

UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ
COORDENAÇÃO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

GABRIELA ANGELA SEVERGNINI
KIMBERLY TAN

**ESTUDO DE CASO DA UTILIZAÇÃO DE FERRAMENTAS
COMPETITIVAS EM UMA INDÚSTRIA MOVELEIRA**

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

MEDIANEIRA
2018

GABRIELA ANGELA SEVERGNINI
KIMBERLY TAN

**ESTUDO DE CASO DA UTILIZAÇÃO DE FERRAMENTAS
COMPETITIVAS EM UMA INDÚSTRIA MOVELEIRA**

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao Curso de Graduação, em Engenharia de Produção, da Universidade Tecnológica Federal do Paraná, câmpus Medianeira, como requisito parcial à disciplina de TCC2.

Orientadora: Prof^a Ms. Reinalda Blanco Pereira

MEDIANEIRA
2018



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ
Câmpus Medianeira
DIRETORIA DE GRADUAÇÃO E EDUCAÇÃO PROFISSIONAL
Departamento Acadêmico de Produção e Administração
Curso de Graduação em Engenharia de Produção



TERMO DE APROVAÇÃO

ESTUDO DE CASO DA UTILIZAÇÃO DE FERRAMENTAS COMPETITIVAS EM UMA INDÚSTRIA MOVELEIRA

Por

GABRIELA ANGELA SEVERGNINI

KIMBERLY TAN

Este projeto de trabalho de conclusão de curso foi apresentado às 15:50 h do dia 19 de novembro de 2018 como requisito parcial para aprovação na disciplina de TCC1, da Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Câmpus Medianeira. O candidato foi arguido pela Banca Examinadora composta pelos professores abaixo assinados. Após deliberação, a Banca Examinadora considerou o projeto para realização de trabalho de diplomação aprovado.

Prof^a. Ma. Reinalda Blanco Pereira
Universidade Tecnológica Federal do Paraná

Prof^o. Me. Neron Alipio Cortes Berghauser
Universidade Tecnológica Federal do Paraná

Prof^o. Esp. André Inácio Melges
Universidade Tecnológica Federal do Paraná

O Termo de Aprovação assinado encontra-se na Coordenação do Curso -

“A persistência é o caminho do êxito”

Charles Chaplin

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, por ter me dado o dom da sabedoria, a calma e paciência para chegar até aqui. Depois de muitas dúvidas e incertezas eu posso dizer que venci mais essa etapa da minha vida.

Aos meus pais, Juarez Angelo Severgnini e Laurita Zanoni Severgnini por me amarem incondicionalmente, apoiarem sempre em todas as minhas decisões e nunca terem desistido de mim, mesmo nas maiores mudanças que fiz para finalmente estar aqui. Eu amo vocês infinitamente.

Ao meu namorado, Gustavo Henrique Lauff Machado, que além de todo o amor, me deu forças e me incentivou durante todos os anos da graduação, você foi, é e sempre será meu maior orgulho e se eu for um pouquinho do profissional que você é já fico feliz. Te amo para sempre.

Aos meus amigos, em especial a Débora Mores, se não tivesse te conhecido teria sido muito mais difícil essa caminhada. Obrigada por todo companheirismo nos trabalhos e nos estudos até tarde da noite e finais de semana, você foi essencial tanto na minha formação profissional como pessoal.

A minha dupla, Kimberly Tan, obrigada por ter encarrado essa etapa, que é a mais apavorante e importante na vida acadêmica comigo, juntas rimos e choramos, mas vencemos, não podia ter escolhido parceira melhor.

A minha orientadora Prof. Ma. Reinalda Blanco Pereira por toda ajuda, paciência e dedicação na elaboração deste trabalho. Sem você eu teria ficado muito mais apavorada, mas a sua tranquilidade e segurança me fortaleceram. Sou grata por ter te conhecido e por você ter feito parte desse momento especial.

E a todos os outros professores, que compartilharam seus conhecimentos para que hoje eu possa me tornar uma Engenheira de Produção.

Sou grata a todos que de alguma forma fizeram parte desse momento inesquecível.

Gabriela Angela Severgnini.

Agradeço primeiramente a Deus e a Virgem, por terem me dado as forças de seguir em frente.

Aos meus pais, por serem os motores da minha vida! Pelo amor incondicional que me deram sempre, por sempre me dado apoio para seguir em frente, pela paciência, e por sempre ter acreditado em mim quando muitas vezes nem eu mesma acreditei. Por serem os melhores pais. Amo vocês.

A minha irmã Jessica, pela parceria e pelo companheirismo! Pelos 6 anos de morarmos sozinhas em Medianeira e por tudo que a gente passou nesse tempo sozinhas morando sem nossos pais. Pela ajuda em matérias, trabalhos e provas. A pesar de desentendimentos e brigas sempre esteve para mim.

A Ramona, por ser a minha segunda mãe, pelo amor incondicional, pela paciência, pelas palavras de apoio e por sempre atender minhas ligações! Você sabe o qual importante é na minha vida.

Aos meus amigos, pela parceria, amizade ao longo desse tempo e por serem minha segunda família aqui em Medianeira

A minha dupla de tcc Gabriela, pela paciência, pelo companheirismo e por ser uma incrível dupla para a realização deste trabalho

Agradeço especialmente a minha querida orientadora Professora Ms Reinada, pela paciência e ajuda aos longos desses meses de realização do trabalho e pelo apoio incondicional.

Aos meus professores da UTFPR e de toda a minha vida acadêmica pela sabedoria que adquirida.

Enfim, a todos os que por algum motivo contribuíram para a realização desta pesquisa.

Kimberly Tan.

RESUMO

SEVERGNINI, Gabriela Angela; TAN, Kimberly. **Estudo de caso da utilização de ferramentas competitivas em uma indústria moveleira**. 2018. Monografia (Bacharel em Engenharia de Produção) - Universidade Tecnológica Federal do Paraná.

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 fizeram com que as organizações procurem táticas que fomentem as vantagens em relação aos seus adversários. Com isso o planejamento estratégico aparece como uma solução, que por meio de ferramentas e métodos identificam os pontos fracos e fortes de um processo e/ou área. Possibilitando assim 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 proposta levantar as vantagens competitivas e identificar novas melhorias nos setores de uma indústria moveleira localizada no oeste do Paraná. Trata-se de uma pesquisa qualitativa e de metodologia de levantamento de dados, a aplicação de ferramentas estratégicas como matriz SWOT, *Balanced Scorecard* e Estratégias Genéricas de Porter

Palavras-chave: Produção; Estratégias; Monitoramento.

RESUMEN

SEVERGNINI, Gabriela Angela; TAN, Kimberly. **Um estudio de caso de la utilización de herramientas competitivas en una indústria de mueble.** 2018. Monografía (Bacharel en Ingeniería de Producción) - Universidade Tecnológica Federal de Paraná.

Los constantes cambios en el mercado incentivaron a las empresas a adoptar nuevas posturas ante la competencia, para así poder sobrevivir en un ambiente competitivo. Estas transformaciones han hecho que las organizaciones busquen tácticas que fomenten las ventajas en relación a sus adversarios. Con ello la planificación estratégica aparece como una solución que por medio de herramientas y métodos identifican los puntos débiles y fuertes de un proceso y / a area. Posibilitando así la generación de planes de acciones eficaces para su sistema productivo y sugerir modificaciones que puedan desarrollar y destacar a las organizaciones ante la situación que se encuentra el mercado. Este estudio tiene como propuesta hasta las ventajas competitivas e identificar nuevas mejoras en los sectores de una industria de mueble ubicada en el oeste de Paraná a través de la investigación cualitativa y de metodología de levantamiento de datos, la aplicación de herramientas estratégicas como matriz SWOT, Balanced Scorecard.

Palabras claves: Producción; Estrategias; Monitoramento.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1- Roda de estratégia competitiva	15
Figura 2- Processo de planejamento estratégico.....	17
Figura 3- Fases do planejamento estratégico.....	19
Figura 4- Tipos de vantagem competitiva	21
Figura 5- Estratégias genéricas	23
Figura 6- Matriz SWOT	25
Figura 7- O <i>Balanced Scorecard</i> suas perspectivas e estratégias.....	27
Figura 8- Evolução da qualidade	29
Figura 9- Objetivos organizacionais e individuais	32
Figura 10- Representação de um ciclo do treinamento	37
Figura 11- Tipos de pesquisas.....	41
Figura 12- Classificação do tipo de pesquisa utilizada	43
Figura 13- Placas no almoxarifado	45
Figura 14- Seccionadora.....	46
Figura 15- Preparação das lâminas.....	47
Figura 16- Prensa	47
Figura 17- Coladeira de borda	48
Figura 18- Centro de usinagem	48
Figura 19- Lixadeira	49
Figura 20- Marcenaria.....	49
Figura 21- Lixamento cru	50
Figura 22- Aplicação do fundo	51
Figura 23- Lixamento do acabamento	51
Figura 24- Pintura do acabamento final	52
Figura 25- Pré-montagem dos móveis.....	53
Figura 26- Embalagem dos móveis	53
Figura 27- Expedição.....	54
Figura 28- Fluxograma do processo produtivo de móveis com chapas de lâminas de madeira	55
Figura 29- Peças identificadas com as placas coloridas.....	58

Figura 30- Fluxograma do processo produtivo de móveis com chapas de melanina	58
--	----

LISTA DE QUADROS

Quadro 1- Requisitos das estratégias genéricas	25
Quadro 2- Diferenças entre recrutamento interno e externo.....	35
Quadro 3- Etapas para desenvolvimento de pesquisa científica	41
Quadro 4- Matriz SWOT da empresa	60
Quadro 5- Matriz SWOT da empresa (continuação).....	60
Quadro 6- Análise da perspectiva processos internos.....	62
Quadro 7- Análise da perspectiva financeira	62
Quadro 8- Análise da perspectiva clientes.....	64
Quadro 9- Análise da perspectiva aprendizado e crescimento.....	65

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	12
1.1 OBJETIVO GERAL	13
1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	13
2. REVISÃO DE LITERATURA	14
2.1 ESTRATÉGIA	14
2.1.1 Classificação da Estratégia	16
2.1.2 Tipos de Estratégias	16
2.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	17
2.2.1 Fases do Planejamento Estratégico.....	19
2.3 VANTAGEM COMPETITIVA.....	20
2.3.1 Posicionamento de Mercado.....	21
2.4 FERRAMENTAS ESTRATÉGICAS	22
2.4.1 Estratégias Genéricas de Porter	22
2.4.1.1 Requisitos das estratégias genéricas.....	24
2.4.2 Matriz SWOT.....	25
2.4.3 <i>Balanced Scorecard</i>	26
2.5 QUALIDADE	28
2.5.1 Satisfação dos Clientes.....	30
2.5.2 Satisfação no Ambiente de trabalho	31
2.6 GESTÃO DE PESSOAS	33
2.6.1 Recrutamento e Seleção.....	33
2.6.1.1 Recrutamento.....	33
2.6.1.2 Seleção	35
2.6.2 Treinamento	36
3. MATERIAIS E MÉTODOS	39
3.1 DESCRIÇÃO DA EMPRESA	39
3.2 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA	40
4. RESULTADOS E DISCUSSÃO	45
4.1 PROCESSO PRODUTIVO	45
4.2 FERRAMENTAS COMPETITIVAS	59

4.2.1 Estratégias Genéricas de Porter	59
4.2.2 Matriz SWOT.....	59
4.2.3 <i>Balanced Scorecard</i>	61
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	66
REFERÊNCIAS	67
APÊNDICE A – ROTEIRO APLICADO PARA OS ENCARREGADOS DOS SETORES.....	72

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 sua sobrevivência e sucesso.

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. Os empresários devem ter um alto nível de adaptação, de forma que se utilize uma boa posição estratégica para garantir sua sobrevivência no ambiente empresarial. 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.

No entanto, o atendimento as necessidades dos clientes não é uma tarefa fácil, pois as estratégias devem ser pensadas, levando em conta tanto os fatores externos como os internos da entidade e é indispensável a identificação de seus pontos fortes e fracos para conquistar as melhores soluções.

A gestão de pessoas é componente da estratégia e competitividade de uma empresa, pois é preciso entender o comportamento humano desde a área operacional até os níveis organizacionais mais elevados. A seleção correta das pessoas contribui para o crescimento e a obtenção do êxito.

A empresa estudada é do ramo moveleiro, na qual se produzem móveis sob medida para hotéis de alto padrão, em que a qualidade está presente em seus produtos que visam um diferencial no mercado. Para tal estudo foram realizadas pesquisas na indústria, para identificar as melhores ferramentas a serem utilizadas para obter resultados positivos e um diferencial frente aos concorrentes.

O estudo foi baseado no levantamento de dados por meio de pesquisas qualitativas com os encarregados, conversas informais e documentos da empresa. A realização da pesquisa foi motivada pela oportunidade de analisar minuciosamente

as ineficiências apresentadas pelos setores de produção da empresa e amparada com as ferramentas de estratégias competitivas, propor melhorias que possam minimizar as falhas no processo produtivo e, conseqüentemente, obter vantagem competitiva.

1.1 OBJETIVO GERAL

Analisar uma indústria do ramo moveleiro e aplicar as ferramentas de estratégias competitivas, com a finalidade de ampliar e fortalecer a atuação no mercado.

1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a) Realizar o mapeamento do processo produtivo;
- b) Identificar as variáveis que influenciam a atuação da indústria em estudo;
- c) Selecionar as ferramentas de estratégias competitivas com o intuito de atingir e fortalecer os processos internos;
- d) Propor melhorias de acordo com a aplicação das estratégias competitivas selecionadas.

2.REVISÃO DE LITERATURA

Neste tópico será realizado um fundamento teórico do estudo, apontando os principais conceitos referentes à estratégia, planejamento estratégico, vantagem competitiva, ferramentas competitivas, qualidade e gestão de pessoas.

2.1 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, Ahlstrand, e Lampel (2000) destacam que há várias definições para a estratégia, sendo que eles definem como a maneira pela qual 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.

Já para Oliveira (2011), 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.

De acordo com Maximiano (2008), a estratégia chegou às empresas no século XX e é a utilização de formas para chegar aos objetivos que, quando alcançados extinguem os dos concorrentes. É considerada uma disciplina tanto para empresas como para qualquer tipo de organização.

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. Na Figura 1 pode-se ver exemplificada a

circunferência, em cujo centro (fins) se encontram as metas e na extremidade (meios) estão as políticas.



Figura 1- Roda de estratégia competitiva
Fonte: Porter (1991, p. 17).

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).

Uma das formas para a elaboração da estratégia ocorre por meio do planejamento estratégico que conduz ao comportamento adotado pela empresa, os produtos, serviços, clientes e mercados que ela deseja atingir. É a relação entre a organização e o ambiente (MAXIMIANO, 2008).

Segundo Kotler, Hayes e Bloom (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.

2.1.1 Classificação da Estratégia

Oliveira (2011) cita que a estratégia pode ser classificada de diversas formas, sendo elas quanto à amplitude, à concentração, à qualidade dos resultados, à fronteira, aos recursos aplicados e ao enfoque. A classificação da forma adequada, ou seja, de acordo com os recursos físicos, tecnológicos, financeiros e humanos disponíveis, proporciona a diminuição de problemas e o aumento das oportunidades no ambiente empresarial.

2.1.2 Tipos de Estratégias

Fica a critério do executivo a escolha do tipo de estratégia mais adequada, visando a situação, a capacitação e os objetivos da empresa. Os tipos descritos por Oliveira (2011) são a estratégia de sobrevivência: quando a situação da empresa está crítica e não há alternativas viáveis; a estratégia de manutenção: quando o ambiente está ameaçado, mas possui inúmeros pontos fortes e os utiliza ao seu favor; a estratégia de crescimento: apesar da predominância de pontos fracos, o ambiente está propício a transformações em busca de novas oportunidades; e a estratégia de desenvolvimento: há influência de pontos internos muito fortes e também de oportunidades externas.

Ainda segundo o mesmo autor, apesar da estratégia não ser o único fator decisivo do sucesso ou fracasso de uma empresa, a escolha da forma correta é de

total importância, pois é uma ferramenta administrativa que facilita e otimiza tanto os fatores externos como os internos da empresa.

2.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Planejar é desenvolver métodos administrativos eficientes para o alcance de situações futuras, levando em consideração os esforços e recursos disponíveis pela empresa. Então, o planejamento estratégico é um conjunto de medidas que o executivo deve tomar para que o futuro seja diferente do passado, ou seja, a determinação de objetivos que auxiliem na tomada de decisão futura (OLIVEIRA, 2011).

Conforme Oliveira (2011), o planejamento estratégico é um processo administrativo que propicia suporte metodológico para que a empresa determine o melhor caminho a seguir, interagindo com os fatores externos de forma arrojada e distinta.

Para Maximiano (2008), o planejamento estratégico é o processo de elaboração da estratégia, é a relação da organização com o ambiente, é a tomada de decisão sobre o que a organização pretende seguir. O processo do planejamento estratégico, para este autor, pode ser visto na Figura 2.

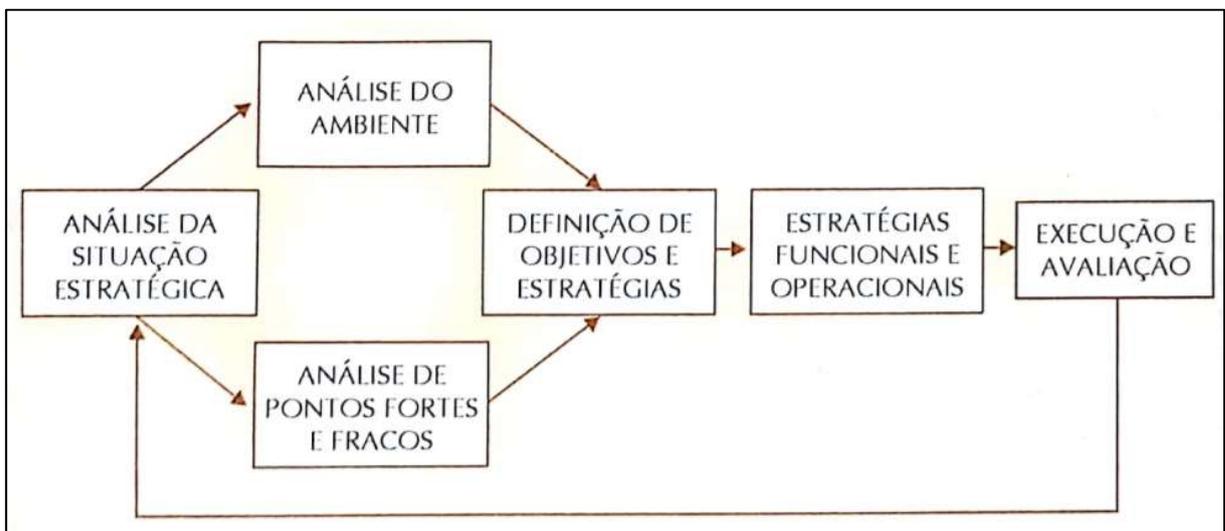


Figura 2- Processo de planejamento estratégico
Fonte: Maximiano (2008, p. 333).

Na Figura 2 pode-se ver que, primeiramente, é preciso analisar a situação estratégica atual, em seguida realizar uma análise do ambiente identificando as ameaças e oportunidades presentes e futuras, posteriormente obtém-se a análise interna reconhecendo os pontos fortes e fracos e por fim define-se o plano estratégico para o alcance dos objetivos (MAXIMIANO, 2008).

O planejamento estratégico é o processo de desenvolvimento e manutenção da adequação entre os objetivos da empresa e suas competências e as mutáveis oportunidades de mercado. O planejamento estratégico se baseia no desenvolvimento de uma missão institucional clara, de metas e objetivos viáveis, de uma estratégia perfeita e da implementação adequada (KOTLER; HAYES; BLOOM, 2002, p. 145).

Ainda, de acordo com Las Casas (2006, p.13) “planejamento estratégico é o processo gerencial de desenvolver e manter uma direção estratégica que alinhe as metas e os recursos da organização com suas mutantes oportunidades de mercado”.

É responsabilidade dos profissionais dos níveis mais altos da empresa a concepção do planejamento estratégico, visando os objetivos e determinando as estratégias a serem seguidas, considerando os fatores externos e internos (OLIVEIRA, 2011).

Desenvolvido por profissionais do alto escalão da empresa, o planejamento estratégico é uma abordagem das prioridades e ações para o alcance das metas estratégicas, quando são analisados os negócios, recursos e vantagem competitiva em período (GRIFFIN, 2007).

É por meio do planejamento estratégico que a empresa consegue conhecer melhor os seus pontos internos fortes e fracos de forma a eliminá-los, detectar oportunidades externas, conhecer e impedir ameaças externas e criar um plano de trabalho eficaz identificando os princípios básicos do processo (OLIVEIRA, 2011).

2.2.1 Fases do Planejamento Estratégico

Conforme Oliveira (2011), a elaboração e implementação do planejamento estratégico ocorre obedecendo quatro fases básicas que são:

Fase I- Diagnóstico Estratégico: é a análise de todas as informações internas e externas para conhecer a realidade da empresa;

Fase II- Missão da Empresa: determina-se a razão de ser da empresa e o posicionamento estratégico;

Fase III- Instrumentos Prescritivos e Quantitativos: é o estabelecimento de onde se deseja chegar e como alcançar os objetivos;

Fase IV- Controle e Avaliação: análise do andamento da empresa em relação aos objetivos almejados. Na Figura 3 é possível visualizar de forma esquemática as fases descritas anteriormente.

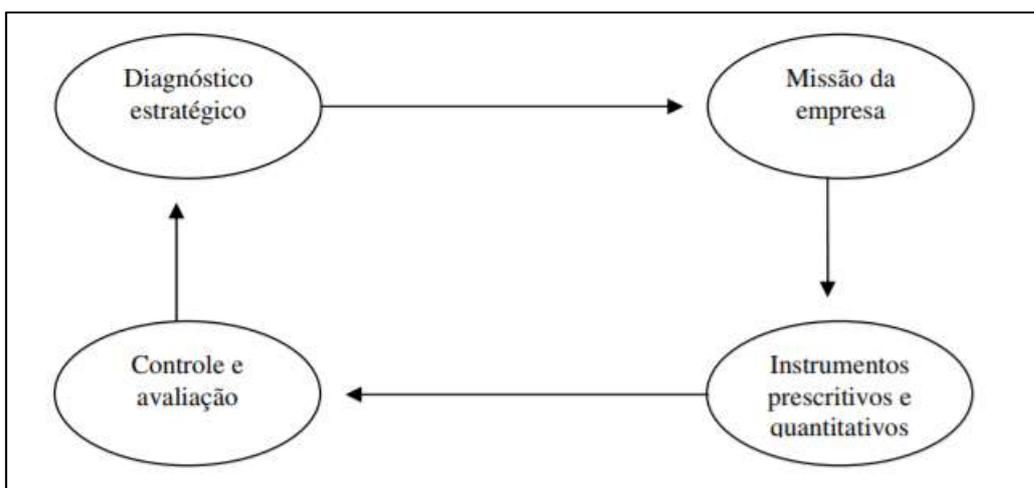


Figura 3- Fases do planejamento estratégico
Fonte: Oliveira (2011, p. 42).

2.3 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. 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.

A vantagem competitiva surge de diversas atividades que a empresa executa na criação de um produto, estas vão desde o projeto, a produção, o marketing até a entrega e o suporte. Por isso, não se pode observar e entender a empresa como um todo (PORTER, 1992).

O aprendizado da vantagem competitiva permite compreender as escolhas dos consumidores por determinados produtos e serviços e, assim tomar decisões para que a empresa se diferencie dos concorrentes, pois, não existe empresa sem concorrentes e, elas lutam pela preferência dos consumidores (MAXIMIANO, 2008).

De acordo com Barney e Hesterly (2007), 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.

Na Figura 4 é possível visualizar que a vantagem competitiva pode ser temporária, de pouca duração ou sustentável, de duração longa. Ainda é possível entender a paridade competitiva que é quando empresas criam o mesmo valor econômico que suas concorrentes e desvantagem competitiva, quando uma empresa perde valor econômico.

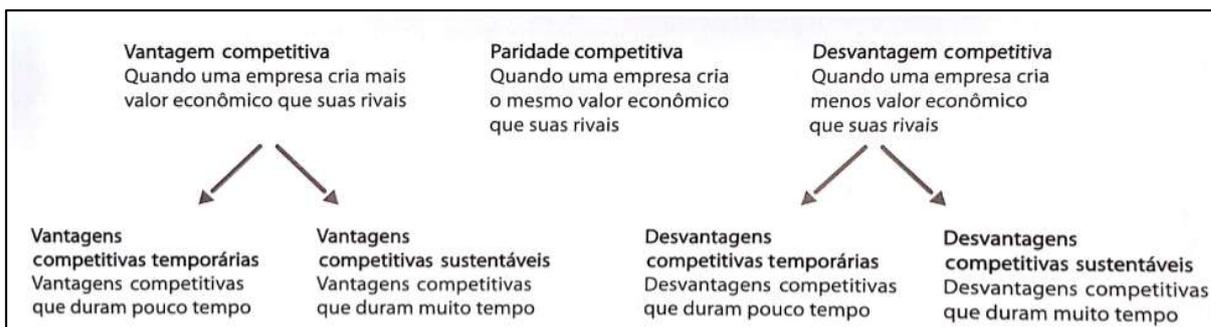


Figura 4- Tipos de vantagem competitiva
 Fonte: Barney; Hesterly (2007, p. 11).

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; HAYES; BLOOM, 2002).

2.3.1 Posicionamento de Mercado

Segundo Niño e Gouvêa (2004), o posicionamento é um processo de diferenciação de produtos e serviços para que estes se tornem os preferidos no mercado frente aos concorrentes e devem ser baseados em dados reais. É importante compreender o mercado e os clientes, identificando as necessidades, as forças e as fraquezas tanto da própria organização como dos concorrentes, a fim de identificar as carências do mercado para alcançar o destaque.

Para ocupar o melhor posicionamento primeiramente deve-se identificar e selecionar um mercado ou segmento que seja promissor e onde se possam desenvolver estratégias competitivas, com o intuito de se destacar frente aos concorrentes. Para isso utilizam-se estratégias de marketing (NIÑO; GOUVÊA, 2004).

Conforme Wind (1982), o termo posicionamento tem o significado de lugar, é uma posição a ser conquistada ao longo do tempo, ou seja, se refere ao espaço que um produto ou serviço ocupa no mercado. E, de acordo com Kotler (1998), o posicionamento influencia a mente dos consumidores e é uma forma de criar uma

imagem positiva frente aos rivais, através da criação de estratégias focadas ao posicionamento. Já para Lovelock e Wright (2001, p.167) “o posicionamento é o processo de estabelecer e manter um lugar distintivo no mercado para uma organização ou sua oferta de produto individual”.

O posicionamento é uma continuação das estratégias de segmentação de mercado que, através de ferramentas de marketing conseguem identificar as oportunidades e direcionar o segmento dos mercados alvos, a fim de competir fortemente no negócio. A garantia do sucesso frente aos adversários depende da determinação de critérios, estes devem ser capazes de conhecer o mercado e verificar não só as necessidades como as forças e fraquezas tanto próprias como dos rivais, é um processo dinâmico, onde tudo muda com muita frequência, então o posicionamento depende de uma etapa conhecida como “zero”, na qual se define a missão da empresa e suas estratégias. Depois da realização da primeira etapa há mais três que devem ser elaboradas que são a segmentação do mercado, a avaliação e escolha do segmento e a criação das estratégias competitivas (TOLEDO; HEMZO, 1991).

2.4 FERRAMENTAS ESTRATÉGICAS

Com o objetivo de aumentar a lucratividade e a competitividade frente aos concorrentes, as empresas devem desenvolver habilidades de escolha e implementação de boas ferramentas estratégicas, que, estão ligadas com o que elas desejam ser no futuro (BARNEY; HESTERLY, 2007).

Dentre as principais ferramentas destacam-se as citadas adiante.

2.4.1 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. 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.

Na Figura 5 pode-se ver o exemplo de aplicação das três estratégias genéricas de Porter.

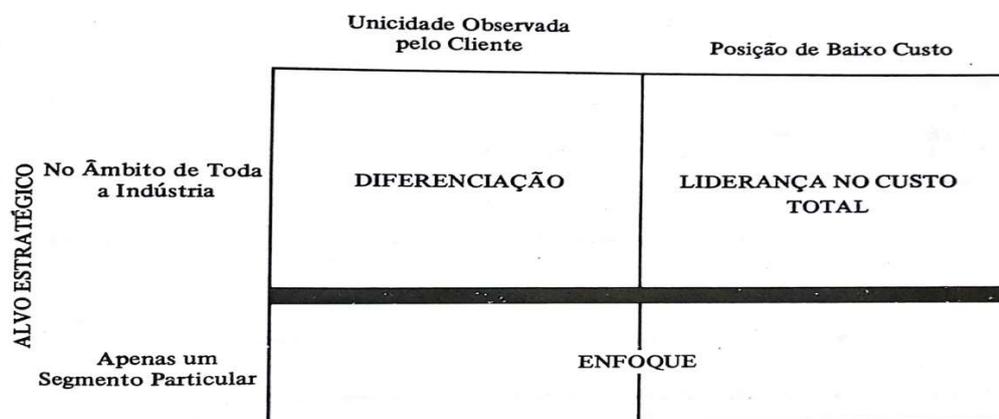


Figura 5- Estratégias genéricas
Fonte: Porter (1991, p. 53).

Conforme Griffin (2007), 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.

Segundo Kotler, Hayes e Bloom (2002) 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.

2.4.1.1 Requisitos das estratégias genéricas

Para Porter (1991), por em prática as três estratégias genéricas e atingir o sucesso exige diferentes tipos de mecanismos e aptidões. As estratégias sugerem estruturas distintas dentro das empresas, métodos de controle e procedimentos inovadores. Para que o sucesso possa ser atingido deve-se manter o comprometimento com as estratégias genéricas já citadas. Algumas sugestões podem ser vistas no Quadro 1:

ESTRATÉGIA GENÉRICA	RECURSOS E HABILIDADES EM GERAL REQUERIDOS	REQUISITOS ORGANIZACIONAIS COMUNS
Liderança no Custo Total	Investimento de capital sustentado e acesso ao capital Boa capacidade de engenharia de processo Supervisão intensa da mão-de-obra Produtos projetados para facilitar a fabricação Sistema de distribuição com baixo custo	Controle de custo rígido Relatórios de controle freqüentes e detalhados Organização e responsabilidades estruturadas Incentivos baseados em metas estritamente quantitativas
Diferenciação	Grande habilidade de marketing Engenharia do produto Tino Criativo Grande capacidade em pesquisa básica	Forte coordenação entre funções em P&D, desenvolvimento do produto e marketing Avaliações e incentivos subjetivos em vez de medidas quantitativas

	Reputação da empresa como líder em qualidade ou tecnologia Longa tradição na indústria ou combinação ímpar de habilidades trazidas de outros negócios Forte cooperação dos canais Combinação das políticas acima dirigidas para a meta estratégica em particular	Ambiente ameno para atrair mão-de-obra altamente qualificada, cientistas ou pessoas criativas Combinação das políticas acima dirigidas para a meta estratégica em particular
Enfoque		

Quadro 1- Requisitos das estratégias genéricas
Fonte: Porter (1991, p. 55).

2.4.2 Matriz SWOT

A Matriz SWOT foi criada pelos professores da Harvard Business School, Kenneth Andrews e Roland Christensen e, 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).

Segundo Dornelas (2001), a matriz é construída na forma de um retângulo no qual estão identificadas as quatro variáveis, as forças e as fraquezas, identificadas por meio de análises internas; já as oportunidades e ameaças são levantadas por análises externas. Para as análises externas é necessário encontrar fatores que afetam diretamente a empresa e que apresentem certa relevância. Na Figura 6 é possível verificar a representação esquemática da matriz SWOT.



Figura 6- Matriz SWOT
Fonte: SOUZA *et al.* (2013, p. 1637).

Para Oliveira (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 estratégicas e as ameaças criam barreiras no desenvolvimento dos métodos empresariais e ambas são variáveis incontroláveis pelas organizações.

Conforme Griffin (2007), 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.

2.4.3 *Balanced Scorecard*

O *Balanced Scorecard* (BSC) 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. Ele 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, Roy e Wetter (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.

Segundo Kaplan e Norton (1997, p. 24-25) o BSC é:

Ferramenta que materializa a visão e a estratégia da empresa por meio de um mapa coerente, com objetivos e medidas de desempenho, organizados segundo quatro perspectivas diferentes: financeira, do cliente, dos processos internos e do aprendizado e crescimento.

As quatro perspectivas existentes 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).

De acordo com Kaplan e Norton (1997), o BSC relaciona a visão e a estratégia da organização conforme as perspectivas citadas anteriormente, onde cada uma tem como finalidade a criação de metas estratégicas, parâmetros de desempenho e planos de ação como pode ser visto na Figura 7.

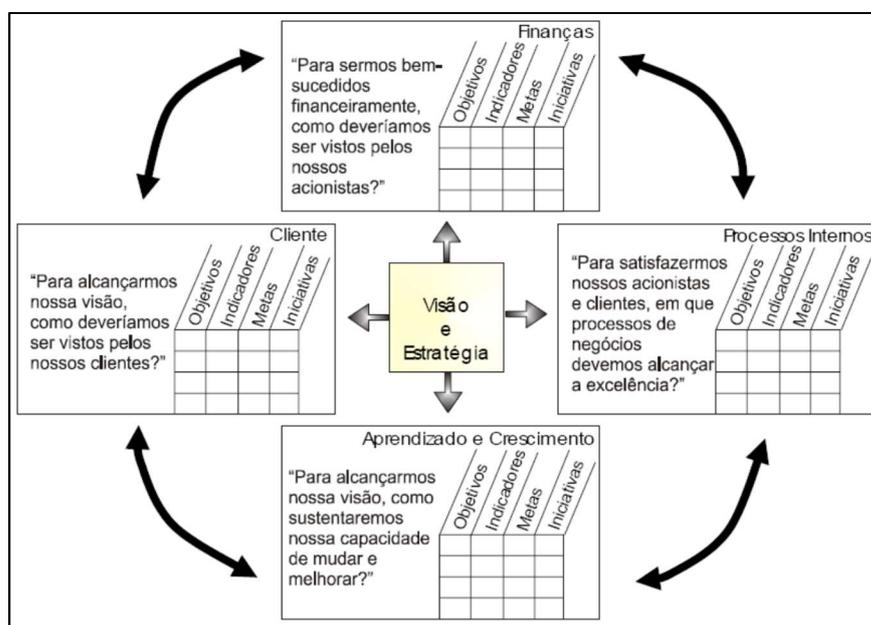


Figura 7- O *Balanced Scorecard* suas perspectivas e estratégicas
 Fonte: Kaplan e Norton (1997, p. 10).

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).

2.5 QUALIDADE

Segundo Carvalho e Paladini (2012), a qualidade é uma expressão muito antiga que foi sofrendo modificações ao longo do tempo, ela surgiu desde o tempo dos artesãos, quando havia um maior contato com o cliente e era possível identificar facilmente as necessidades do mesmo. Na época, a qualidade era demonstrada através do boca a boca, pela satisfação e era avaliada somente nos produtos acabados e não no processo de produção. Após a Revolução Industrial, quando a ordem produtiva mudou através da produção em grande escala e automatizada, a qualidade foi sendo criada como é conhecida nos dias atuais.

A evolução da qualidade pode ser visualizada facilmente na Figura 8:

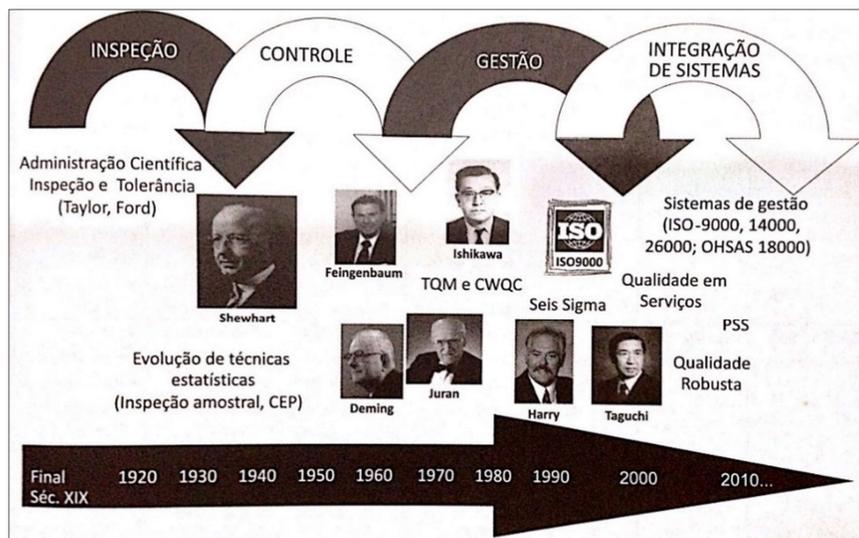


Figura 8- Evolução da qualidade
Fonte: Carvalho e Paladini (2012, p. 7).

Ainda Carvalho e Paladini (2012), citam que a qualidade pode ser dividida em quatro grandes tópicos:

- Inspeção: que tem como principal interesse a verificação a fim de identificar problemas e solucioná-los;
- Controle estatístico da qualidade: tem a função de controle através ferramentas estatísticas;
- Garantia da qualidade: realiza a coordenação de toda a cadeia produtiva;
- Gestão da qualidade: utiliza estratégias competitivas para se diferenciar frente aos concorrentes.

Ferreira (1986, p. 1424) diz que qualidade é uma “propriedade, atributo ou condição das coisas ou das pessoas capaz de distingui-las das outras e de lhes determinar a natureza”. Ainda segundo Feigenbaum (1994), a qualidade é a junção das características dos produtos e serviços como marketing, produção, manutenção e engenharia, que atendem as exigências explícitas e implícitas dos clientes.

De acordo com a Norma Brasileira ABNT NRB ISO 9001 (2015), a qualidade é uma série de características que satisfazem os requisitos, ou seja, as exigências básicas dos clientes. Os produtos e serviços devem atender as expectativas dos consumidores por isso, a qualidade de uma organização está diretamente ligada ao grau de satisfação dos clientes.

Conforme Kotler, Hayes e Bloom (2002), a qualidade é particular de cada cliente e é preciso realizar pesquisas para saber o que cada pessoa espera de um

produto ou serviço. Ela está diretamente ligada ao conceito de “zero defeitos”, ou seja, quando não existe nenhum problema.

A maioria das pessoas concorda que qualidade é aquilo que produz satisfação, que está relacionada a um preço justo, a um produto que funciona corretamente e a um serviço prestado de forma a superar as expectativas de quem dela faz uso (VERGUEIRO, 2002. p.52).

O produto ou serviço que for perfeito, sem defeitos, seguro, com preço justo, estiver dentro do prazo estipulado para entrega, no local e na quantidade exatos, atendem as exigências dos clientes e são considerados de qualidade (CAMPOS, 1999).

2.5.1 Satisfação dos Clientes

Segundo Santos (2008), faz 35 anos que Peter Drucker constatou que o objetivo de uma empresa é atrair clientes, mas hoje em dia os compradores se deparam com uma variedade de produtos, serviços e preços oferecidos. Portanto como o cliente conclui suas escolhas?

Para Freitas (2001), a satisfação do cliente deve ser analisada e projetada entre os funcionários, destacando que a impressão é fundamental para satisfazer os consumidores. Para alcançar o alvo, a staff de vendas deve se tornar criativa na hora de afrontar os clientes. Já para Zeithaml e Bitner (2003), satisfação é uma análise dos clientes em relação aos serviços ou produtos de uma organização, na qual a satisfação dos compradores é primordial nas características específicas de um produto ou serviço.

Kotler (2000, p. 58) define que: "satisfação é o sentimento de prazer ou de desapontamento resultante da comparação do desempenho esperado pelo produto (ou resultado) em relação às expectativas da pessoa". Ainda para Kotler (2000), clientes satisfeitos se tornam clientes fiéis, dado que a satisfação deles está unida ao atendimento recebido da entidade, estando satisfeitos criam um elo emocional com a marca e com a organização. O alto nível de satisfação evitará a substituição para uma empresa concorrente.

De acordo com Santos (2008), a satisfação do cliente é a maior capacidade de obter lucros dentro de uma organização. O lucro é responsável por mostrar ganhos e eficiência na qual a empresa abrange as expectativas e os requisitos dos seus compradores.

A satisfação dos clientes e a relação de qualidade podem ser definidas através de três princípios básicos como o atendimento, o estoque e a entrega. Portanto, se a entrega do produto for precisa, sem erros de qualidade e quantidade, isso se torna essencial para atender o cliente (FERREIRA; SGANZERLLA, 2000).

2.5.2 Satisfação no Ambiente de trabalho

Para que uma empresa tenha resultados positivos, toda a equipe deve estar envolvida com os planos estratégicos para o alcance dos objetivos, para isso desenvolvem-se metas e desafios para obter o comprometimento de todos e isso está diretamente ligado com a satisfação no ambiente de trabalho, pois a integração entre as pessoas e a organização pode causar problemas devido às regras e métodos impostos, que podem modificar os valores pessoais (LACOMBE, 2011; CHIAVENATO, 2002).

O estudo da satisfação no trabalho teve origem por meio de Taylor em meados de 1912, por pesquisas relacionadas ao salário, exaustão e influência na produtividade (DEL CURA, RODRIGUES, 1999). Segundo Castro (2011), a satisfação no ambiente de trabalho engloba diversas funções e está ligada aos pontos positivos referentes aos bons relacionamentos com os gestores, às oportunidades de crescimento, às expectativas geradas e às condições salariais.

Chiavenato (2002), diz que quando um trabalhador ingressa em uma empresa está em busca de satisfazer objetivos próprios, que geralmente são distintos dos da organização e para manter a satisfação no ambiente de trabalho, os objetivos devem ser compartilhados (Figura 9).

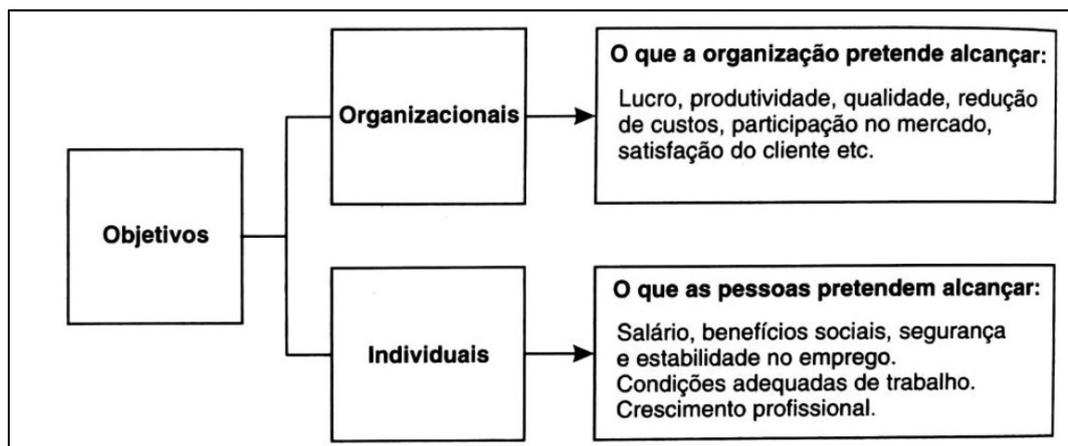


Figura 9- Objetivos organizacionais e individuais
 Fonte: Chiavenato (2002, p. 114).

A satisfação no trabalho é algo particular de cada pessoa, pois todos tem objetivos e necessidades diferentes, ela está relacionada às expectativas e ambições em relação ao ambiente, por isso existem inúmeras definições que podem estar associadas à motivação ou ao estado emocional, então depende do referencial adotado. É comum a confusão existente entre motivação e satisfação, porém a primeira vem de uma necessidade e a segunda é o atendimento da mesma e a motivação leva à satisfação (MARTINEZ; PARAGUAY, 2003; CASTRO, 2011).

Segundo algumas definições, a satisfação e a insatisfação são estudadas em conjunto, pois são consideradas parte de um mesmo evento que pode ter uma escala que vai desde “muito satisfeito” até “muito insatisfeito”. Outros estudos distinguem os conceitos, utilizando a Teoria da Motivação-Higiene que considera a falta de fatores extrínsecos para a insatisfação e fatores intrínsecos para a satisfação. Como exemplo de fatores extrínsecos pode-se citar a remuneração e o ambiente de trabalho, de fatores intrínsecos são os desafios e trabalhos motivadores (CASTRO, 2011).

De acordo com Robbins (2005, p. 61):

O termo satisfação com o trabalho se refere à atitude geral de uma pessoa em relação ao trabalho que ela realiza. Uma pessoa que tem um alto nível de satisfação com seu trabalho apresenta atitudes positivas em relação a ele, enquanto uma pessoa insatisfeita apresenta atitudes negativas.

Robbins (2005), cita que os principais fatores para a determinação da satisfação são os trabalhos desafiadores, os bons salários, as boas condições de

trabalho, a boa relação com a equipe, a genética e a personalidade. Um indivíduo busca um trabalho que atenda às suas expectativas e no qual haja habilidade para o desenvolvimento. O autor ainda diz que a produtividade faz com que a satisfação seja elevada.

2.6 GESTÃO DE PESSOAS

A gestão de pessoas é uma área que foi sofrendo inúmeras modificações ao longo dos anos e é responsável por organizações de sucesso. Estuda abordagens das pessoas, da mentalidade e da inteligência e a forma como elas se direcionam e administram o comportamento humano no ambiente de trabalho e atua desde o chão de fábrica até os cargos de liderança, realizando a captura de talentos, de conhecimentos e de capital humano (CHIAVENATO, 2010; CORADINI; MURINI, 2009).

Empresas que selecionam pessoas de forma correta, com as competências e habilidades necessárias, têm mais chances de alcançar os objetivos organizacionais e individuais e apresentam um diferencial frente aos opositores. Os profissionais de gestão de pessoas estão diretamente ligados à seleção e obtenção de resultados organizacionais positivos (CHIAVENATO, 2006; CORADINI; MURINI, 2009; RIBEIRO, 2005).

2.6.1 Recrutamento e Seleção

2.6.1.1 Recrutamento

Conforme Chiavenato (2006), o recrutamento são técnicas e métodos de adquirir candidatos aptos em desempenhar cargos dentro de uma entidade. Fundamentalmente é um procedimento na qual o órgão apresenta oportunidades de

emprego a serem preenchidas. Já para Lacombe (2011), são procedimentos utilizados para acarretar candidatos para vagas ofertadas, estas devem ser apenas divulgadas quando houver oportunidades dentro de uma organização. O recrutamento é o primeiro passo do método que finaliza com a contratação, logo após a fase de experiência.

Segundo Ribeiro (2005), o recrutamento consiste em conjuntos de pesquisas que possam proporcionar quantidades suficientes de candidatos dentro de um órgão. Para Ferreira (1999), a palavra recrutar quer dizer convocar, atrair e trazer colaboradores capacitados em suprir necessidades dentro de uma organização.

Chiavenato (2006), divide o recrutamento em três categorias: interno, externo e misto. O recrutamento interno acontece quando a organização pretende ocupar vagas através da reorganização dos colaboradores, que possam ascender ou ser transferidos de cargo. O recrutamento interno favorece os próprios empregados da organização e exige a junção dos responsáveis do recrutamento com os demais representantes da organização. As entidades usualmente aplicam banco de talentos e colaboradores qualificados para o recrutamento interno.

Já o recrutamento externo consiste na atração de candidatos fora da organização, disponibilizando vagas que possam ser ocupadas por aspirantes externos, quer dizer que a organização está à procura de postulantes disponível no mercado. Finalmente, o recrutamento misto é a união dos dois recrutamentos, isto significa que ambos os recrutamentos se complementam. Ao realizar o recrutamento interno, o colaborador promovido deixa uma vaga disponível e esse cargo deve ser preenchido através do recrutamento externo.

No Quadro 2 pode-se compreender melhor uma representação da diferença entre o recrutamento interno e externo.

Recrutamento interno	Recrutamento externo
<ul style="list-style-type: none"> Os cargos vagos são preenchidos por funcionários, que são selecionados e promovidos dentro da organização 	<ul style="list-style-type: none"> Os cargos vagos são preenchidos por candidatos externos que são selecionados e ingressam na organização
<ul style="list-style-type: none"> Os candidatos são recrutados internamente dentro dos quadros da própria organização 	<ul style="list-style-type: none"> Os candidatos são recrutados externamente no mercado de recursos humanos
<ul style="list-style-type: none"> Os candidatos já são conhecidos pela organização, passaram por testes de seleção, passaram por programas de treinamento e foram avaliados quanto ao seu desempenho 	<ul style="list-style-type: none"> Os candidatos são desconhecidos pela organização e precisam ser testados e avaliados pelo processo seletivo
<ul style="list-style-type: none"> As oportunidades de emprego melhor são oferecidas aos próprios funcionários, que podem subir a postos melhores e desenvolver sua carreira profissional dentro da organização 	<ul style="list-style-type: none"> As oportunidades de emprego são oferecidas ao mercado, cujos candidatos podem disputá-las

Quadro 2- Diferenças entre recrutamento interno e externo
Fonte: Chiavenato (2010, p. 118).

2.6.1.2 Seleção

Conforme Orlickas (2001), a seleção tem a finalidade de investigar, distinguir e preencher especialistas aptos para se enquadrar na organização e que possam dar benefícios. Já para Lacombe (2011), consiste em procedimentos aplicados na escolha entre aspirantes disponíveis, quer dizer a pessoa que se adequa e se encaixa tanto na organização como na vaga ofertada. Ou seja, é o profissional que atinge todas as expectativas. Knapik (2008), diz que é uma ferramenta aplicada para verificar, observar os postulantes que realizam o processo e conferir qual dos aspirantes é o mais adequado para vaga ofertada.

Segundo Ferreira e Soeira (2013), frequentemente a seleção de pessoas é utilizada quando é realizado o recrutamento externo. Dado que no recrutamento interno normalmente a organização já tem conhecimento de seus colaboradores e não precisa utilizá-las. Porém, no recrutamento externo é fundamental a realização dela. A seleção procura entre os aspirantes recrutados aquele que combina com os postos oferecidos dentro de uma organização, planejando, preservando e ampliando a eficiência da equipe e da empresa (CHIAVENATO, 2010).

As técnicas utilizadas para a realização de seleção dentro de uma organização são: entrevista preliminar, entrevista técnica, testes de seleção e técnicas de

simulação. A entrevista preliminar consiste na primeira etapa da seleção, onde são examinados os dados pessoais e profissionais através dos currículos apresentados. Já na entrevista técnica ocorre a avaliação dos postulantes através de perguntas sobre o cargo a ser ofertado, sendo capaz de demonstrar suas capacidades e experiências profissionais. No teste de seleção, logo após ser aprovado na fase das entrevistas, o aspirante passa por exame psicológico e testes de personalidade. Finalmente, na técnica de simulação, as organizações realizam simulações no processo através de dinâmicas de grupo que observam o comportamento dos aspirantes com relação ao trabalho em equipe e seu comportamento em si (CHIAVENATO, 2005).

2.6.2 Treinamento

Segundo Chiavenato (2005) e Lacombe (2011), é fundamental que as empresas tenham equipes com grande potencial, bem sucedidas, competentes e motivadas, pois elas são o principal ativo em uma organização. Para isso, é importante se diferenciar frente aos concorrentes e uma forma de alcançar o destaque é através de um treinamento diferenciado que envolva as pessoas de forma a desenvolver as habilidades, os conhecimentos, a criatividade e a inovação.

As pessoas apresentam uma grande capacidade de desenvolvimento para aprender coisas novas e, isso favorece tanto o pessoal como a empresa e, o treinamento faz parte do desenvolvimento das pessoas. Então, o treinamento pessoal leva ao desenvolvimento organizacional (CHIAVENATO, 2005).

O treinamento é um ato de curto prazo que gera o desenvolvimento a longo prazo, é uma forma de proporcionar o aprendizado e uma mudança no comportamento através da conquista de novos conhecimentos, habilidades e conceitos, é um processo aplicado de forma sistemática e organizada. Através do desenvolvimento é possível criar algumas mudanças no comportamento como a transmissão de informações, o desenvolvimento de habilidades, o desenvolvimento ou modificação de atitudes e o desenvolvimento de conceitos. Estes podem ser aplicados individualmente ou em conjunto (CHIAVENATO, 2002; CHIAVENATO, 2005).

Ainda para Chiavenato (2005), o treinamento é composto por quatro etapas básicas e cíclicas que são:

- I. Levantamento das necessidades: é feito um diagnóstico das necessidades e carências de treinamento em que são identificados os possíveis problemas que devem ser solucionados;
- II. Programação: deve-se identificar o que, quem, como, onde e quando será realizado o treinamento;
- III. Implementação e execução: é colocado em prática tudo que foi programado na etapa anterior;
- IV. Avaliação dos resultados: é a etapa final na qual é analisado se os problemas realmente foram solucionados.

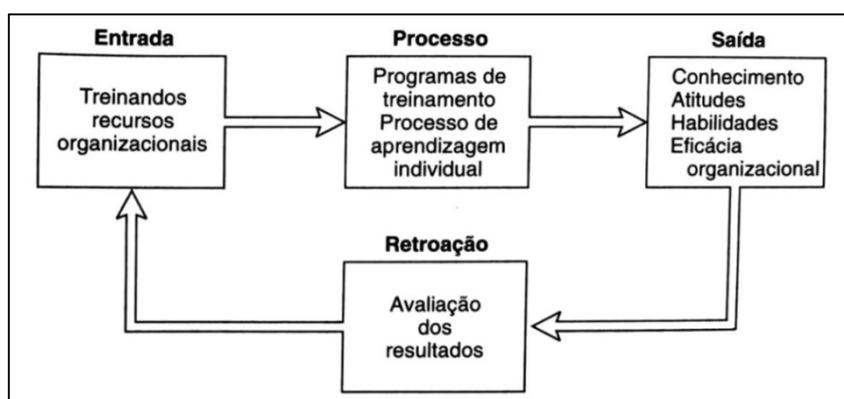


Figura 10- Representação de um ciclo do treinamento
Fonte: Chiavenato (2002, p. 499).

De acordo com Marras (2005), o treinamento possui objetivos específicos como a formação profissional, a especialização e a revisão de conceitos e também objetivos genéricos que são o aumento da produtividade, da qualidade, o incentivo motivacional, o atendimento às mudanças, a otimização pessoal e organizacional.

Lacombe (2011), diz que existem vários tipos que treinamentos que levam em consideração inúmeros critérios. Eles podem ser classificados quanto à forma de execução e quanto ao público-alvo. O primeiro pode ocorrer no trabalho, internamente, externamente, ou à distância, e o segundo pode ser dividido em

integração de novos empregados, formação de trainees, capacitação técnico-profissional, estágios e desenvolvimento de executivos.

3. MATERIAIS E MÉTODOS

3.1 DESCRIÇÃO DA EMPRESA

O estudo foi realizado em uma empresa do ramo moveleiro, localizada em um parque industrial no Oeste do Paraná, que iniciou suas atividades na década de 1970 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 empresa estudada é de porte pequeno, com apenas 184 funcionários e com mais de 40 anos de mercado, fabrica móveis com qualidade, agilidade e compromisso para todo o Brasil. Está sempre aprimorando seus serviços para oferecer os melhores projetos, por isso todos são feitos juntamente com os clientes para entender as necessidades e exigências e assim satisfazê-las da melhor forma possível. Ela também instala os móveis no local, para garantir o êxito de suas atividades do início ao fim.

As ações do empreendimento podem ser analisadas por meio da sua missão, visão e valores, estes estão apresentados a seguir:

- **Missão:** Soluções em móveis para hotelaria, mantendo a qualidade dos produtos, satisfazendo as necessidades do cliente, respeitando prazos de entrega e condições de venda, oferecendo produtos de excelente qualidade.
- **Visão:** Expansão substancial do volume dos negócios de móveis institucionais. Liderança no mercado brasileiro de móveis para hotelaria de alto padrão.
- **Valores:**
 - Compromisso** com a qualidade de produto, do meio ambiente e com o desenvolvimento da comunidade;
 - Solidez** através da lucratividade;
 - Espírito Empreendedor** com planejamento, profissionalismo e ousadia, motivados pela intuição, oportunidades e necessidades de mudanças;
 - Competência** na arte de fazer;

Manter a confiabilidade através da honestidade e seriedade.

3.2 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

Segundo Gil (2009), a pesquisa científica tem como ênfase solucionar os problemas de forma racional e sistemática quando há falta de dados para resolver os mesmos. São utilizados métodos, técnicas e procedimentos para a realização do estudo. Já para Demo (2000), a pesquisa é fundamental no processo de construção do conhecimento e da aprendizagem tanto no âmbito científico tal como educativo.

Prodanov e Freitas (2013), dizem que para o desenvolvimento de determinada pesquisa é necessário a presença de um problema, na qual o conhecimento será responsável pelas respostas e pela investigação onde se aplicam teorias.

A pesquisa, segundo Lakatos e Marconi (2007, p. 157) é “um procedimento formal com método de pensamento reflexivo que requer um tratamento científico e se constitui num caminho para se conhecer a realidade ou para descobrir verdades parciais”.

É preciso ter tempo disponível, espaço, recursos materiais e humanos para a realização de um estudo, pois pesquisar é planejar e é necessária a utilização de etapas lógicas para a sua efetivação (PRODANOV; FREITAS, 2013).

A classificação do tipo de pesquisa está ligada com determinados parâmetros como foco, objetivos, interesses e métodos. Ainda existem dois grupos, o intelectual e o prático nos quais a pesquisa pode de enquadrar, o primeiro ocorre pela necessidade de conhecimento e o segundo pela intenção de tornar algo mais eficiente. No Quadro 3 é possível analisar as fases para o desenvolvimento de uma atividade com âmbito científico e intelectual (PRODANOV; FREITAS, 2013; GIL, 2009).

Etapas	
1	Preparação da Pesquisa
2	Trabalho de campo

3	Processamento de dados
4	Análise e interpretação de dados
5	Elaboração de relatório de pesquisa

Quadro 3- Etapas para desenvolvimento de pesquisa científica
Fonte: Autoria Própria (2018).

“O planejamento de uma pesquisa depende tanto do problema a ser estudado, da sua natureza e situação espaço-temporal em que se encontra, quanto da natureza e nível de conhecimento do pesquisador” (KÖCHE, 2007, p. 122).

Na Figura 11 é possível visualizar a classificação de uma pesquisa quanto aos tipos existentes.

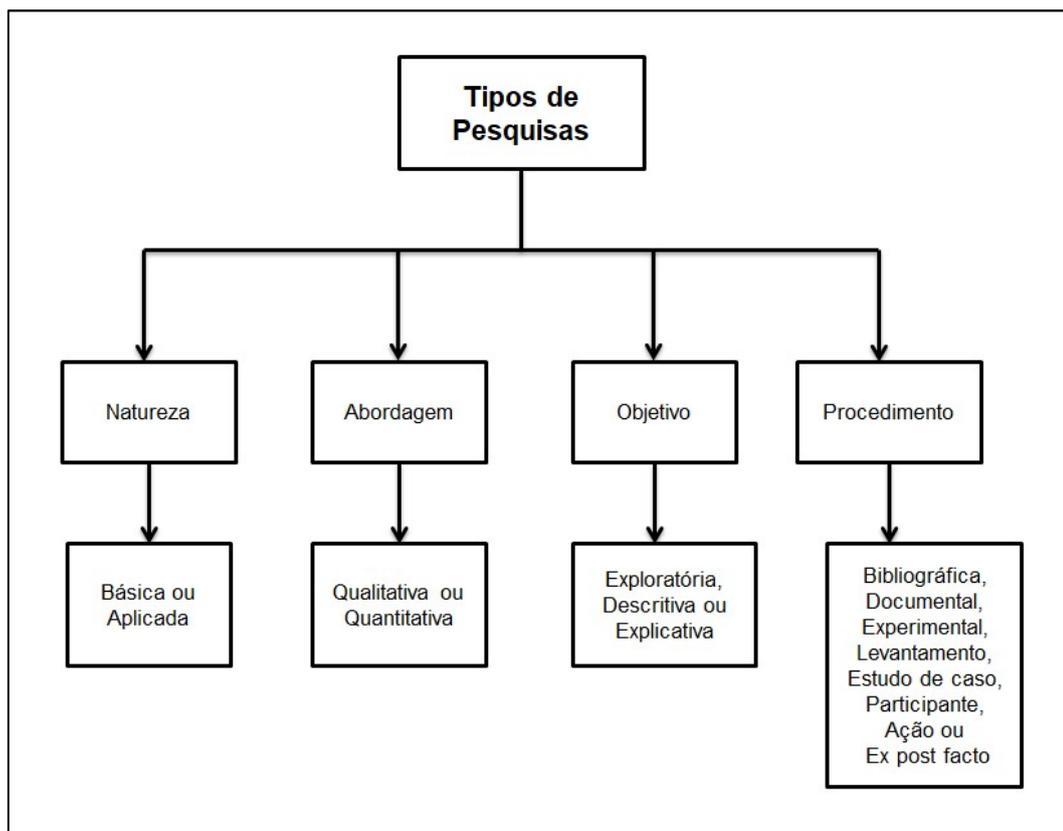


Figura 11- Tipos de pesquisas
Fonte: Autoria Própria (2018).

De acordo com Prodanov e Freitas (2013), quanto à natureza é possível classificar a atividade em básica quando surgem conhecimentos verdadeiros e universais que são úteis, mas não é aplicada quando os conhecimentos gerados são verdadeiros e locais, ou seja, são dedicados a solução de problemas. O estudo foi de natureza aplicada, pois os dados analisados foram utilizados para o desenvolvimento de ferramentas competitivas.

Severino (2007), classifica a pesquisa em relação à abordagem, onde a análise pode ser qualitativa onde não há utilização de números e o ambiente é o responsável pela fonte de dados e/ou quantitativa, quando se utilizam métodos matemáticos e pode quantificar as informações para posterior análise. Utilizou-se apenas dados qualitativos, obtidos através de várias entrevistas com aplicação do roteiro (Apêndice A) com o pessoal de trabalho.

Prodanov e Freitas (2013) e Gil (2009), especificam a pesquisa quanto ao objetivo, podendo ser exploratória, descritiva ou explicativa. Exploratória quando o estudo se encontra na fase preliminar e o objetivo é aprimorar ideias expondo sobre determinado assunto, um exemplo é um levantamento bibliográfico, descritiva quando é realizada a descrição de fatos sem a intervenção nos mesmos ou explicativa quando é feita a explicação dos porquês e suas causas. A pesquisa teve objetivo descritivo, onde os dados analisados foram descritos no decorrer do estudo.

Gil (2009), utiliza a classificação quanto ao procedimento que pode ser bibliográfico, documental, experimental, de levantamento, estudo de caso, participante, ação ou ex post facto. Um estudo bibliográfico tem como base um material já existente e é construído através de livros e artigos científicos, uma análise documental é parecida com a bibliográfica diferindo apenas nas fontes, que podem não ter tratamentos metodológicos. Já um levantamento também conhecido como *survey*, é quando se utilizam questionários para a interrogação direta de pessoas com o intuito de captar as informações necessárias (PRODANOV; FREITAS, 2013).

Gil (2009, p. 47) menciona que uma pesquisa experimental “consiste em determinar um objeto de estudo, selecionar as variáveis que seriam capazes de influenciá-lo, definir as formas de controle e de observação dos efeitos que a variável produz no objeto”.

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. Já em um estudo

participante ocorre a interação dos pesquisadores com os membros no ambiente de trabalho se tornando um trabalho bem flexível e dinâmico.

Segundo Thiollent (1985, p. 14) uma pesquisa ação é:

Um tipo de pesquisa com base empírica que é concebida e realizada em estreita associação com uma ação ou com a resolução de um problema coletivo e no qual os pesquisadores e participantes representativos da situação ou do problema estão envolvidos de modo cooperativo ou participativo.

Por fim, um trabalho *ex post facto* na qual a expressão significa “a partir do fato passado”, ocorre a verificação de relações entre variáveis onde não há o controle das variáveis independentes, pois o fato já ocorreu (GIL, 2009).

A pesquisa classificou-se em um estudo de caso com levantamento, pois foi necessária uma análise aprofundada das atividades realizadas onde, através da aplicação do roteiro (Apêndice A), tanto para pessoas dos níveis mais elevados como encarregados de setores foi possível a obtenção de informações indispensáveis para a realização do projeto.

Na Figura 12, é possível exemplificar a classificação do estudo em questão.

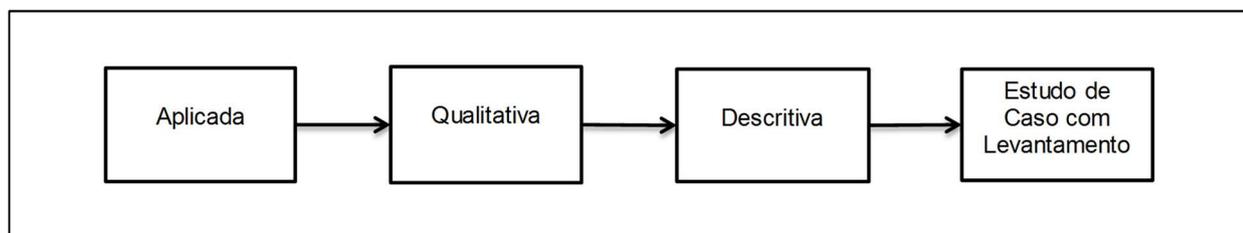


Figura 12- Classificação do tipo de pesquisa utilizada
Fonte: Autoria Própria (2018).

Com o intuito de melhorar os setores da empresa, a pesquisa se baseada em duas etapas básicas: o levantamento dos dados necessários através do roteiro (Apêndice A) 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 serão 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), realizar um diagnóstico do estado atual da empresa para posteriormente 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.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1 PROCESSO PRODUTIVO

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 Almoxarifado:

No setor de Almoxarifado da empresa ocorre o recebimento das chapas de lâminas de madeira e chapas prontas de melanina (BP), que serão utilizadas nos processos de fabricação (Figura 13). Os projetos vêm do setor de engenharia da empresa na qual os arquitetos e projetistas desenvolvem os planos de corte e neste setor os planos são colocados em prática.



Figura 13- Placas no almoxarifado
Fonte: Autoria Própria (2018).

Depois dessa etapa, a produção é direcionada para dois tipos de processos distintos, de acordo com o tipo de chapa utilizada. Os mesmos serão exemplificados a seguir.

I. PROCESSO DE PRODUÇÃO COM A UTILIZAÇÃO DE LÂMINA DE MADEIRA:

Setor Apoio e Prensa:

1º) As chapas passam pela máquina seccionadora na qual é realizado o corte das peças (Figura 14).



Figura 14- Seccionadora
Fonte: Autoria Própria (2018).

2º) A empresa conta também com uma equipe especializada em preparar as lâminas para posterior prensagem (Figura 15).



Figura 15- Preparação das lâminas
Fonte: Autoria Própria (2018).

3º) Após a prévia preparação das chapas, é realizada a prensagem das peças cortadas na primeira etapa com as lâminas preparadas da segunda etapa (Figura 16).



Figura 16- Prensa
Fonte: Autoria Própria (2018).

4º) Seguindo o processo produtivo, as peças retornam a primeira etapa do processo para a realização de um novo corte e ajustes de medidas finais.

5º) Na máquina coladeira de borda, são coladas as bordas para o acabamento final das peças; um detalhe deste equipamento pode ver visualizado na Figura 17.



Figura 17- Coladeira de borda
Fonte: Aatoria Própria (2018).

6º) No centro de usinagem (Figura 18), são realizados possíveis furos e cavas necessários nas peças.



Figura 18- Centro de usinagem
Fonte: Aatoria Própria (2018).

7º) Posteriormente as peças passam por um lixamento (Figura 19) para realização de mais um acabamento.



Figura 19- Lixadeira
Fonte: Aatoria Própria (2018).

Setor Marcenaria:

8º) Os funcionários realizam a montagem das peças que foram preparadas no setor anterior.



Figura 20- Marcenaria
Fonte: Aatoria Própria (2018).

Setor Pintura:

Este setor possui várias etapas que devem ser seguidas corretamente para garantir uma boa pintura e acabamento às peças.

9º) É realizado um primeiro lixamento conhecido como lixamento cru (Figura 21), para retirar possíveis imperfeições e criar uma certa aderência para garantir que a próxima etapa seja eficaz.



Figura 21- Lixamento cru
Fonte: Autoria Própria (2018).

10º) É aplicado um fundo para proteção das peças, este pode ser um tingimento com fundo transparente ou apenas o fundo transparente.



Figura 22- Aplicação do fundo
Fonte: Aatoria Própria (2018).

11º) É feito um lixamento do acabamento para facilitar a pintura da peça.



Figura 23- Lixamento do acabamento
Fonte: Aatoria Própria (2018).

12º) Na pintura do acabamento final a peça recebe a cor final e está pronta para o próximo setor.



Figura 24- Pintura do acabamento final
Fonte: Autoria Própria (2018).

Setor Embalagem:

O setor de embalagem tem a função de revisar as peças, organizá-las e embalá-las para o transporte e montagem nas obras.

13º) Ocorre 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.

14º) Nesta etapa ocorre uma pré-montagem para facilitar o trabalho nas obras. As peças dos móveis que podem são já montadas e as outras são apenas separadas juntamente.



Figura 25- Pré-montagem dos móveis
Fonte: Aatoria Própria (2018).

15º) Os móveis pré-montados são embalagem com materiais específicos que garantem total segurança para que cheguem ao destino final intactos.



Figura 26- Embalagem dos móveis
Fonte: Aatoria Própria (2018).

16º) Ocorre a expedição das peças, estas são carregadas em caminhões para posterior transporte.



Figura 27- Expedição
Fonte: Autoria Própria (2018).

17º) A montagem na obra acontece por uma equipe especializada e treinada pela empresa para garantir a qualidade e a satisfação dos clientes.

A seguir é possível analisar o processo detalhado por meio do fluxograma da Figura 28.

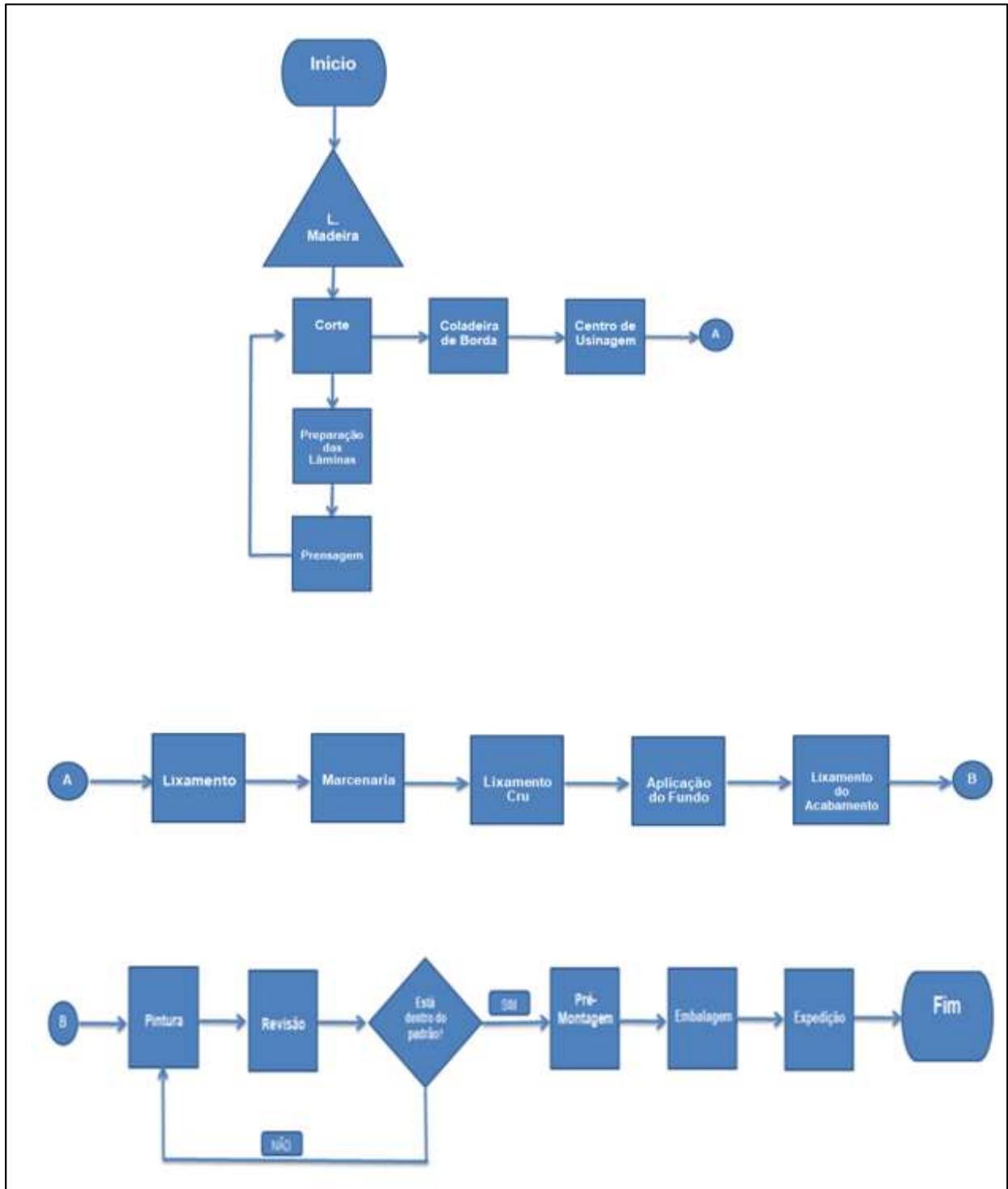


Figura 28- Fluxograma do processo produtivo de móveis com chapas de lâminas de madeira
 Fonte: Autoria Própria (2018).

II. PROCESSO DE PRODUÇÃO COM A UTILIZAÇÃO DE CHAPAS PRONTAS DE MELANINA (BP):

Setor Apoio e Prensa:

1º) Como pode ser visto na Figura 14, as chapas passam pela máquina seccionadora, na qual onde é realizado o corte.

2º) De acordo com a Figura 17, é possível verificar em que local são coladas as bordas para o acabamento final das peças.

3º) No centro de usinagem são realizados os furos e cavas das peças como visto na Figura 18.

Setor de Marcenaria:

4º) Na marcenaria, (Figura 20), os funcionários realizam a montagem das peças que foram preparadas no setor anterior

Setor de Embalagem:

5º) É feita a revisão para encontrar possíveis imperfeições vindas das etapas anteriores do processo e se detectado algum problema, a peça retorna ao respectivo setor para o conserto.

6º) Na pré-montagem as peças dos móveis que podem são já montadas e as outras são apenas separadas juntamente (Figura 25).

7º) O processo de embalagem acontece como pode ser visto na Figura 26, com materiais específicos que garantem total segurança para que cheguem ao destino final intactos.

8º) É realizado o carregamento e expedição dos móveis, o que pode ser visualizado na Figura 27.

9º) A montagem na obra acontece por uma equipe especializada e treinada pela empresa para garantir a qualidade e a satisfação dos clientes.

A indústria conta com um sistema de placas coloridas que, após a etapa de corte, as peças são identificadas para facilitar a destinação a respectiva máquina, operação ou setor, pois a produção dos móveis ocorre com os dois tipos de materiais simultaneamente. É dividido equipes de funcionários para a realização dos produtos de cada tipo de insumo para evitar erros e agilizar os processos, tendo em vista que os mesmos possuem uma sequência de etapas diferentes.

As placas são identificadas pelas cores:

- a) Verde: nenhuma operação;
- b) Azul: são destinadas para as coladeiras de borda;
- c) Amarelo: são indicadas ao centro de usinagem;
- d) Vermelho: designados a lixadeira;

Na Figura 29 pode-se ver detalhes da organização das peças com as respectivas placas.



Figura 29- Peças identificadas com as placas coloridas
Fonte: Autoria Própria (2018).

Em seguida é possível visualizar e analisar o processo por meio do fluxograma da Figura 30.

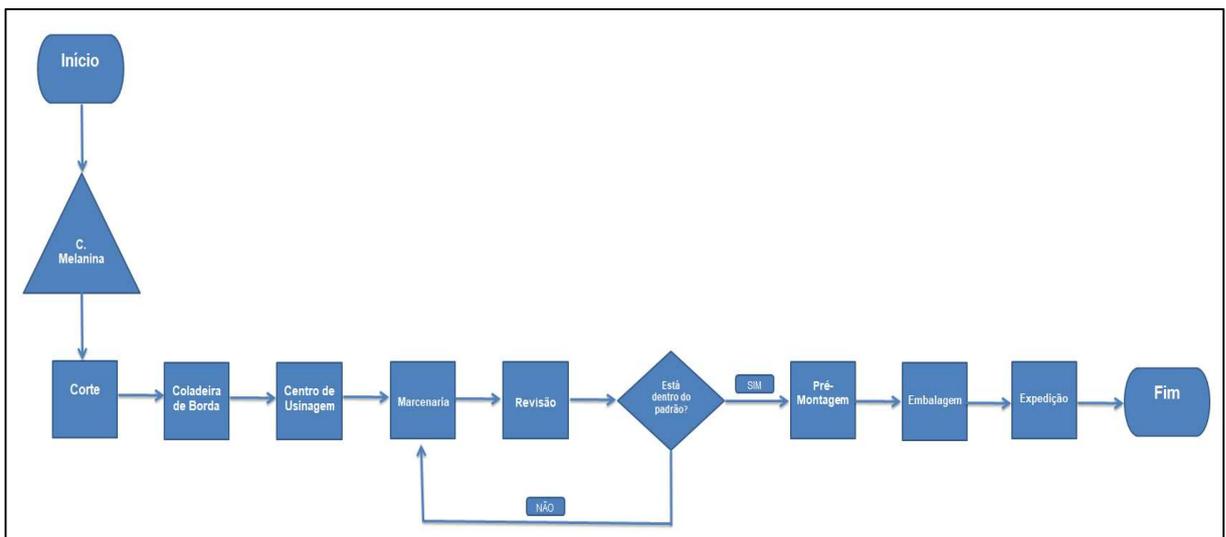


Figura 30- Fluxograma do processo produtivo de móveis com chapas de melanina
Fonte: Autoria Própria (2018).

Na empresa, a maioria dos móveis são fabricados com placas de lâminas de madeira por ser um produto com maior valor agregado e que proporciona uma maior qualidade ao produto final.

4.2 FERRAMENTAS COMPETITIVAS

4.2.1 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. Tem 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.

4.2.2 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.

Em razão da empresa produzir produtos de alto padrão, direcionados ao 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.

Nos Quadros 4 e 5 pode-se ver o resultado da análise e levantamento dos dados para a elaboração da Matriz SWOT, respectivamente no ambiente interno e externo.

MATRIZ SWOT	
Forças	Fraquezas
<ul style="list-style-type: none"> • Mais de 40 anos no mercado; • Qualidade dos serviços; • Projetos exclusivos – adaptados a cada cliente; • Empresa reconhecida no mercado; • Utilização de EPI's; • Identificação das peças fabricadas com o nome do funcionário que realizou o serviço (para identificar possíveis erros); • Revisão das peças por lotes; • Cuidado no carregamento; • Controle dos processos produtivos em planilhas; • Identificação das peças com códigos de barras (para ter total controle do que é produzido e para não faltar itens); • Protótipo dos apartamentos; • Fácil adaptação dos funcionários; 	<ul style="list-style-type: none"> • Processo de recrutamento e seleção falho; • Sem treinamento específico para as respectivas funções; • Encarregado de setor sem perfil de controle e liderança; • Retrabalhos; • Atraso na entrega por imprevistos da estrada; • As peças chegam ao próximo setor incompletas, o que causa uma espera pelos clientes internos; • Alta confiança dos funcionários, tendo em vista que os mesmos não olham os projetos corretamente; • Demora para o término da construção dos hotéis, o que causa atraso na entrega dos móveis que já estão prontos e gera estoque; • Funcionários com mais de um ano de empresa não produzem como antes, se dispersam facilmente e faltam sem explicações.

Quadro 4- Matriz SWOT da empresa
Fonte: Aatoria Própria (2018).

MATRIZ SWOT	
Oportunidades	Ameaças
<ul style="list-style-type: none"> • Recolocação dos funcionários em setores com maior afinidade; • Incentivo aos estudos e ao crescimento pessoal; • Metas diárias em equipe; • Jovem aprendiz e projeto semear. 	<ul style="list-style-type: none"> • Sobrecarga de peso, que acarretam problemas de saúde nos funcionários; • Serviços repetitivos; • Rivalidade entre funcionários; • Entrada de novos concorrentes; • Mão de obra qualificada escassa; • Atrasos dos fornecedores na entrega de matéria-prima.

Quadro 5- Matriz SWOT da empresa (continuação)
Fonte: Aatoria Própria (2018).

4.2.3 *Balanced Scorecard*

De posse dos dados coletados foi possível criar o BSC da empresa, com base nas quatro perspectivas: processos internos, financeira, clientes e aprendizado e crescimento. Estas perspectivas apresentam os objetivos, os indicadores, as metas e as iniciativas para a obtenção das melhores estratégias. As análises destas perspectivas e estratégicas podem ser observadas, respectivamente, no Quadro 6 (processos internos), Quadro 7 (financeira), Quadro 8 (clientes) e Quadro 9 (aprendizado e crescimento).

PROCESSOS INTERNOS		
Objetivos (1)	Indicadores	Metas
Aprimorar o processo de seleção de pessoas e oferecer treinamento;	<ul style="list-style-type: none"> Melhoramento da triagem dos candidatos à vaga; Ampliação da eficácia operacional; 	<ul style="list-style-type: none"> Redução dos erros operacionais; Melhoria de desempenho e realização das atividades;
Iniciativas		
<ul style="list-style-type: none"> Indicar uma pessoa qualificada para a seleção dos candidatos à vaga ofertada; Traçar os pré-requisitos dos candidatos para o desenvolvimento das funções desenvolvidas na empresa; Investir em treinamentos para o desenvolvimento de cada atividade de acordo com os respectivos setores; Avaliação do desempenho dos funcionários de acordo com sua aptidão individual. 		
Objetivos (2)	Indicadores	Metas
Realizar o controle operacional dos produtos desenvolvidos setor por setor;	<ul style="list-style-type: none"> Número de serviços refeitos (retrabalhos); Índice de satisfação dos funcionários entre os setores; Número de reclamações; 	<ul style="list-style-type: none"> Diminuir prejuízos com serviços refeitos; Indicar uma pessoa responsável pela qualidade setor por setor; Identificar os responsáveis pelas falhas de produção ocorridas;
Iniciativas		

PROCESSOS INTERNOS
<ul style="list-style-type: none"> • Ampliar a inspeção da qualidade setor por setor; • Destacar um responsável para o controle da qualidade; • Quantificar o número de retrabalhos setor por setor; Gratificar o setor que apresentar menos falhas na produção.

Quadro 6- Análise da perspectiva processos internos
Fonte: Aatoria Própria (2018).

FINANCEIRA		
Objetivos (1)	Indicadores	Metas
Estudar a possibilidade de atender a classe média regional;	<ul style="list-style-type: none"> • Ampliação de crescimento e faturamento em função da atuação em outros mercados; 	<ul style="list-style-type: none"> • Aumentar o faturamento e ampliação de novos clientes;
Iniciativas		
<ul style="list-style-type: none"> • Análise das necessidades de produtos pela classe média regional; • Levantamento dos concorrentes potenciais; • Estudo da necessidade de mercado na captação de novos clientes; • Aumentar o número de clientes, focando na classe média regional. 		
Objetivos (2)	Indicadores	Metas
Reduzir o estoque da empresa;	<ul style="list-style-type: none"> • Retorno do investimento; • Redução de prejuízos; • Aproveitamento do ativo da empresa; 	<ul style="list-style-type: none"> • Buscar um retorno sobre o capital investido; • Ampliação da receita da empresa;
Iniciativas		
<ul style="list-style-type: none"> • Fazer um levantamento do montante de estoque parado; • Estimar os custos de produção do estoque parado; • Precificar o estoque da empresa; • Divulgar na mídia a os produtos estocados; • Realizar um showroom na região para a oferta do estoque parado. 		

Quadro 7- Análise da perspectiva financeira
Fonte: Aatoria Própria (2018).

CLIENTES		
Objetivos (1)	Indicadores	Metas
Ampliação de público atendido;	<ul style="list-style-type: none"> • Novos compradores; 	<ul style="list-style-type: none"> • Ampliação do potencial de penetração do mercado; • Aumento de faturamento; • Clientes novos
Iniciativas		
<ul style="list-style-type: none"> • Realizar pesquisa de mercado para atrair novos clientes; • Criar campanha de marketing destacando a qualidade dos seus produtos; • Implementar setor de prospecção e vendas para atrair novos compradores; • Estudar as necessidades dos clientes potenciais. 		
Objetivos (2)	Indicadores	Metas
Conquistar os novos clientes;	<ul style="list-style-type: none"> • Ampliação de novos clientes; 	<ul style="list-style-type: none"> • Aumentar o crescimento e faturamento;
Iniciativas		
<ul style="list-style-type: none"> • Criar um álbum de propaganda com os trabalhos acabados; • Ampliar o portfólio dos produtos; • Utilizar a mídia para ampliar a comunicação entre a empresa/clientes; • Utilizar o marketing como instrumento de divulgação dos produtos. 		

CLIENTES		
Objetivos (3)	Indicadores	Metas
Satisfação do cliente;	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento de clientes satisfeito; • Reter clientes; 	<ul style="list-style-type: none"> • Satisfazer tanto os novos e antigos clientes; • Redução de reclamações;
Iniciativas		

CLIENTES
<ul style="list-style-type: none"> • Utilizar o pós-venda para obtenção de informações sobre a satisfação dos clientes em relação aos produtos e serviços ofertados; • Desenvolver um sistema de garantias do serviço realizado; • Elaborar um mecanismo exclusivo para sugestões ou queixas; • Desenvolver ações para minimizar o grau de insatisfação dos clientes de acordo do índice de reclamações.

Quadro 8- Análise da perspectiva clientes

Fonte: Aatoria Própria (2018).

APRENDIZADO E CRESCIMENTO		
Objetivos (1)	Indicadores	Metas
Capacitação dos funcionários;	<ul style="list-style-type: none"> • Treinamentos a serem realizados; 	<ul style="list-style-type: none"> • Implementar capacitação semestral; • Realizar capacitação na área de atuação
Iniciativas		
<ul style="list-style-type: none"> • Oferecer cursos de aprimoramento aos colaboradores; • Capacitar os funcionários a atender as exigências novas expostas no mercado; • Disponibilizar cursos novos e atualizados aos funcionários. 		
Objetivos (2)	Indicadores	Metas

APRENDIZADO E CRESCIMENTO		
Aumentar a satisfação da equipe;	<ul style="list-style-type: none"> • Avaliar o desempenho; • Satisfação do trabalho realizado; 	<ul style="list-style-type: none"> • Melhorar a satisfação dos funcionários; • Aumentar a produtividade;
Iniciativas		
<ul style="list-style-type: none"> • Reformular a meta diária para dar um incentivo aos colaboradores; • Participação dos funcionários na seleção de vagas específicas ofertadas; • Premiar os melhores trabalhos desenvolvidos por setor; • Possibilitar a autoestima e o comprometimento dos funcionários através da administração participativa; • Beneficiar e reconhecer o bom desempenho desenvolvidos pelos funcionários. 		

Quadro 9- Análise da perspectiva aprendizado e crescimento
Fonte: Autoria Própria (2018).

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

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. O presente 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.

O objetivo geral da pesquisa foi aplicar as ferramentas de estratégias competitivas na indústria, com a finalidade de ampliar e fortalecer a sua atuação no mercado. O sucesso do mesmo só foi possível através do alcance de todos os objetivos específicos propostos.

As ferramentas escolhidas, Estratégias Genéricas de Porter, Matriz SWOT e *Balanced Scorecard*, serviram para nortear o estudo e através delas, de conversas informais com os responsáveis e do roteiro, identificando as variáveis que influenciam a atuação da empresa, os pontos fortes e fracos, as ameaças e oportunidades, bem como conhecer a fundo o processo interno e propor melhorias.

Por meio do estudo foi possível obter os resultados esperados, identificando todos os pontos desejados e 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.

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

ABNT- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR ISO 9001/2015:** Sistema de gestão da qualidade- requisitos. 3 ed. 2015. Disponível em: <http://www.logfacilba.com.br/iso/iso2015_versao_completa.pdf>. Acesso em: 08 abr. 2018.

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

CAMPOS, V. F. **TQT:** controle da qualidade total (no estilo japonês). 8 ed. Belo Horizonte-MG: Desenvolvimento Gerencial, 1999.

CARVALHO, M. M; PALADINI, E. D. **Gestão da qualidade:** teoria e casos. 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier: ABEPRO, 2012.

CASTRO, R.S. D. **Satisfação no trabalho:** foco na ag estilo congresso nacional do banco do brasil. 2011. 42 f. TCC (curso de graduação e administração à distância) - Departamento de administração, Universidade de Brasília, Brasília, 2011. Disponível em: < http://bdm.unb.br/bitstream/10483/2677/1/2011_RenatoSilvadeCastro.pdf >. Acesso em: 11 abr. 2018.

CHIAVENATO, I. **Recursos humanos.** 7 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

_____. **Gerenciando com as pessoas:** transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas. 8 ed. Rio de Janeiro: Elsevier. 2005.

_____. **Recursos humanos:** o capital humano nas organizações. 9 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

_____. **Gestão de pessoas:** o papel dos recursos humanos nas organizações. 3 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CORADINI, J. R.; MURUNI, L. T. **Recrutamento e seleção de pessoal:** como agregar talentos a empresa. Disciplinaruim Scientia. Série: Ciências sociais aplicadas, Santa Maria-RS, v. 5, n. 1, p. 55-78, 2009. Disponível em: < <file:///C:/Users/PC%20-%20User/Downloads/1494-4339-1-SM.pdf> >. Acesso em: 18 abr. 2018.

DEL CURA, M. L. A; RODRIGUES, A. R. F. **Satisfação profissional do enfermeiro.** Revista Latino-Americana, Ribeirão Preto-SP, v. 7, n. 4, p. 21-28, 1999. Disponível em: < http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-11691999000400004&lng=en&nrm=iso&tlng=pt>. Acesso em: 11 abr. 2018.

DEMO, P. **Metodologia do conhecimento científico.** São Paulo: Atlas, 2000.

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

FEIGENBAUM, A. V. **Controle da qualidade total:** gestão e sistemas. São Paulo: Makron Books, 1994.

FERREIRA, A. B. H. **Novo dicionário Aurélio da língua portuguesa.** 2 ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1986.

FERREIRA, P. P. **Administração de pessoas.** 2 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

FERREIRA, S.; SGANZERLLA, S. **Conquistando o consumidor.** São Paulo: Gente, 2000.

FERREIRA, F. S.; SOEIRA, F. D. S. **A importância do recrutamento e seleção de pessoas em uma empresa de pequeno porte do setor de móveis.** Revista Eletrônica “Diálogos Acadêmicos”, Sertãozinho-SP, v 4, p. 46-56, jan-jun. 2013. Disponível em: < http://uniesp.edu.br/sites/_biblioteca/revistas/20170627111419.pdf>. Acesso em: 18 abr. 2018.

FREITAS, B. T. A. **Marketing direto no varejo.** São Paulo: Makron Books, 2001.

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

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

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

KÖCHE, J. C. **Fundamentos de metodologia científica: teoria da ciência e iniciação à pesquisa.** 24. ed. Petrópolis-RJ: Vozes, 2007.

KNAPIK, J. **Gestão de pessoas e talentos.** Curitiba: Ibpex, 2008.

KOTLER, P. **Administração de marketing: a edição do novo milênio.** 10 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

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

_____; 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.

LACOMBE, F. J. M. **Recursos humanos: princípios e tendências.** 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de metodologia científica.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

LAS CASAS, A. L. **Administração de marketing: conceitos, planejamento e aplicações á realidade brasileira.** São Paulo: Atlas, 2006.

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

MARRAS, J. P. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico.** 10 ed. São Paulo: Futura, 2005.

MARTINEZ, M.C.; PARAGUAY, A. I. B. B. **Satisfação e saúde no trabalho: aspectos conceituais e metodológicos.** Caderno de psicologia social do trabalho, São Paulo, v. 6, p. 59-78, dez. 2003. Disponível em: <http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1516-37172003000200005>. Acesso em: 10 abr. 2018.

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.

NIÑO F. M; GOUVÊA M. A. **O processo de posicionamento estratégico nas empresas de serviços turísticos:** um estudo de caso em agências de viagem da cidade de São Paulo. Caderno de pesquisas em administração, São Paulo, v. 11, n. 1, p. 63-79, jan/mar. 2004. Disponível em: <http://www.unifal.com.br/Bibliotecas/Artigos_Cientificos/O%20PROCESSO%20DE%20POSICIONAMENTO%20ESTRAT%20EM%20EMPRESAS%20DE%20TURISMO.pdf>. Acesso em: 10 abr. 2018.

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

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

ORLICKAS, E. **Seleção como estratégia competitiva.** São Paulo: Futura, 2001.

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

PORTER, M. E. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior.** 5 ed. 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.

RIBEIRO, A. L. **Gestão de pessoas.** São Paulo: Saraiva, 2005.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional.** 11 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

SANTOS, V. N. D. **Satisfação de clientes.** 2008. 59 f. Dissertação (Pós- graduação em Administração) – Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciência da informação e documentação (FACE), Brasília, 2008. Disponível em: <http://bdm.unb.br/bitstream/10483/1461/1/2008_ValdecirNunesdosSantos.pdf>. Acesso em: 11 abr. 2018.

SEVERINO, A. J. **Metodologia do trabalho científico**. 23 ed. São Paulo: Cortez, 2007.

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: 06 abr. 2018.

SOUZA, L. P. S. *et al.* **Matriz SWOT como ferramenta de gestão para melhoria da assistência de enfermagem: estudo de caso em um hospital de ensino**. Revista eletrônica gestão & saúde, Minas Gerais, v. 4, n. 1, p. 1633-1643, 2013. Disponível em: <<http://periodicos.unb.br/index.php/rgs/article/view/23016/16538>>. Acesso em: 06 abr. 2018.

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

THIOLLENT, M. **Metodologia da pesquisa-ação**. São Paulo: Cortez, 1985.

TOLEDO, G. L.; HEMZO, M. A. **O processo de posicionamento e o marketing estratégico**. XV Encontro anual da Associação Nacional de Pós-graduação em administração, Belo Horizonte- MG, v. 4, 1991. Disponível em: <http://each.uspnet.usp.br/mahemzo/Toledo,GL-Hemzo,MA-O_processo-de_posicionamento_e_o_Marketing-Estrategico.pdf>. Acesso em: 10 abr. 2018.

WIND, Y. J. **Product policy: concepts, methods and strategy**. Massachusetts: Addison-wesley publishing company, 1982.

ZEITHMAL, V.; BITNER, M. **Marketing de serviços: a empresa com foco no cliente**. 2 ed. Porto Alegre-RS: BOOKMAN, 2003.

APÊNDICE A – ROTEIRO APLICADO PARA OS ENCARREGADOS DOS SETORES

- I. Vocês tem conhecimento do processo de seleção e escolha dos candidatos?
- II. Como é a adaptação dos novos funcionários ao cargo?
- III. Quais são as ações da empresa no caso da não adaptação do funcionário?
- IV. Quais são as ações para a dispensa do novo funcionário?
- V. O mecanismo de seleção e escolha apresenta falhas? Quais?
- VI. Os novos funcionários recebem treinamento?
- VII. Há treinamento para funcionários promovidos?
- VIII. Como a empresa lida com os conflitos no ambiente de trabalho?
- IX. Como a empresa lida com as falhas/erros dos funcionários?
- X. Quais as principais falhas cometidas pelos funcionários?
- XI. Há muitos acidentes de trabalho?
- XII. A empresa oferece benefícios? Quais?
- XIII. Existe política de reconhecimento do desempenho?