

# III Encontro Internacional de Gestão, Desenvolvimento e Inovação

10 a 13 de setembro de 2019 | Naviraí - MS



## **GESTÃO ESTRATÉGICA: Diagnóstico organizacional aplicado à empresa varejista do setor moveleiro em cidade de pequeno porte do MS**

**Hadduan Maciel Pedroso**  
UFMS/CPNV  
[hadduan.maciel@gmail.com](mailto:hadduan.maciel@gmail.com)

**Gabrielle Corrêa Zacarias**  
UFMS/CPNV  
[gabriellezcorrea@gmail.com](mailto:gabriellezcorrea@gmail.com)

**Joice do Nascimento Silva**  
UFMS/CPNV  
[joice.nsilva9@gmail.com](mailto:joice.nsilva9@gmail.com)

**Allan Rafael da Silva**  
UFMS/CPNV  
[rafaelallan032@gmail.com](mailto:rafaelallan032@gmail.com)

**Vanessa Alves da Silva**  
UFMS/CPNV  
[vanessaalvesdasilva.adm@gmail.com](mailto:vanessaalvesdasilva.adm@gmail.com)

**Nayara de Oliveira Quintas Ferreira**  
UFMS/CPNV  
[nayaraferreira.rh@gmail.com](mailto:nayaraferreira.rh@gmail.com)

**Reynaldo Dezen Lima**  
UFMS/CPNV  
[reynaldodezenlima@hotmail.com](mailto:reynaldodezenlima@hotmail.com)

**Sibelly Resch**  
UFMS/CPNV  
[sibelly.resch@ufms.br](mailto:sibelly.resch@ufms.br)

## **RESUMO**

O presente trabalho consistiu na realização de um diagnóstico organizacional da empresa X. Para realização do diagnóstico, foram realizadas visitas para observação e diálogo com gestores e funcionários no período de setembro a novembro de 2018. As informações obtidas foram analisadas e a partir dos dados, construiu-se uma Matriz SWOT, com a identificação de forças, fraquezas, ameaças e oportunidades. Realizou-se também de uma pesquisa de opinião com consumidores da cidade de Naviraí, com o objetivo de identificar o comportamento de compra de móveis e sua percepção sobre a empresa X. A partir dos fatores identificados, são sugeridas ações para a empresa, visando ampliar sua penetração de mercado. Os resultados apresentados podem contribuir com o desenvolvimento da organização, apoiando a tomada de decisão dos gestores. A socialização dos resultados por meio desse trabalho poderá contribuir para que outras organizações possam identificar a importância do diagnóstico organizacional para a gestão estratégica no varejo de móveis.

**Palavras-chave:** Gestão Estratégica; Diagnóstico organizacional; Matriz SWOT; Varejo; Móveis.

## 1 CONTEXTUALIZAÇÃO

O varejo de móveis, depois de um período de crescimento, acompanhando a tendência macroeconômica do país, enfrentou recessão após 2015. Em 2018, previu-se que o varejo de móveis comercializaria “377,5 milhões de unidades em 2018, totalizando uma receita de R\$ 75,549 bilhões” (DCI, 2018, s/p). Esses números correspondem a um “aumento de 4,8% no volume vendido e de 7,8% em termos de faturamento” (DCI, 2018, s/p), ultrapassando os valores de 2015. Dentre os fatores responsáveis por este crescimento, pode-se citar a recuperação da construção civil, a retomada do emprego, a redução da taxa de juros e da inflação (DCI, 2018). Ou seja, com a retomada do crescimento econômico, a expectativa é de que o segmento volte a crescer.

Essa retomada teve início em 2017, conforme dados do IBGE, compilados pelo portal Móveis de Valor (Figura 01). De acordo com os dados do IBGE, “o principal impacto no aumento de vendas foi registrado no setor de móveis e eletrodomésticos (9,5%)” (MÓVEIS DE VALOR, 2018, s/p).

**Figura 1 – Volume de vendas do varejo (2007/2017)**



Fonte: Portal Móveis de Valor (2018)

O cenário macroeconômico apresenta boas expectativas, entretanto, as empresas que atuam nesse segmento precisam estar atentas às estratégias e inovações adotadas pela concorrência se quiserem manterem-se competitivas no mercado.

É preciso também acompanhar a evolução do perfil do consumidor e as mudanças na construção civil, cuja tendência é a construção de ambientes menores, motivado em parte pelo aumento do custo para aquisição de terrenos. Essa tendência de imóveis mais compactos implica no crescimento da venda de móveis planejados que podem oferecer maior conforto e praticidade ao consumidor. As inovações das tecnologias de comunicação e informação também influenciam no segmento de varejo de móveis, possibilitando que o cliente possa participar da criação de seus projetos no ramo dos planejados.

O crescente uso da internet e das redes sociais pelos consumidores brasileiros implica na necessidade de utilização do marketing digital, sendo o marketing de conteúdo uma tendência para engajar os consumidores. Nesta abordagem, criam-se conteúdos que agreguem valor e tragam informações importantes e relevantes para quem lê, ou seja, o marketing deve ir além da propaganda, estabelecendo uma comunicação que gere valor para seu cliente.

No âmbito interno, as empresas precisam atentar-se para a qualidade dos produtos e serviços, considerando que os consumidores ficam mais exigentes com o aumento da concorrência. Devem ainda trabalhar em prol de uma gestão mais eficiente, buscando a redução dos custos e o aumento do retorno.

Esses e outros desafios impõem às organizações, especialmente de pequeno e médio porte, renovar-se constantemente, buscando identificar seus pontos fracos, para que possam aperfeiçoar-se e ampliar sua participação no mercado, com maiores retornos.

Partindo desse contexto, o presente trabalho consistiu na realização de um diagnóstico organizacional de uma empresa que atua no varejo de móveis denominada como “Empresa X”, localizada na cidade de Naviraí/MS, está em funcionamento há mais de 20 anos. A Empresa X classifica-se como uma empresa de pequeno porte, possui oito funcionários e atua no segmento de varejo de móveis, revendendo móveis de sala, quarto, cozinha, lavanderia e áreas de lazer, além de trabalhar com móveis planejados e também comercializa utensílios e eletrodomésticos. A empresa tem como público-alvo as classes B e C.

O diagnóstico teve como foco as seguintes áreas organizacionais: estrutura organizacional, estratégia, marketing, financeiro, sistemas de informação, gestão de estoques

e recursos humanos. Para realização do diagnóstico, foram realizadas visitas para observação e diálogo com gestores e funcionários no período de setembro a novembro de 2018. As informações obtidas foram analisadas e a partir dos dados, construiu-se uma Matriz SWOT, com a identificação de forças, fraquezas, ameaças e oportunidades.

Complementarmente, realizou-se uma pesquisa de opinião com consumidores da cidade de Naviraí, com o objetivo de identificar o comportamento dos consumidores na compra de móveis. A partir das informações levantadas, foi possível recomendar ações para a empresa, visando melhorar seus resultados.

## **2 PROCEDIMENTOS E CRITÉRIOS ADOTADOS**

Para realização do diagnóstico organizacional e sugestão de plano de ação, adotaram-se os seguintes procedimentos:

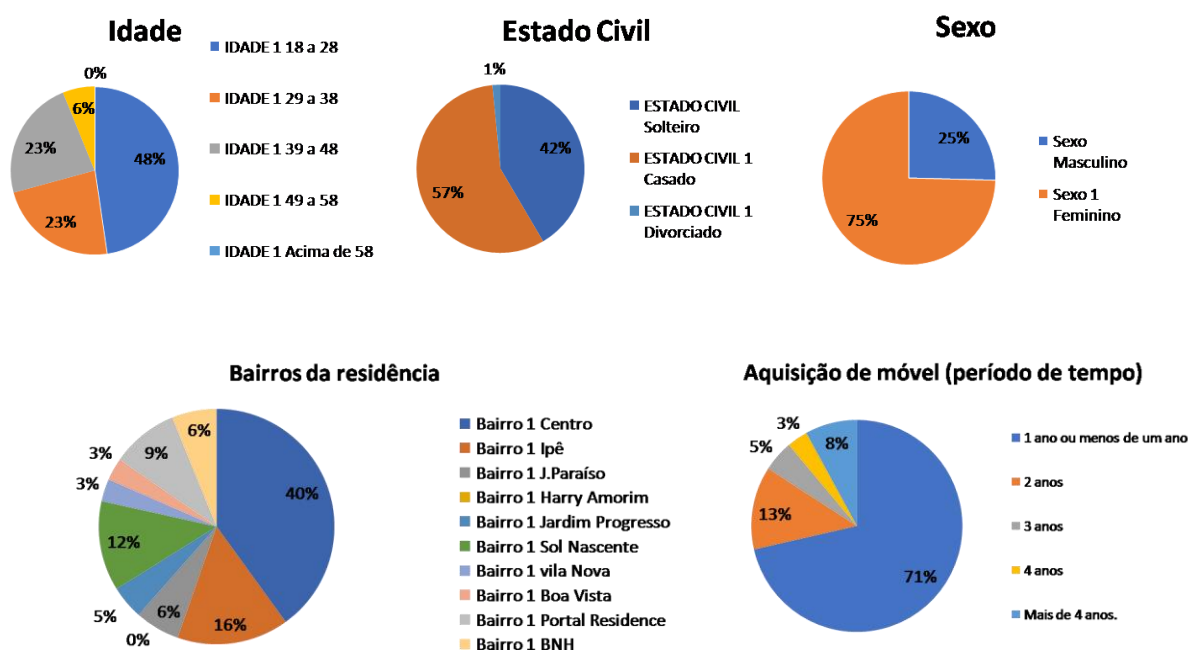
- Estudo e construção de referencial teórico;
- Observação e entrevistas;
- Análise dos dados e informações levantadas (Matriz SWOT);
- Pesquisa com consumidores;
- Elaboração de sugestões e recomendações para a Empresa X.

Iniciou-se a pesquisa com visitas para observação. Posteriormente, foram realizadas entrevistas com os responsáveis da empresa para identificar os procedimentos de cada área (recursos humanos, financeiro, gestão de estoque, área de TI, marketing, estratégia e estrutura organizacional). Também foram realizados diálogos com os funcionários, visando complementar o diagnóstico organizacional. Posteriormente, as informações foram analisadas, buscando-se identificar pontos fortes, pontos fracos, ameaças e oportunidades, sintetizando-as numa matriz SWOT. No diagnóstico inicial, levantaram-se indícios de que o marketing poderia ser um ponto fraco da empresa. Visando levantar maiores informações, realizou-se uma pesquisa de opinião com uma amostra de 65 pessoas cujo critério para seleção foi a amostragem por conveniência. O objetivo foi identificar o comportamento de compra no segmento de móveis e suas percepções sobre a Empresa X. Embora a amostra não seja representativa da população do município, fornece dados relevantes para a análise e indicativos para a organização.

A partir dos dados levantados, discutiu-se sobre quais seriam as prioridades para a organização. A partir desses diálogos, elaborou-se um plano de ação para as questões consideradas como prioritárias para melhorias.

### 3 RESULTADOS: O COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR DE MÓVEIS EM NAVIRAÍ E SUAS PERCEPÇÕES SOBRE A EMPRESA X

**Figura 2 - Perfil dos entrevistados**

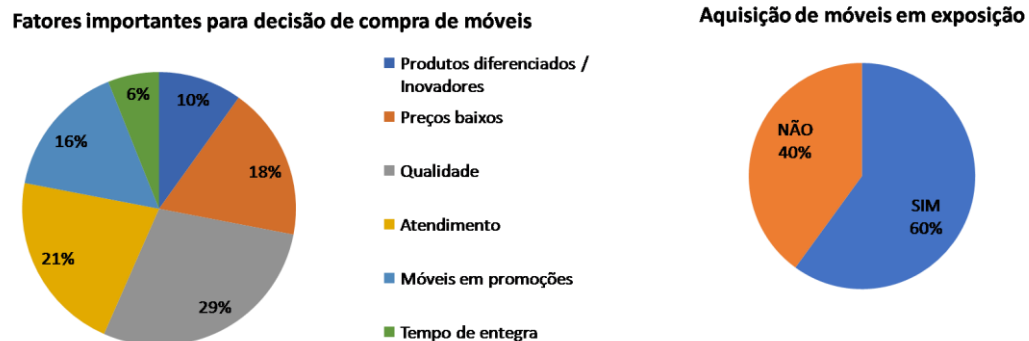


Fonte: Elaborado pelos autores a partir dos resultados da pesquisa

O perfil dos entrevistados foi composto principalmente por mulheres (75%), jovens (48% - 18 a 28 anos), casadas (57%), que moram no centro da cidade (40%) e que adquiriram móveis no último ano (71%).

Investigou-se quais fatores os entrevistados consideram importantes para compra de móveis, bem como sua aceitação para aquisição de móveis que ficam em exposição na loja (mostruário). Os resultados são apresentados na Figura 3.

**Figura 3 - Fatores para decisão de compra**

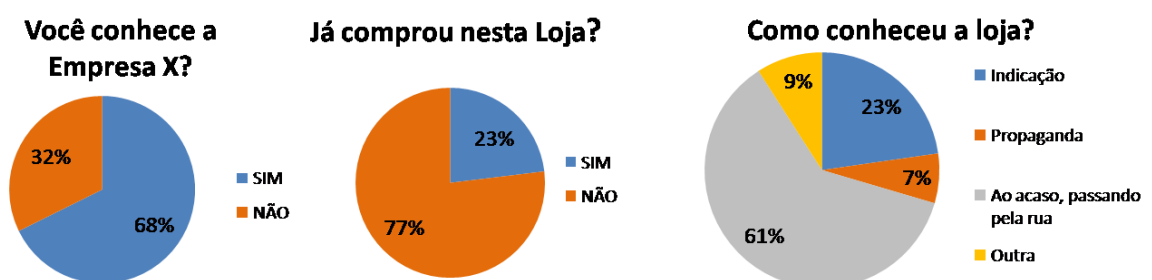


Fonte: elaborado pelos autores a partir dos resultados da pesquisa

Os resultados apontam que os fatores mais importantes, na percepção dos consumidores, para compra de móveis são: qualidade (29%), atendimento (21%), preços (18%) e promoções (16%). Também perguntou-se sobre o interesse em adquirir móveis em exposição, obtendo-se o resultado de que a maioria (60%) dos consumidores está disposto a adquirir móveis em exposição. Nessa pergunta, complementarmente, muitos relataram que compram produtos de mostruário desde que o preço seja menor.

Um bloco de questões visava identificar o relacionamento dos entrevistados com a Empresa X. Os resultados são apresentados na Figura 4

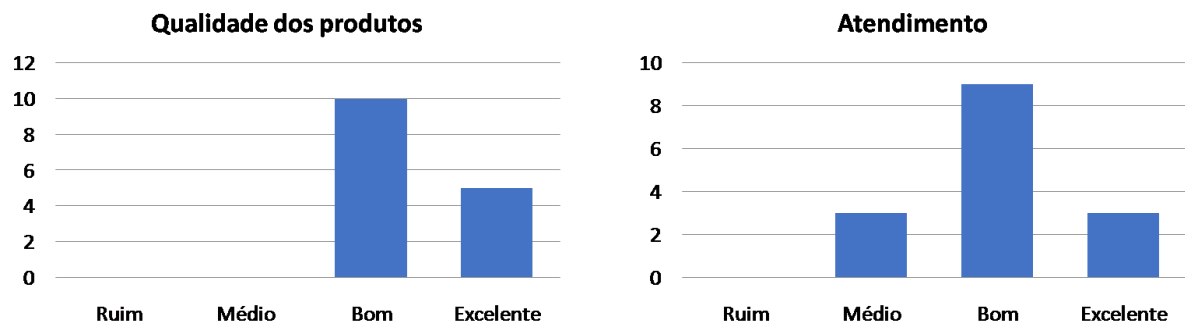
**Figura 4 – Percepção dos entrevistados sobre a Empresa X**



Fonte: elaborado pelos autores a partir dos resultados da pesquisa

Para os respondentes que são clientes da empresa, buscou-se identificar sua percepção acerca do atendimento e qualidade dos produtos. Os resultados são apresentados na Figura 5.

**Figura 5 – Percepção dos entrevistados sobre a Empresa X: qualidade dos produtos e atendimento**



Fonte: elaborado pelos autores a partir dos resultados da pesquisa

Os resultados da pesquisa realizada com consumidores de Naviraí apontaram que a maioria (68%) dos entrevistados conhece a loja, mas a maioria (77%) não é cliente da loja. Aqueles que são clientes da loja indicam que os produtos são de qualidade e apontam o atendimento como bom. Quanto ao modo como conheceram a loja, a maioria apontou que foi ao acaso, passando pela rua, sem, no entanto, entrar para ver os produtos. Por meio de uma pergunta aberta, questionou-se aos respondentes sobre sua primeira impressão sobre a loja. Muitos destacaram pontos positivos da loja, entretanto, muitos consumidores apontaram problemas com a identidade visual e organização do layout.

Questionou-se também aos entrevistados qual é a loja que tem como primeira opção para compra de móveis, dos quais 82% apontaram que optariam pelas redes varejistas presentes no município. Ou seja, apenas 18% dos entrevistados optariam pelas empresas menores, sejam empresas locais ou redes menores. Em relação à motivação para escolha dessas lojas, três fatores são similares ao questionamento sobre importância para a decisão de compra: preço, atendimento e qualidade. Entretanto, entra nessa questão a praticidade e os pagamentos, ou seja, as formas de pagamento são fatores de atração para os consumidores.

#### **4 DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL: A MATRIZ SWOT NA EMPRESA X**

Segundo Oliveira (2018) o diagnóstico estratégico corresponde à primeira fase do processo de planejamento estratégico e procura responder à pergunta básica “qual a real situação da empresa quanto aos seus aspectos internos e externos?”. Através da análise

SWOT (Quadro 01), identificou-se fatores internos que se constituem como pontos fracos e como pontos fortes da empresa e fatores externos que se constituem como ameaças e oportunidades.

Quadro 1 – Análise SWOT da Empresa X

<b>ANÁLISE SWOT</b>			
<b>Aspectos Internos</b>		<b>Aspectos Externos</b>	
<b>Fortes</b>	Produtos de qualidade Diversificação de produtos (seriado/planejado) Programa para móveis planejados Rapidez na entrega Diferencial na montagem dos móveis (não terceirizados) Fidelização de Clientes Pós-venda Preço Gestão financeira Margem de lucro Capital próprio Controles (duplicatas) Crediário próprio Suporte técnico para sistemas Clima organizacional Relação funcionários/gestores Comunicação funcionários/gestores Oportunidade a candidatos sem experiência Desenvolvimento de pessoas (cursos)	<b>Oportunidades</b>	Retomada do crescimento econômico (Brasil); Retomada do crescimento da construção civil (Naviraí) Abertura de novas empresas (Naviraí) Comportamento do consumidor (inovação e conforto)
	<b>Fracos</b>		<b>Ameaças</b>

Fonte: Elaborado pelos autores com base nos dados e informações levantadas

A empresa X está no mercado há mais de 20 anos e sua administração é familiar. Embora as grandes redes tenham absorvido grande parte do mercado, constatou-se que a Empresa X possui uma base de clientes fidelizados possibilitando que a empresa obtenha bom faturamento médio. O controle financeiro da empresa é rigoroso com clara separação entre



contas pessoais e contas da empresa. A empresa optou por manter um capital reservado, contribuindo para sua manutenção no mercado em períodos de crise com menor faturamento.

A empresa trabalha com móveis seriados e planejados. Considerou-se que o principal diferencial da empresa em relação à concorrência não está nos produtos, mas nos serviços oferecidos ao cliente. Além de oferecer produtos de qualidade a um preço justo (similar ou menor que a concorrência), a empresa X desenvolveu um processo de pré-montagem dos móveis visando identificar problemas técnicos antes mesmo da entrega. Com isso, evitam possíveis reclamações por peças com defeito durante a montagem. Além disso, esse processo possibilita uma montagem mais rápida para o cliente.

Por fim, a empresa opta por reforçar peças que podem ter problemas com o uso, como por exemplo, colocando o quinto pé em todas as camas vendidas. Essa política estabelecida pela empresa possibilita maior satisfação para o cliente, bem como contribui para evitar problemas na pós-venda. Neste sentido, a empresa costuma resolver problemas nos móveis vendidos, mesmo fora do prazo de garantia. Entendeu-se que a satisfação dos clientes gera um ciclo virtuoso de indicação para outras pessoas, além da fidelização do cliente.

Quanto às práticas de gestão de pessoas, identificou-se que a empresa X opta por estabelecer uma relação próxima e amigável com seus funcionários, o que faz com que o clima organizacional seja positivo. Além disso, oportuniza a formação contínua por meio de cursos disponíveis no município promovendo o desenvolvimento dos seus funcionários. A comunicação também foi considerada como um ponto forte da empresa.

Consideraram-se como pontos fracos questões relacionadas ao marketing. A empresa não tem uma política de publicidade e promoção. Embora tenham um bom faturamento médio, a sua participação no mercado poderia ser maior. Dessa forma, quanto a estratégia adotada pela empresa de não realizar promoções, identificou-se na pesquisa que muitos clientes são atraídos pelas promoções e propagandas. As grandes redes investem pesadamente em publicidade e propaganda e são lembradas pelo público como 1º opção de compra, como identificado na pesquisa. Assim, sugere-se que a empresa considere a possibilidade de realizar tais ações, destacando seus diferenciais competitivos visando atrair novos clientes. Para isso, é preciso focalizar as ações no público-alvo da empresa (classe B e C, de acordo com os gestores).

Além disso, a empresa está instalada em local com pouco fluxo de pessoas, demandando mais investimento em propaganda para atração de novos clientes. Recomenda-se desenvolver uma nova identidade visual, com renovação da logomarca, fachada e demais materiais de divulgação, pois de acordo com os dados levantados na pesquisa, as pessoas não relacionam a fachada da empresa com os produtos que comercializa. Ao modernizar e atualizar sua identidade visual, a empresa poderá atrair novos clientes. Atrelado a isso, sugere-se que a empresa desenvolva peças de comunicação para as redes sociais, melhorando a sua divulgação na cidade.

Em relação ao atendimento, considerando a importância que os consumidores atribuem a esse fator, é fundamental investir constantemente no aperfeiçoamento das técnicas utilizadas pela equipe de vendas. Também se recomenda posicionar a equipe de vendas mais próximo da entrada da loja, possibilitando contato mais rápido com os clientes. Sobre a estrutura física e disposição dos produtos no ambiente, recomenda-se reorganizar o layout, construindo ambientes similares aos das residências. Também se sugere melhorar a climatização e a iluminação visando maior conforto para clientes e funcionários.

Quanto às oportunidades, em certa medida foram abordadas na introdução deste trabalho. É fundamental destacar, entretanto, que o município perdeu muitos postos de trabalho formal com o fechamento de uma empresa recentemente. Com isso, o comércio varejista da cidade foi impactado pela crise do cenário nacional e também do cenário local. Desde o último ano observa-se uma retomada no crescimento, com abertura de novas empresas e postos de trabalho, contribuindo para que as empresas que atuam no varejo possam manter-se no mercado.

Em relação às ameaças, vários fatores externos podem afetar a empresa. Considera-se como o mais relevante as mudanças culturais do consumidor, que estão cada vez mais exigentes quanto a produtos de qualidade, mas também inovadores e funcionais. Destacou-se esse fator como oportunidade, mas que pode se converter em ameaça caso a empresa não fique atenta a essas mudanças.

Concluiu-se que há predominância de pontos fortes e oportunidades para a empresa. De acordo com a natureza da empresa (varejo de móveis), recomenda-se desenvolver ações que possam melhorar a penetração no mercado em que a empresa está inserida. Para tanto, sugere-se que a empresa invista na minimização dos seus pontos fracos, especialmente nas

questões relacionadas ao marketing, valorizando seu diferencial competitivo e comunicando-o para seus clientes.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Embora o diagnóstico realizado possua limitações em razão do método e do tempo disponível para sua realização, a partir dos procedimentos de observação, diálogos e funcionários e pesquisa de opinião com consumidores, é possível considerar que a Empresa X possui os requisitos necessários para maior penetração no mercado, considerando suas políticas e diferenciais comparativamente às grandes redes e às pequenas empresas concorrentes instaladas em Naviraí - MS.

Espera-se que o diagnóstico apresentado à empresa X, bem como, os resultados da pesquisa com os consumidores e as recomendações e sugestões fornecidas à empresa possam contribuir com seu desenvolvimento, promovendo melhorias na gestão da empresa, ampliando sua participação no mercado e promovendo melhor retorno financeiro.

A socialização dos resultados deste trabalho contribui para que outras empresas identifiquem a importância de realizar periodicamente uma análise de seus pontos fortes e pontos fracos e a partir disso, possam traçar estratégias para melhorar seu desempenho ou para manterem-se no mercado.

A pesquisa de comportamento do consumidor na compra de móveis pode ser ampliada, de modo que seus resultados possam ser generalizados. Assim, fica como sugestão para estudos futuros. A compreensão das mudanças do comportamento do consumidor é fundamental para que as empresas locais possam competir num mercado que se torna cada vez mais acirrado.

## **REFERÊNCIAS**

DCI. Diário Comércio, Indústria & Serviços. Disponível em: <https://www.dci.com.br/comercio/venda-de-moveis-deve-avancar-4-8-em-2018-e-movimentar-r-75-5-bilh-es-1.690872> (acesso em 28/11/2018)

# III Encontro Internacional de Gestão, Desenvolvimento e Inovação

10 a 13 de setembro de 2019 | Naviraí - MS



MÓVEIS DE VALOR. Vendas de móveis no varejo crescem em 2017. Disponível em:  
<https://www.moveisdevalor.com.br/portal/vendas-no-varejo-crescem-em-2017> (acesso em  
28/11/2018).

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de Planejamento estratégico: conceitos, metodologia  
e práticas. – 34. ed. – São Paulo : Atlas, 2018.