta é disposta.

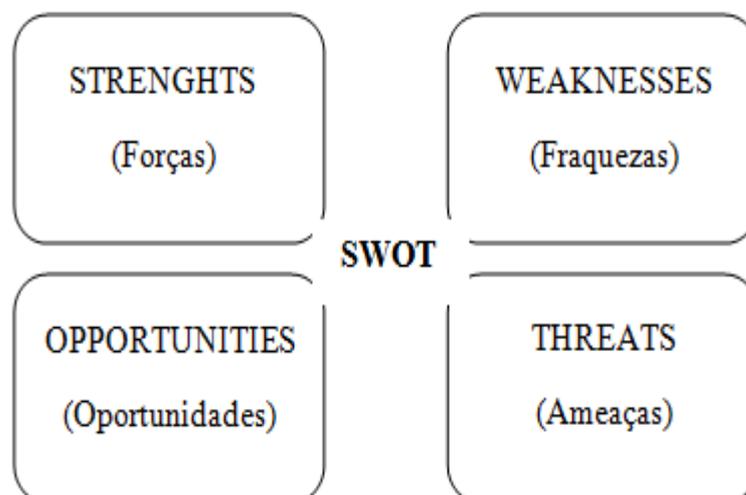


Figura 1: Matriz SWOT

Fonte: Adaptado de Diniz (2014).

As forças e oportunidades possuem certa semelhança por serem positivas e revelam as possibilidades de alavancar o desempenho da organização. Representa como a empresa pode utilizar suas forças para aproveitar as oportunidades que se apresentam. Contrário a essas observações, as fraquezas e ameaças são negativas e revelam os problemas enfrentados pela organização, identificando possíveis problemas que a empresa possa vir a enfrentar.

## **2.5 O SETOR DE MÓVEIS PLANEJADOS: PANORAMA NACIONAL**

Ferreira et al. (2008) contam que se destacam no setor de móveis as pequenas empresas, que até pouco tempo atrás não vislumbravam exportação. Um dos principais líderes do comércio do setor de móveis por um longo tempo foi a Itália, que se tornou uma das principais exportadoras de móveis no mundo permanecendo assim até 2005, onde foi ultrapassada pela China. Galinari et al. (s/d) complementam que com o passar dos anos, as organizações desse setor idealizaram aperfeiçoar seus fornecedores e inserir “plantas produtivas” em países em desenvolvimento, a fim de diminuir seus gastos com mão de obra e insumos e aumentar sua margem de lucro.

A indústria de móveis no país tem histórica especialização na fabricação de produtos feitos com madeira, uma vez que “fatores geográficos e climáticos favorecem a oferta em abundância de insumos de origem florestal no país (GALINARI et al., p.231). Lanzer et al. citado por Barbosa (2001), explicam que aproximadamente 70% dos móveis de madeira produzidos no país são destinados ao uso residencial, sendo que grande parte das organizações são de pequeno porte e não utilizam muitos equipamentos de ponta.

O setor no Brasil é muito importante para a geração de empregos, tendo se propagado em todo o território nacional (GALINARI et al., p.232). A indústria nacional de móveis concentra-se principalmente, nas regiões sul e sudeste como mostra o gráfico.

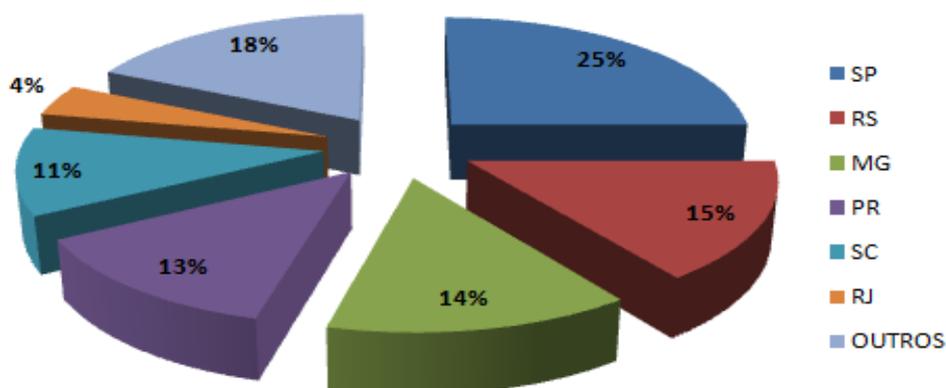


Gráfico 1: Concentração da Indústria moveleira no Brasil

Fonte: Adaptado de Pereira (2009).

Na região sudeste o principal pólo moveleiro está localizado em Ubá – MG, localizada a 280 km da capital mineira, sendo a principal detentora de recursos na região. A cidade acomoda uma grande empresa da América Latina, a Itatiaia, sendo formada por cerca de 600 empresas com mais de 9 mil trabalhadores empregados. O pólo produz móveis de diferentes tipos e valor agregado, sendo seus produtos destinados à exportação, e principalmente revendidos para varejistas de todo o país (ROSA, 2007, p.93).

A Associação das Indústrias de Móveis do Estado do Rio Grande do Sul (MOVERGS) em conjunto com O Instituto de Estudo e Marketing Industrial (IEMI), analisaram o desempenho do setor de móveis referente ao mês 04/2016, constatando que o setor teve uma queda nas receitas provenientes de vendas no varejo de 6,2% e de 6,3% no período em questão. O volume de produção também sofreu recuo de 6,4%. Em relação ao comércio exterior fazem a seguinte observação:

Em relação à balança comercial da indústria de móveis, as exportações brasileiras foram de US\$ 179,9 milhões no 1º quadrimestre de 2016, queda de 8,4% em relação ao mesmo período de 2015. Já as importações somaram US\$ 184,3 milhões no quadrimestre, com diminuição de (-)33,6% sobre o 1º quadrimestre do ano anterior. Com estes resultados a balança comercial do setor moveleiro registrou déficit de US\$ 4,4 milhões no 1º quadrimestre de 2016.

Dessa forma, constata-se que o setor não está em sua melhor fase, tendo os empresários de criar estratégia para que tal quadro não gere impacto significativo em seus resultados.

### 3. METODOLOGIA

Para a realização da presente pesquisa foi utilizada metodologia com abordagem qualitativa, que segundo Godoy (1995) caracterizam-se por ter início a partir de questões ou focos de interesses amplos, que são melhor definidos e limitados ao longo da evolução da investigação, além de trabalhar com dados descritivos e perspectivas dos sujeitos e participantes para alcançar a compreensão de determinado fenômeno.

O tipo de pesquisa a ser utilizada quanto aos objetivos, foi a pesquisa descritiva e exploratória. Barros e Lehfeld (2007) afirmam que nesse tipo de pesquisa, não há interferência do pesquisador, ou seja, ele descreve o objeto de pesquisa, procurando descobrir com que frequência um fenômeno ocorre.

Foi aplicado o estudo de caso descritivo, uma modalidade de estudo nas ciências sociais voltada para a coleta e registro de informações sobre um ou vários casos particularizados, elaborando relatórios críticos organizados e avaliados, dando margem para decisões e intervenções a respeito do objeto escolhido para a investigação (BARROS; LEHFELD, 2007). Para Alves e Mazzotti (2006), os estudos de caso podem ser múltiplos, ou seja, vários estudos simultaneamente conduzidos, como por exemplo, vários indivíduos ou várias organizações. Portanto, o presente trabalho será um estudo de caso múltiplo, uma vez que mais de uma empresa de Pimenta – MG será analisada.

A pesquisa também se encaixa como exploratória, pois procura fazer um levantamento de informações a respeito do assunto em questão, demarcando um campo de trabalho para chegar ao seu objetivo (SEVERINO, 2008).

A técnica usada para coleta de dados deu-se por entrevistas de caráter semiestruturado, para que o informante tenha maior possibilidade de discorrer sobre o tema abordado (BONI; QUARESMA, 2005). O roteiro de entrevista foi baseado no trabalho de Krebs (2005).

As entrevistas foram realizadas com 03 empresários de micro empresas localizadas na cidade de Pimenta – MG<sup>1</sup>, que conforme informações do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), as micro empresas dos setores de comércio possuem até 09 empregados. Para facilitar a diferenciação entre os entrevistados, codificou-os em “A, B e C”. O entrevistado A atua no ramo de móveis planejados a cerca de cinco anos e possui cinco funcionários; o entrevistado B está no mercado a mais de dois anos e possui dois

---

<sup>1</sup> Pimenta – MG:

Localização: Centro Oeste de Minas Gerais  
População estimada 2016: 8.688

funcionários; o entrevistado C atua a nove anos e também possui dois funcionários. A abordagem qualitativa em pequenas empresas gera valor ao estudo por tratar-se de uma tentativa de mostrar e analisar a perspectiva do empreendedor (HILL, 2001 apud NASCIMENTO; TEIXEIRA, 2012).

Ao final da análise também realizou-se a análise SWOT de cada organização, a fim de identificar seus pontos positivos e negativos. Assim, buscou-se analisar a opinião dos entrevistados com o intuito de verificar o padrão de concorrência existente neste mercado, podendo ser analisado também as formas de diferenciação utilizadas para atrair, conquistar e conservar clientes.

Os dados obtidos foram analisados por meio da técnica de análise de conteúdo, utilizada para descrever e interpretar o conteúdo de textos e documentos, ajudando a compreender melhor as mensagens e seus significados, ultrapassando a leitura meramente comum e fornecendo informações complementares aos leitores (MORAES, 1999).

#### **4. RESULTADOS E DISCUSSÕES**

Nesta etapa apresentam-se os resultados obtidos a partir das respostas dos entrevistados. Primeiramente foram questionados sobre qual o critério que utilizam para a compra de produtos, sendo indagado pelos entrevistados A e B o preço e a qualidade e pelo entrevistado C apenas o preço. Questionados sobre a maior preocupação da empresa em relação aos serviços e produtos prestados, o entrevistado A disse ser o preço e a qualidade, o entrevistado B a qualidade e o entrevistado C o preço. Sabe-se que muitos outros fatores interferem na decisão de compra, apesar do preço e qualidade dominarem essa questão. O entrevistado C ao optar apenas pelo preço, apresentou-se mais tendencioso a executar um serviço de qualidade inferior por levar em consideração apenas a relação custo/benefício e executar um produto que terá um tempo de vida inferior.

Sobre o posicionamento dos custos, foi perguntado em quanto a empresa busca reduzir seus custos. Os entrevistados A e C disseram que em uma escala de 0 a 10, 5 e o entrevistado B, 8, tendo os três entrevistados partilhado da mesma opinião ao tentarem não desperdiçar material como forma de redução dos custos. O cenário econômico do país passa por sérios problemas atualmente, o que afeta diretamente o setor de móveis planejados que não está em sua melhor fase. É importante que seja levado em consideração o que é realmente utilizável e o que é desperdício para que o orçamento seja ajustado.

Indagou-se como a empresa formula os preços dos produtos ou serviços oferecidos e se esses preços, comparados ao mercado, são mais baixos, médios ou altos. O entrevistado A procura analisar os custos de cada material e calcular uma margem de lucro entre 40% e 50% e acredita que os preços são médios; já o entrevistado B calcula uma margem de lucro 90% acima do valor do material, uma vez que compara preços de diferentes fornecedores, principalmente de Formiga e São Paulo, sendo este último fornecedor o mais barato, dependendo da situação e confia que seus preços são mais baixos. Já o entrevistado C crê que a formulação dos preços depende de diferentes fatores, como cor, modelo do produto, dentre outros pontos, dependendo da especificação de cada cliente e também confia que seus preços são mais baixos.

Percebeu-se que os três empresários não estão cientes de todos os fatores que devem ser considerados durante a formulação dos preços de produtos oferecidos. O preço de um produto relaciona-se inteiramente com os custos incorridos e não se deve observar apenas o custo de material, gastos com água, energia elétrica, mão de obra e até mesmo impostos, todos eles necessitam entrar no cálculo. Ao fornecer muito desconto e não adicionar os gastos mensais com a estrutura, o lucro da empresa fica comprometido, tendo, na pior das hipóteses, que apelar para empréstimos para continuar funcionando.

A ameaça de novas empresas entrarem no mercado depende das barreiras de entrada, que definem o grau de competitividade existente no mercado. Perguntados sobre a possibilidade de entrada de novos concorrentes, se sentiriam ameaçados, as respostas foram diversificadas. O entrevistado A afirmou não se sentir ameaçado de forma alguma, pois quando se adquire um nome no mercado e oferece um produto ou serviço de qualidade, a concorrência é o menor dos problemas. Já os entrevistados B e C partilham de outra opinião. Para eles, a concorrência pode se tornar um problema com o tempo, seja pela possibilidade de entrada de um concorrente que faça um preço menor, seja pela dificuldade em ensinar e manter funcionários, como explica o entrevistado B:

“Quando você contrata alguém, com o tempo essa pessoa adquire conhecimento e geralmente vem a se tornar um concorrente e em uma cidade pequena como Pimenta, é relativamente grande o número de empresas deste ramo.”

Neste questionamento, percebeu-se que os entrevistados B e C estão cientes que a possibilidade de entrada de um concorrente pode afetar direta ou indiretamente os resultados da organização. Seria hipocrisia ignorar esse ponto, uma vez que neste ramo não há ampla diferenciação de produtos, grande restrição dos direitos de propriedade intelectual, dentre

outros quesitos. Se o gestor não se mantém informado sobre ações que lhe afetariam negativamente, a concorrência tem grandes chances de sobressair.

A questão seguinte foi relacionada à diferenciação de serviços. Todos os entrevistados consideram que os produtos e serviços oferecidos dificultam a entrada de novos concorrentes. Uma empresa que já está há mais tempo no mercado, com certa estabilidade, tem maior poder de negociação do que uma empresa que acabou de entrar na disputa. Portanto, as empresas procuram diferenciar-se pela qualidade, preço, satisfação do cliente e também fazer investimentos em equipamentos, como ferramentas e maquinário sofisticado, para atender seus clientes da melhor forma possível. É importante que o empresário diferencie seus produtos e serviços da concorrência a partir de estratégias que sejam sustentáveis tanto para clientes, quanto para a organização. Quando se conhece os principais concorrentes e o público alvo, isso facilita na hora de se diferenciar e oferecer um “algo mais” aos clientes, por isso a necessidade de realizar um estudo mais detalhado das reais necessidades dos clientes e que recursos a empresa dispõe naquele momento para oferecer. Outro ponto a ser considerado, possivelmente, é que os pesquisados não possuam pleno conhecimento do que são e quais são as estratégias de marketing fundamentais aos seus negócios.

Sobre o investimento necessário para ingressar neste mercado dificultar a entrada de novos concorrentes, os entrevistados A e C acreditam ser uma barreira, uma vez que o custo com maquinário é relativamente alto, a não ser que o empresário utilize de uma prática muito comum neste ramo, a marcenaria de fundo de quintal, mas com uma qualidade bem inferior. Já para o entrevistado B, o custo inicial é baixo apesar da possibilidade da pessoa não ter condições de confeccionar um produto com um bom acabamento final, o que pode lhe gerar gastos extras, fazendo com que seu valor aumente.

O capital inicial necessário para ingressar no ramo de móveis planejados conforme os entrevistados variam de R\$20.000,00 a R\$80.000, sendo estes valores considerados pelos entrevistados A e C uma barreira de entrada, por se ter maior dificuldade de se manter no mercado. Já o entrevistado B acredita que atualmente existem diversas condições de financiamento e empréstimos que podem ser um agente facilitador para a pessoa de interesse. Assim, os entrevistados A e C se mantiveram mais realistas sobre prováveis dificuldades que possam ocorrer, pois apesar da facilidade de financiamentos e das condições de pagamento que muitas vezes lhe são fornecidos, não lhe dá respaldo necessário.

Uma grande falha observada por todos os gestores foi com relação ao acesso a canais de distribuição. Perguntados se realizam algum tipo de campanha publicitária para divulgar sua marca, todos afirmaram ter realizado investimentos nos primeiros anos de vida da empresa, investimentos entre 5% a 15%, sendo divulgado por diferentes meios de comunicação como banners, patrocínio em eventos na cidade, propagandas em rádios, páginas em redes sociais. Não havia nenhuma empresa responsável por essas campanhas, os mesmos a realizavam. Segundo eles, o valor do investimento se tornou inviável.

Entretanto, a propaganda é a alma do negócio, influenciando a vida de qualquer empresa. O que os empresários precisam compreender é que a divulgação por canais de distribuição não podem ser vistos como gastos, mas como investimentos. A mídia, de forma geral, têm poder de criar demandas, criando nichos de mercado tanto para produtos que já estão no mercado, quanto para lançamentos. É complicado para empresas de pequeno porte criar um departamento próprio de publicidade, mas podem procurar agências publicitárias que realizem campanhas de acordo com os objetivos e metas da empresa.

Os empresários B e C consideram-se de pequeno porte comparado aos concorrentes da própria cidade e o entrevistado A de médio porte. Conforme o entrevistado A, o preço e a qualidade do serviço são itens que estão presentes na disputa com os concorrentes, devendo oferecer medidas como facilidade nas condições de pagamento não se esquecendo da qualidade do produto, tendo esta última oferecido o melhor resultado para a empresa em questão, contribuindo para um crescimento anual em média de 10% a 15%. Já para o entrevistado B, a mão de obra é o item principal na disputa com concorrentes, usando como estratégia um excelente acabamento final e o prazo de entrega do produto o que gerou o melhor resultado, apesar da empresa não obter um crescimento considerável nos últimos tempos, fato que segundo o gestor leva tempo. Para o entrevistado C o modelo do produto oferecido é o principal item presente na rivalidade, usando como estratégia um custo mais baixo e a qualidade do serviço, tendo esta gerado um melhor resultado para a organização, que cresce em média 7% ao ano.

Nesta questão não existe resposta certa ou errada, cada empresário identificou itens que lhe fornecessem a melhor maneira de gerar resultados e sobressair em relação a seus concorrentes. Conforme afirmação do entrevistado B, sua empresa não obteve crescimento este ano e tal acontecimento pode ter se dado por uma série de fatores, até mesmo pela falta de investimento em divulgação da sua marca, por exemplo.

Sobre as dificuldades encontradas para empresas deste segmento, cada gestor pontua uma dificuldade. Os entrevistados A, B e C pontuam respectivamente, concorrência desleal, funcionários e preço de material e condições de pagamento. As citações abaixo demonstram alguns desafios apontados pelos entrevistados A e B:

A concorrência desleal é um grande problema, uma vez que a maioria das empresas são de fundo de quintal, que não possuem funcionários registrados, que não possuem uma margem de lucro definida, vendendo o produto cada hora por um preço, não existindo uma padronização. Entrevistado A.

Do meu ponto de vista, os funcionários representam uma ameaça. Atualmente é muito difícil conseguir profissionais dispostos a trabalhar nessa área, pois o salário inicial é baixo até que a pessoa adquira experiência do funcionamento do trabalho e quando aprendem na grande maioria estes funcionários vem a se tornarem concorrentes e abrirem sua própria empresa. Entrevistado B.

O entrevistado A descreveu muito bem essa questão. É preciso estar atento ao pontuar a concorrência desleal, uma vez que tanto a concorrência leal como a desleal tem finalidades em comum, pois pretendem conquistar todos os clientes possíveis de seus concorrentes. O ato será considerado desleal não pelo resultado final alcançado por ele, mas pelas práticas concorrenciais utilizadas, se o concorrente agiu de má fé, usou de forma indevida algum elemento constitutivo do processo de criação do produto, veiculação de publicidade negativa do concorrente, dentre outros fatores. O entrevistado B menciona o funcionário como maior problema, uma vez que este ao adquirir todo o conhecimento necessário sobre a confecção dos produtos e serviços abandona a empresa e ingressa no mercado como concorrente. Esta prática, que é muito comum neste ramo, também pode ser considerada uma prática de concorrência desleal.

Nenhum dos entrevistados oferece algum tipo de produto substituto, como produtos de segunda linha. Para eles o primordial é focar no produto de primeira linha, fazendo um móvel de alto nível, de ótima qualidade do que investir em um produto que terá um custo mais baixo para o consumidor, porém com durabilidade e qualidade inferiores.

Perguntado aos entrevistados se os produtos e serviços oferecidos pelas empresas em relação à renda do consumidor representam uma fração alta, média ou baixa, por unanimidade a resposta foi média. Segundo eles, alguns anos atrás seriam considerados até inferior, mas a crise tem feito com que a renda do consumidor torne-se escassa. Apesar disso, os produtos e serviços que as empresas oferecem são muito importantes para o consumidor, uma vez que estão cada vez mais preocupados em aproveitar da melhor forma os espaços dos ambientes e os móveis planejados tornam isso possível.

Os fornecedores são responsáveis por grande poder de barganha sobre os gestores. Conforme os entrevistados quanto mais crescem o número de empresas desse ramo, mais aumenta a demanda e, conseqüentemente, eles podem optar por aumentar o preço da matéria-prima. Por isso é importante que sejam realizadas cotações com diferentes fornecedores para que se encontre o menor preço, mas de um produto com qualidade. Assim, percebeu-se que nenhum dos entrevistados é fiel a apenas um fornecedor, o que não lhe causam custos de mudança.

O processo de seleção e escolha de fornecedores é complexo, aumentando em decorrência das funções e características do item a ser comprado. O processo de escolha de fornecedores tem deixado de ser apenas observando o preço ou a qualidade do produto; custos com aquisição do produto, tempo de entrega, custos com transporte, flexibilidade do fornecedor, dentre outros fatores podem ser levados em consideração.

A fim de identificar os pontos fortes, fracos, ameaças e oportunidades de cada uma das empresas, realizou-se a matriz SWOT das empresas A, B e C. A tabela a seguir diz respeito à empresa A.

|  |  |
|--|--|
| <b>Forças</b>  | <b>Fraquezas</b>   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Qualidade do produto/serviço;</li> <li>✓ Satisfação do cliente;</li> <li>✓ Equipamento moderno;</li> <li>✓ Facilidade no pagamento.</li> </ul>                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Falta de investimento em propagandas;</li> <li>✓ Investimento inicial no setor é relativamente alto.</li> </ul> |
| <b>Oportunidades</b>   | <b>Ameaças</b>   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Nas marcenarias de fundo de quintal, a qualidade do produto/serviço é bem inferior;</li> <li>✓ Demanda tem crescido devido à necessidade de aproveitar espaço.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Concorrência desleal;</li> <li>✓ Alto poder de barganha de consumidores.</li> </ul>                             |

Tabela 1: Matriz SWOT empresa A

Analisando a matriz SWOT da empresa A, percebeu-se que esta possui diversas forças que podem potencializar sua competitividade e sucesso. A empresa preocupa-se com o cliente, fornecendo-lhe um produto de qualidade, com facilidade nas condições de pagamento e maquinários modernos.

Por outro lado, possui algumas fraquezas que merecem ser destacadas, dentre elas o investimento inicial relativamente alto no setor e a principal delas, a falta de investimento em propagandas. No entanto, o que a maioria dos gestores não entende é que investir em publicidade e marketing é mais que uma obrigação de qualquer empresa, uma vez que através de tais investimentos é possível vislumbrar um retorno igual ou superior do que foi investido, além de outros benefícios como o ganho de reputação, pois quando uma marca torna-se referência, as chances de ser preferida pelos consumidores são bem maiores.

O ambiente externo também influencia fortemente na vida da empresa, gerando oportunidades a serem aproveitadas e ameaças, que devem ser evitadas e controladas. O setor em que se enquadra a empresa é bastante competitivo, entretanto, apesar das adversidades tem características que podem ser vistas como oportunidades. Embora o número de mercenárias de fundo de quintal seja relativamente alta em uma cidade pequena como Pimenta, estas oferecem um produto de qualidade inferior das empresas maiores. Outro ponto importante é com relação à necessidade do consumidor de aproveitar espaço. Quando um móvel é planejado, além de deixar o ambiente mais elegante e sofisticado, também leva em conta a praticidade e funcionalidade do produto.

Dentre as ameaças que o ambiente pode apresentar para a empresa, destacou-se o grande poder de barganha dos consumidores, e a concorrência desleal. Nesta última, é grande o número de empresas que não possuem funcionários registrados, uma margem de lucro definida e não padronizam os preços de seus produtos. É importante que o empresário pesquise no mercado os preços de produtos e serviços equivalentes aos que oferece, avaliar sua margem de lucro e comparar o preço com o mercado. Caso estas estratégias não sejam aceitáveis, o empresário precisa convencer o consumidor, lhes mostrando opções mais vantajosas em relação aos seus concorrentes ou adotar o comportamento de consumidor e ponderar os fatores que o levariam a adquirir seus produtos.

A próxima tabela diz respeito à empresa B.

|  |  |
|--|--|
| <p style="text-align: center;"><b>Forças</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Qualidade e garantia do produto/serviço;</li> <li>✓ Satisfação do cliente;</li> <li>✓ Equipamento moderno;</li> <li>✓ Investimento inicial baixo;</li> <li>✓ Prazo de entrega;</li> <li>✓ Acabamento final.</li> </ul> | <p style="text-align: center;"><b>Fraquezas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Falta de investimento em propagandas;</li> <li>✓ Crescimento anual baixo;</li> <li>✓ Funcionário pode tornar-se concorrente;</li> <li>✓ Alto custo com material.</li> </ul> |
| <p style="text-align: center;"><b>Oportunidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Demanda tem crescido devido à necessidade de aproveitar espaço.</li> </ul>  | <p style="text-align: center;"><b>Ameaças</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Fornecedores exercem poder quando demanda aumenta;</li> <li>✓ Alto poder de barganha de consumidores.</li> </ul>  |

Tabela 2: Matriz SWOT empresa B

Analisando a matriz SWOT da empresa B, percebeu-se algumas características que não foram citadas pelo empresário anterior, como a garantia do produto ou serviço oferecido, a preocupação da empresa em entregar seus produtos no menor prazo possível, a qualidade do acabamento final e uma característica contraditória à empresa A, que é o investimento inicial. Para este respondente o investimento é relativamente baixo devido às diversas possibilidades de condições de pagamento.

Por outro lado, possui algumas fraquezas como o crescimento inicial baixo, o alto custo com material e o funcionário tornar-se um concorrente. Conforme entrevistado, os materiais são os maiores gastos que a empresa possui e o abandono de funcionários é o maior problema. Por esta razão é importante que a empresa se resguarde de alguma forma para que tal situação não ocorra. Uma opção é colocar uma cláusula de não concorrência no contrato de trabalho, com vigência a partir na rescisão, mas ainda assim pode haver riscos.

No ambiente externo, como oportunidades também destacou-se o aumento da demanda. Dentre as ameaças que o ambiente pode apresentar para a empresa, destacou-se o poder dos fornecedores, uma vez que ao aumentar a demanda, o poder destes também cresce. Uma sugestão para solucionar tal problema seria saber quanto realmente vale o produto, pois assim

será possível julgar se o preço ofertado pelo fornecedor está acima ou na margem do esperado.

A tabela a seguir relaciona-se com a análise na empresa C.

|   |   |
|---|---|
| <p style="text-align: center;"><b>Forças</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Qualidade do produto/serviço;</li> <li>✓ Produto/serviço de preço baixo;</li> <li>✓ Satisfação do cliente;</li> <li>✓ Equipamento moderno;</li> <li>✓ Prazo de entrega;</li> <li>✓ Acabamento final.</li> </ul> | <p style="text-align: center;"><b>Fraquezas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Falta de investimento em propagandas;</li> <li>✓ Investimento inicial no setor é relativamente alto;</li> <li>✓ Condições de pagamento da matéria-prima;</li> <li>✓ Funcionário pode tornar-se concorrente.</li> </ul> |
| <p style="text-align: center;"><b>Oportunidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Demanda tem crescido devido à necessidade de aproveitar espaço.</li> </ul>   | <p style="text-align: center;"><b>Ameaças</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Concorrência desleal;</li> <li>✓ Alto poder de barganha de fornecedores e consumidores.</li> </ul>   |

Tabela 3: Matriz SWOT empresa C

Analisando a matriz SWOT da empresa C, percebeu-se uma característica que não foi citada pelos empresários anteriores: o produto e serviço de preço inferior aos concorrentes. Para este empresário é primordial ter o preço mais baixo dentre os concorrentes.

Como fraqueza, acrescentou-se as condições de pagamento da matéria-prima, que é um problema freqüente dentre fornecedores e empresários. As oportunidades e ameaças foram as mesmas destacadas pelas empresas anteriores.

## 5. CONCLUSÃO

Esta pesquisa teve como objetivo analisar a competitividade nas empresas do setor moveleiro na cidade de Pimenta – MG, a partir das cinco forças competitivas de Porter. Os dados permitiram identificar a estrutura de mercado, as estratégias que elas utilizam bem como a maneira que desenvolvem suas atividades. A partir da análise realizada, percebeu-se que o setor de móveis planejados é bem competitivo e possui diferentes fatores que influenciam em sua competitividade, tanto positivos quanto negativos.

Foi possível vislumbrar características positivas e negativas em comum dentre as três organizações. Como características positivas, destacaram-se a qualidade do produto ou serviço, satisfação do cliente, equipamentos modernos, facilidade nas condições de pagamento, aumento da demanda produtiva, pelo fato dos consumidores estarem cada vez mais preocupados em aproveitar espaços do ambiente. Como características negativas foram detectadas a falta de investimento em propaganda, a concorrência desleal, alto custo com matéria-prima, grande poder de barganha do consumidor e evasão de funcionários.

Analisando a forma de concorrência dos entrevistados, estes competem principalmente pelo preço e qualidade do serviço ofertado. Frente às ameaças de novos entrantes, destacou-se a concorrência desleal e a evasão de funcionários, ocorrendo esta última principalmente para serem concorrentes. Este mercado caracteriza-se por um grande número de clientes, tendo as empresas de traçar estratégias para cativá-los, não se esquecendo da qualidade do produto prestado.

## REFERÊNCIAS

- ALVES, Zélia Mana Mendes Biasoli; SILVA, Maria Helena GF. **Análise qualitativa de dados de entrevista:** uma proposta. Paidéia (Ribeirão Preto), n. 2, p. 61-69, 1992.
- BARBOSA, Solange de Lima. **Padrões de competitividade e estratégias organizacionais na indústria moveleira no Paraná.** 2001. 178 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Administração, Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2001.
- BARROS, Aidil Jesus Paes; LEHFELD, Neide Aparecida de Souza. **Fundamentos de metodologia científica.** 3. ed. São Paulo: Pearson – Makron Books. 176 p.
- BONI, Valdete; QUARESMA, Sílvia Jurema. **Aprendendo a entrevistar:** como fazer entrevistas em Ciências Sociais. Em Tese, v. 2, n. 1, p. 68-80, 2005.
- COLTRO, Alex. A gestão da qualidade total e suas influências na competitividade empresarial. **Caderno de Pesquisas em Administração. FEA/USP. São Paulo**, v. 1, n. 2, p. 1-7, 1996.
- DINIZ, André Luiz. **Estratégias de gestão e organização empresarial.** São Paulo: Pearson – Makron Books, 2014. 118 p.
- FERRAZ, João Carlos; KUPFER, David; HAGUENAUER, Lia. **Made in Brasil:** Desafios competitivos para a indústria. Rio de Janeiro: Campus, 1995. 386 p.
- FERREIRA, M. J. B. et al. Relatório de acompanhamento setorial, indústria moveleira. **Campinas: Unicamp, ABDI**, v. 1, 2008.

- GALINARI, Rangel et al. **A competitividade da indústria de móveis do Brasil: situação atual e perspectivas**. 37.ed.Rio de Janeiro: Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social, 2013.
- GODOY, Arilda Schmidt. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 2, p.57-63, 1995. Bimestral.
- HOOLEY, Graham; PIERCY, Nigel F.; NICOLAUD, Brigitte. **Estratégia de Marketing e Posicionamento Competitivo**. 4. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011. 439 p. Tradução de Luciane Pauleti e Sonia Midori.
- IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Cidades**. Disponível em: <<http://cidades.ibge.gov.br/xtras/perfil.php?lang=&codmun=315050&search=minas-geraispimenta>>. Acesso em: 20 nov. 2016.
- KREBS, Keila Grathwohl. **Análise das estratégias competitivas das empresas que oferecem cursos de idiomas: um estudo de caso a partir da aplicação do modelo de porter**. 2005. 45 f. TCC (Graduação) - Curso de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2005.
- KUPFER, David. Uma abordagem neo-schumpeteriana da competitividade industrial. **Fundação de Economia e Estatística: Ensaios FEE**, Porto Alegre, v. 17, n. 1, p.355-372, 1996. Semestral.
- MORAES, Roque. Análise de Conteúdo. **Revista Educação**, Porto Alegre, v. 22, n. 37, p.1-13, 1999.
- MOTA, Anderson. **Estratégia competitiva**. Curitiba: Iesde Brasil Sa, 2013. 288 p.
- MOVERGS - Associação das Indústrias de Móveis do Estado do Rio Grande do Sul. **Indicadores mensais 2016**. Disponível em: <[http://www.movergs.com.br/img/arquivos/indicadores/indicadores-mensais\\_146.pdf](http://www.movergs.com.br/img/arquivos/indicadores/indicadores-mensais_146.pdf)> Acesso em: 10 mai. 2016.
- MOZZATO, Anelise Rebelato; GRZYBOVSKI, Denize. Análise de conteúdo como técnica de análise de dados qualitativos no campo da administração: potencial e desafios. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 15, n. 4, p. 731-747, 2011.
- NASCIMENTO, Marco César Ribeiro; TEIXEIRA, Juliana Cristina. **O marketing na literatura versus o marketing nas pequenas empresas: concepções de empresários de pequenas empresas de um município de Minas Gerais**. *Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios*, v. 5, n. 2, p. p. 229-256, 2012.
- OLIVEIRA, Leticia de. A estratégia organizacional na competitividade: um estudo teórico. **Revista Eletrônica de Administração (REAd)**, Porto Alegre, v. 10, n. 4, p.1-23, 04 jul. 2004. Bimestral.

PATACÃO, H. **Competitividade Externa**. (s/d). Disponível em: <[http://www.janusonline.pt/1997/1997\\_3\\_28.html](http://www.janusonline.pt/1997/1997_3_28.html)>. Acesso em: 29 jun. 2016.

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva: Técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004. 409 p. Tradução de Elizabeth Maria de Pinho Braga.

ROSA, Sérgio Eduardo Silveira da et al. **O setor de móveis na atualidade: uma análise preliminar**. 25. ed. Rio de Janeiro: Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Setorial, 2007.

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Critérios de classificação de empresas: MEI - ME - EPP**. Disponível em: <<http://www.sebrae-sc.com.br/leis/default.asp?vcdtexto=4154>>. Acesso em: 28 jun. 2016.

SEVERINO, Antonio Joaquim. **Metodologia do Trabalho Científico**. 23. ed. São Paulo: Cortez, 2007. 304 p.

ZYLBERSZTAJN, Decio et al. **Economia e gestão dos negócios agroalimentares**. Pioneira, 2000.