

Análise de Viabilidade de um Empreendimento do Setor Moveleiro com Foco em Pallets Sustentáveis através de um Planejamento Estratégico

Autoria

Míryan Geisyan Soares da Rocha

Administração de Empresas/Universidade Federal de Alagoas

Professor Orientador

Thiago Bruno Melo de Sales

Resumo

No mundo competitivo empresarial, a estratégia organizacional é a arte de planejar e executar planos de ações a fim de alcançar objetivos e metas determinadas que permitem a superação dos concorrentes. O Planejamento Estratégico é visto como fator importante para a gestão das organizações, todavia, o administrador do negócio a ser implementado necessita da compreensão dos fatores internos e externos a respeito deste tema. Neste artigo, foi usada uma versão estendida da Matriz SWOT para a realização do Planejamento Estratégico. Com efeito, após análises dos fatores internos e externos, chegou-se a um Índice de Favorabilidade do negócio igual a 68,35%, o que resultou na visão estratégica que influenciaram na recomendação de planos de ações.

Estratégia

ANÁLISE DE VIABILIDADE DE UM EMPREENDIMENTO DO SETOR MOVELEIRO
COM FOCO EM PALLETS SUSTENTÁVEIS ATRAVÉS DE UM PLANEJAMENTO ES-
TRATÉGICO

RESUMO

No mundo competitivo empresarial, a estratégia organizacional é a arte de planejar e executar planos de ações a fim de alcançar objetivos e metas determinadas que permitam a superação dos concorrentes. O Planejamento Estratégico é visto como fator importante para a gestão das organizações, todavia, o administrador do negócio a ser implementado necessita da compreensão dos fatores internos e externos a respeito deste tema. Neste artigo, foi usada uma versão estendida da Matriz SWOT para a realização do Planejamento Estratégico. Com efeito, após análises dos fatores internos e externos, chegou-se a um *Índice de Favorabilidade* do negócio igual a 68,35%, o que resultou na visão estratégica que influenciaram na recomendação de planos de ações.

Palavras-chaves: Planejamento Estratégico; SWOT; Planos de Ações.

ABSTRACT

In the competitive business world, the organizational strategy is the art of planning and executing action plans in order to achieve certain goals that help a business to overcome competitors. Strategic Planning is an important factor for the organizations management, however, the administrator needs to understand the internal and external factors regarding his business. In this article, we extended the SWOT Matrix to perform an Strategic Planning. In fact, after analyzing internal and external factors, our Business Favorability Index achieves 68.35%, which resulted in the strategic vision that influenced the recommendation of action plans.

keywords: Strategic Planning; SWOT; Action Plans.

1 Introdução

Aborda-se neste artigo um planejamento estratégico para o mercado de móveis baseados na madeira de pallets sustentáveis, uma matéria-prima de baixo custo, derivada de uma planta reflorestável, e tem a finalidade de otimizar o transporte de cargas e armazenamento de produtos nas indústrias. Por ser uma matéria-prima de baixo custo, o mercado de móveis baseados nesta matéria-prima pode ser uma viabilidade de negócio, abrindo um leque de novas possibilidades para melhor reutilização da madeira.

Com efeito, após o uso nos serviços de transporte, tais pallets são descartados pela indústria. Desta forma, com estes pallets é possível perceber as diferentes possibilidades de reutilizá-los. É motivante saber que em vez de serem descartados ou queimados, tais pallets possam ser reaproveitados com a finalidade de fabricação de móveis, tais como cama, mesa, sofá, artigos de decoração, entre outros. Estes móveis podem ser fabricados a um custo relativamente menor quando comparado ao custo dos móveis tradicionais, uma vez que a madeira de pallet pode ser obtida a um preço menor que outros tipos de madeiras utilizadas tradicionalmente, tais como MDF, MDP e compensado.

O objetivo geral deste artigo é realizar um planejamento estratégico para analisar a viabilidade de um empreendimento no setor moveleiro, fundamentado na produção de móveis sustentáveis com a matéria-prima de pallets descartáveis. Nesta perspectiva, utilizou-se uma abordagem estendida da Matriz SWOT, buscando analisar quantitativamente os ambientes internos e externos do possível empreendimento.

É de extrema importância realizar um planejamento estratégico para o mercado de móveis baseados em pallets sustentáveis para analisar a viabilidade do negócio em questão, uma vez que o planejamento permite identificar potenciais problemas que o empreendedor poderá enfrentar. Desta forma, é possível buscar soluções de planos de ações para o acolhimento desse mercado.

O planejamento estratégico de um possível empreendimento de um mercado que ainda não existe na região da cidade de Arapiraca-AL é de real valia para o mercado regional, pois “sem planejamento a organização, a direção e o controle perdem todo o seu efeito” (CHIAVENATO, 2009).

Implementar uma estratégia é tão importante e fundamental quanto formulá-la. A maior parte dos desafios estratégicos decorre da sua implementação. Implementar significa explicar a todos os parceiros como tudo irá funcionar (CHIAVENATO, 2004).

Este artigo está estruturado da seguinte forma: na Seção 2 é introduzido o conceito de Matriz SWOT estendida, descrevendo como esta forma de analisar cada ambiente pode contribuir para mostrar quão favorável pode ser o empreendimento. Em seguida, na Seção 3 é apresentado o planejamento estratégico baseado na Matriz SWOT estendida, detalhando os fatores internos e externos, bem como o cruzamento da matriz e os planos de ações. Por fim, na Seção 4 são delineadas as considerações finais do presente artigo.

2 Fundamentação Teórica

Neste artigo, a estrutura da SWOT foi elaborada de maneira diferente do comum. Os quatro fatores, Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças, foram analisados separadamente, atribuídos pontuações para diferentes critérios, a saber: Nível Crítico, para as forças e oportunidades, e Nível Decisivo, para as fraquezas e as ameaças.

Para determinar tais níveis, faz-se necessário atribuir pesos para cada aspecto definido nos quatro fatores SWOT. Cada peso está associado a um dos 3 critérios, a saber: importância, intensidade e tendência, para os fatores Força e Fraqueza, e importância, urgência e tendência, para os fatores Oportunidade e Ameaça. Estão descritos nas Tabelas 1 e 2 os pesos e as respectivas classificações para cada critério.

Tabela 1: Pesos e critérios para os fatores Força e Fraqueza.

Peso	Importância	Intensidade	Tendência
1	Sem importância	Muito fraca	Piora Muito
2	Pouco Importante	Fraca	Piora
3	Importante	Média	Mantém
4	Muito Importante	Forte	Melhora
5	Totalmente Importante	Muito Forte	Melhora Muito

Fonte: Autora do Trabalho, 2017.

Tabela 2: Pesos e critérios para os fatores Oportunidade e Ameaça.

Peso	Importância	Urgência	Tendência
1	Sem importância	Longuíssimo prazo	Desaparece
2	Pouco Importante	Longo prazo	Reduz-se ligeiramente
3	Importante	Prazo médio	Permanece
4	Muito Importante	Curto prazo	Aumenta
5	Totalmente Importante	Imediatamente	Aumenta muito

Fonte: Autora do Trabalho, 2017.

Para cada aspecto identificado dentro dos 4 fatores, atribuem-se as pontuações possíveis descritas nas tabelas. Em seguida, calcula-se a prioridade e o nível. No primeiro caso, tem-se a multiplicação entre os 3 critérios; já o segundo caso tem-se a média aritmética desses critérios.

A prioridade define a ordem ao qual o aspecto deve ser considerado internamente na empresa. Por outro lado, o nível define o grau de atenção que o aspecto deve ser analisado. O nível de prioridade é calculado com o objetivo de identificar quais fatores merecem ser priorizados para as tomadas de decisões a curto prazo.

Para os quatro fatores da SWOT, tem-se que, em relação à Força, o Nível 1 é uma força preocupante, onde necessita-se de uma ação imediata pois tende a piorar rapidamente; e o Nível 5 é uma força máxima, com altíssima intensidade, e irá melhorar a curto prazo. Em relação à Fraqueza, o Nível 1 significa um dano mínimo, com pouco impacto negativo, não irá piorar, mas pode até melhorar; e o Nível 5 um dano gravíssimo, com impacto negativo fortíssimo, e irá piorar rapidamente.

Em Oportunidade, tem-se o Nível 1 que indica uma importância mínima, não há pressa, pode desaparecer ou permanecer; e o Nível 5 uma altíssima importância, deve-se agir imediatamente, e irá desaparecer rapidamente. Já em Ameaças, o Nível 1 indica um dano mínimo, não há pressa, não irá piorar, mas pode até melhorar; e o Nível 5 um dano gravíssimo, deve-se agir rapidamente, com tendência a piorar.

Uma vez definida a prioridade de cada aspecto, encontra-se então a análise final SWOT, chamada *Índice de Favorabilidade (IF)*, uma abordagem proposta pela Luz Planilhas Empresariais. Este índice é calculado com base nas prioridades de cada um dos fatores SWOT. Desta forma, sejam $P_{T_{a_{F_{\alpha}}}}$, $P_{T_{a_{F_{\alpha e \alpha}}}}$, $P_{T_{a_{O_{\alpha}}}}$ e $P_{T_{a_{A_{\alpha e \alpha}}}}$, os somatórios dos respectivos valores de prioridade obtidos por cada

aspecto dentro do fator SWOT. Além disso, seja $T_{a_{f_{\text{ca}}}}$ o somatório de cada $P_{T_{a_{f_{\text{ca}}}}}$. O IF é calculado a partir da Equação 1.

$$IF = \left(\frac{P_{T_{a_{f_{\text{ca}}}}} + P_{T_{a_{e_{\text{ca}}}}}}{T_{a_{f_{\text{ca}}}}} - \frac{P_{T_{a_{f_{\text{ca}}}}} + P_{T_{a_{e_{\text{ca}}}}}}{T_{a_{e_{\text{ca}}}}} \right) * 2 \quad (1)$$

O Índice de Favorabilidade é um valor que poderá estar no intervalo -0,2 a +0,2. Para cada IF, tem-se um *feedback* relacionado, ou seja, recomendações que o empreendedor pode seguir com relação ao empreendimento desejado, conforme descrito na Tabela 3 e ilustrado na escala da Figura 1.

Tabela 3: Níveis e Feedbacks.

Nível	Feedback
Muito Desfavorável	Talvez seja o momento de pensar em uma mudança estratégica drástica.
Desfavorável	É importante pensar em planos de ações direcionados à mitigar as ameaças e para diminuir o peso negativo das fraquezas.
Equilíbrio	Vale a pena investir mais tempo de análise para saber se o foco será interno ou externo.
Favorável	Vale a pena continuar a fazer o que o empreendedor deseja, apenas adicionar ações para melhorias de forças e oportunidades e medidas de contenção das fraquezas e ameaças.
Muito Favorável	Vale muito a pena continuar a fazer o que o empreendedor está fazendo, sempre buscando cada vez progredir.

Fonte: Autora do Trabalho, 2017.

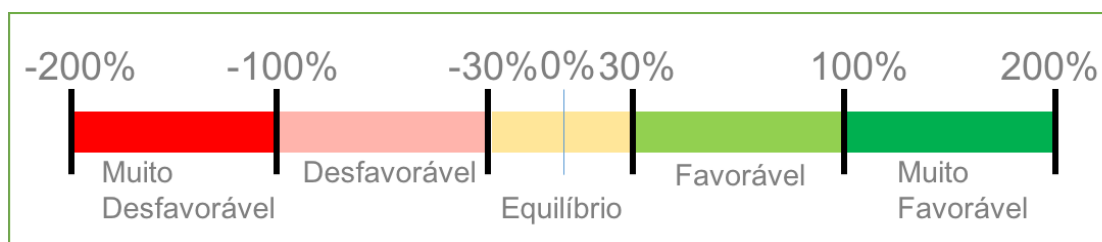


Figura 1: Escala - Índice de Favorabilidade.

Fonte: Autora do Trabalho, 2017.

3 Análise, Planejamento e Ações - Análise SWOT

Um dos primeiros passos que todo administrador deve fazer ao pensar sobre a abertura de uma empresa é a construção de uma Análise ou Matriz SWOT.

3.1 Planejamento Estratégico - Matriz SWOT

É apresentada na Figura 2 a matriz SWOT do planejamento estratégico para o empreendimento proposto. Vale salientar que a utilização dos critérios definidos nessa matriz foram pontos detectados e analisados pelos autores deste artigo, a fim de implantar uma futura empresa do ramo moveleiro.

MATRIZ SWOT	
FATORES INTERNOS	
FORÇAS (+)	FRAQUEZAS (-)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Qualidade na preparação da matéria prima dos produtos 2. Produtos inovadores 3. Tecnologia própria 4. Produtos de baixo custo 5. Parcerias (fornecedor de matéria prima com baixo custo) 6. Garantia na durabilidade dos móveis 7. Investimento e aplicabilidade no setor de P&D 8. Aplicabilidade do e-commerce 9. Nova tendência no ramo de mercado na região 10. Serviço de acompanhamento na fabricação dos móveis personalizados, facilitando assim o relacionamento entre o cliente e a empresa 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Parceria/fornecedor do insumo (apenas um único parceiro na região) 2. Alto custo da mão de obra 3. Falta de mão de obra qualificada específica para madeiras sustentáveis
FATORES EXTERNOS	
OPORTUNIDADES (+)	AMEAÇAS (-)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Ausência do segmento de móveis baseados em pallets sustentáveis na região 2. Crescimento do consumo do setor moveleiro 3. Recursos disponíveis para o setor da área 4. Expansão de mercado através de e-commerce 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Possível resistência por parte dos clientes em relação a adquirir um produto sustentável 2. Possíveis competidores no ramo 3. Perda de trabalhadores fundamentais 4. Catástrofes naturais inviabilizando a durabilidade da madeira da matéria prima 5. Possível falta de conscientização da sustentabilidade 6. Crise na economia do país

Figura 2: Matriz SWOT para o empreendimento.

Fonte: Autora do Trabalho, 2017.

3.1.1 Análise das Forças

Nota-se que a concepção dessa futura empresa retrata um conjunto de forças essenciais que favorecem sua implantação no mercado. O aspecto relacionado ao cuidado com a preparação da matéria-prima sustentável (1) para prolongar a vida útil do produto final é um dos pontos fundamentais de força, pois quando se fala em produtos sustentáveis surge um questionamento a respeito da qualidade e da durabilidade do produto, critérios de fidelização de clientes, pois esse paga um preço justo por um produto com qualidade e que favorece o ecossistema.

Produtos inovadores (2) e com tecnologia embarcada (3) é o que grande parte do mercado procura, porém, é também um grande desafio e diferencial entre empresas concorrentes. Nesse ínterim, as maiores invenções do mercado econômico atualmente elevam-se do trabalho de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) realizado pela própria empresa (7).

Para isso, o empreendedor deve manter-se aberto a receber sugestões e *feedbacks* dos clientes para aperfeiçoar seus produtos. É importante também que as ideias não surjam somente a partir do retorno dos clientes em relação aos produtos, mas como também que a percepção venha dos próprios funcionários. Dessa forma, eles estarão sempre em busca do crescimento profissional.

Outros fatores que merecem destaque ao tratar de P&D é o sigilo e a sistematização de processos. A privacidade de empresa até que determinado produto esteja garantido e desenvolvido (por meio de patente, por exemplo) é substancial para que, principalmente, o investimento não seja inútil e o segredo do produto não seja copiado pelo concorrente antes do lançamento no mercado. Destarte, se faz necessária a implantação de uma política interna de confidencialidade entre funcionários.

Ademais, é eminente integrar os diferentes recursos da empresa. Com efeito, a

sistematização de processos de P&D que partem das ideias dos clientes, dos funcionários da empresa e das decisões da direção mapeia os níveis de prioridade para cada investimento.

O critério para oferecer um produto de baixo custo (4) nas forças dessa análise foi a aquisição do valor da matéria-prima que é de baixo custo. Assim, como serão utilizados métodos de preparo do insumo, será agregado ao valor do produto final o custo da mão de obra e todo o material utilizado, o que faz com que o produto seja valorizado, porém, barato quando se compara aos produtos tradicionais do setor moveleiro.

A relação entre cliente e empresa pode ser um critério fundamental de fidelização. Nesse ponto, a empresa pode passar a ser um espaço de mais comodidade, exercendo a força de oferecer um serviço de acompanhamento de fabricação (10) dos móveis personalizados. Nesse contexto, esse acompanhamento faz com que o cliente tenha acesso ao estado de produção de seu móvel e possa receber notificação sobre o término da produção de cada produto, agregando valor ao critério de tecnologia própria da empresa.

Outro fator de força da SWOT é a aplicabilidade do *e-commerce* (8). Entende-se que o serviço de *e-commerce*, para este contexto, foi qualificado como uma força e uma oportunidade para o empreendimento, pois, na pesquisa de mercado, percebeu-se que as pessoas que não moram na região arapiraquense também têm interesse nesse tipo de serviço. Mas isso é algo a se pensar apenas quando a empresa se enquadrar no ângulo de sucesso, pois investir nas vendas através do *e-commerce* no início do empreendimento pode implicar diretamente nos custos e gastos do negócio.

A possibilidade de ser um novo ramo de mercado (9) pode indicar um critério de inovação. É uma força que pode trazer o sucesso organizacional, fator que depende muito da maneira que o dono do negócio irá administrar. Para tal, é de extrema importância a realização de pesquisas de mercado mais aprofundadas, com o intuito de identificar a reação das pessoas mediante ao produto inovador.

A partir dos três critérios determinantes e detalhados na Seção 2, pontua-se na Tabela 4 cada uma das forças discutidas anteriormente. Foram calculados a média e o nível de prioridade para servir como fatores decisivos das forças.

Tabela 4: Matriz SWOT - Forças.

Forças	Importância	Intensidade	Tendência	Prioridade	Média
Qualidade na preparação da matéria prima dos produtos	Totalmente Importante	Muito Forte	Melhora Muito	125	5
Produtos Inovadores	Muito Importante	Forte	Melhora Muito	80	4
Tecnologia própria	Importante	Forte	Melhora	48	4
Produtos de baixo custo	Totalmente Importante	Muito Forte	Piora	50	4
Parcerias (fornecedor de matéria-prima com baixo custo)	Importante	Forte	Piora	24	3
Garantia na durabilidade dos móveis	Totalmente Importante	Muito Forte	Melhora	100	5

Continua na próxima página

Tabela 4 – Continuação da página anterior

Forças	Importância	Intensidade	Tendência	Prioridade	Média
Investimento e aplicabilidade no setor de P&D	Muito Importante	Média	Mantém	36	3
Aplicabilidade do e-commerce	Muito Importante	Muito Forte	Melhora	100	5
Nova tendência no ramo de mercado na região	Importante	Fraca	Piora	12	2
Serviço de acompanhamento na fabricação dos móveis personalizados, facilitando assim o relacionamento entre o cliente e a empresa	Pouco Importante	Forte	Mantém	24	3
Total				599	

Fonte: Autora do Trabalho, 2017.

3.1.2 Análise das Fraquezas

No critério de fraquezas, observa-se que ter apenas um único parceiro para o fornecimento de pallets na região (1) pode ser um fator preocupante, pois no momento em que houver falha no fornecimento da matéria-prima, a empresa terá que buscar um novo fornecedor que conceda tais matérias-primas de imediato, no qual o custo para isso poderá ser alto. Para tal, é importante criar novos parceiros, não somente pelo fato de não ter essa preocupação, mas como também pelo fato de ampliar-se no mercado, porque é também através dos parceiros que surgem os clientes.

Devido à escassez de serviços voltados a madeiras sustentáveis na região, pode-se ter trabalhadores sem qualificação (3), mas com um alto custo da mão de obra (2). Por outro lado, pode-se encontrar marceneiros que trabalham com outros tipos de madeira e que, provavelmente, tenham alguma capacitação para o manuseio de madeiras de primeira linha, o que pode tornar também um trabalho com alto custo de mão de obra.

Dada essa condição, para se trabalhar com a madeira sustentável, pode-se precisar de um treinamento específico para trabalhadores na área, fator que encarece o serviço. Essa é uma fraqueza que a empresa poderá enfrentar no início do negócio, pois somente a longo prazo que poderá surgir novos empreendedores no ramo, ofertando vagas de trabalho e, assim, terão mais profissionais no mercado com a qualificação para trabalhar com madeira sustentável.

Na Tabela 5 estão descritas as pontuações de cada fraqueza conforme os critérios detalhados na Seção 2. Foram calculados a média e o nível de prioridade com o objetivo de saber quais fraquezas apresentam grau crítico para a decisão de estratégias de mediações.

Tabela 5: Matriz SWOT - Fraquezas.

Fraquezas	Importância	Intensidade	Tendência	Prioridade	Média
Parceria/ fornecedor do insumo (apenas um único parceiro na região)	Muito Importante	Forte	Aumenta	64	4
Alto custo da mão de obra	Importante	Média	Aumenta	36	3
Falta de mão de obra qualificada específica para madeiras sustentáveis	Muito Importante	Muito Forte	Reduz-se Ligeiramente	40	4
Total				140	

Fonte: Autora do Trabalho, 2017.

3.1.3 Análise das Oportunidades

Uma grande oportunidade de negócio é quando o empreendedor percebe o espaço de mercado em determinada região (1). Dessa forma, é considerada uma oportunidade um ramo que ainda não existe no mercado.

Do mesmo modo, ter os recursos disponíveis para o setor da área pode ser também uma grande oportunidade de mercado (3), pois a madeira dos pallets são de Eucalipto. Esse fator implica dizer que favorece abundantemente o ambiente, pois a madeira do Eucalipto é a espécie mais aplicada em plantações florestais renováveis do Brasil, propiciando a harmonia com a natureza no que diz respeito aos aspectos ambientais.

Com efeito, estudos apontam que o Brasil é o quinto fabricante de móveis no mundo e tem crescido 5% ao ano (entre 2012 e 2017) no setor moveleiro (MACHADO; GARRIDO, 2017) (4). Ademais, de acordo com o Departamento de Pesquisas e Estudos Econômicos do Bradesco (DEPEC), com base em dados da Associação Brasileira das Indústrias do Mobiliário (ABIMÓVEL), em 2016, o setor moveleiro faturou mais de US\$ 35 milhões de dólares no país (MACHADO; GARRIDO, 2017) (2). Essas estatísticas proporcionam oportunidades de novos negócios e trazem diversos desafios de inovação para o setor.

Na Tabela 6, encontra-se a pontuação para cada oportunidade.

Tabela 6: Matriz SWOT - Oportunidades.

Oportunidades	Importância	Urgência	Tendência	Prioridade	Média
Ausência do segmento de móveis baseados em pallets sustentáveis na região	Totalmente Importante	Imediatamente	Desaparece	25	4
Crescimento do consumo no setor moveleiro	Muito Importante	Curto Prazo	Aumenta	64	4
Recursos disponíveis para o setor da área	Importante	Prazo Médio	Permanece	27	3

Continua na próxima página

Tabela 6 – Continuação da página anterior

Oportunidades	Importância	Urgência	Tendência	Prioridade	Média
Expansão do mercado através de e-commerce	Importante	Prazo Médio	Permanece	27	3
Total				143	

Fonte: Autora do Trabalho, 2017.

3.1.4 Análise das Ameaças

Com o intuito de identificar o maior número possível de ameaças para o empreendimento, como forma de planejar estrategicamente a solução deles, foram listados nessa SWOT seis pontos que merecem atenção para a visão do empreendedor.

O primeiro deles foi uma possível resistência dos clientes com relação à aquisição de produtos sustentáveis (1), pois muitas pessoas podem julgar os móveis com esse tipo de madeira como móveis que passam a impressão de produtos simples ou que não têm durabilidade.

Uma problemática que possivelmente todo proprietário de negócio passa é a insegurança de que a qualquer momento surgirá uma nova concorrência no mercado (2). É indubitável que quando uma empresa começa a obter sucesso no mercado, as chances de surgirem outras é imensa, mas se a empresa apresentar seu diferencial, sobressaindo-se às ameaças e sendo o carro chefe no mercado, essa causa poderá ser vista como uma pequena barreira.

No quesito perda de trabalhadores fundamentais (3), há uma variável que se apresenta como ameaça grave, a saber: é provável que um dos motivos que podem fazer com que o trabalhador decida sair da empresa seja devido às condições externas oferecidas que foram melhores do que as condições oferecidas pela empresa, fator que o administrador do negócio deve atentar-se para possivelmente ofertar a melhoria na qualidade de trabalho.

Como a área de negócio abrange aspectos da natureza, há possíveis catástrofes naturais que possam inviabilizar a vida útil da madeira (4). Para isso, é recomendado que imediatamente o analisador da matéria-prima observe os aspectos da mesma e a empresa busque a eficiência nos produtos desde a fase de produção.

É também uma ameaça a falta de conscientização da população sobre práticas sustentáveis (5). Se o número de pessoas que não têm essa consciência for grande, será inviável vender um produto no qual requer uma compreensão de que o cliente não está simplesmente adquirindo um produto, mas como também esse produto agrega um valor importante à natureza.

A economia do país é uma ameaça que se encontra na grande maioria das empresas devido às oscilações econômicas (6). Se o governo determinar, por exemplo, a baixa do salário mínimo da classe trabalhadora, a empresa deve alterar a política de cargos e salários. Se houver uma crise econômica no país, as pessoas poderão deixar de comprar os produtos que não atendam suas necessidades básicas.

Na Tabela 7 há a pontuação de cada ameaça.

Tabela 7: Matriz SWOT - Ameaças.

Ameaças	Importância	Urgência	Tendência	Prioridade	Média
Possível resistência por parte dos clientes em relação a adquirir um produto sustentável	Muito Importante	Curto Prazo	Reduz-se Ligeiramente	32	3
Possíveis competidores no ramo	Muito Importante	Curto Prazo	Aumenta	64	4
Perda de trabalhadores fundamentais	Totalmente Importante	Imediatamente	Permanece	75	4
Catástrofes naturais inviabilizando a durabilidade da madeira da matéria-prima	Importante	Prazo Médio	Permanece	27	3
Possível falta de conscientização da sustentabilidade	Pouco Importante	Longo Prazo	Reduz-se Ligeiramente	8	2
Crise na economia do país	Importante	Prazo Médio	Reduz-se Ligeiramente	18	3
Total				224	

Fonte: Autora do Trabalho, 2017.

3.1.5 Resultado Geral SWOT

Nesta seção, encontra-se o resultado geral da Análise SWOT, detalhado na Tabela 8. Para cada fator, apresentam-se os valores totais das pontuações e um resultado geral (*feedback*). A partir desta análise, é possível também determinar o *Índice de Favorabilidade* do negócio, como introduzido na Seção 2.

Tabela 8: Matriz SWOT - Análise Geral da Proposta do Empreendimento.

Fatores Internos e Externos	Valores Totais	Porcentagem	Feedback
Forças	599	54,16%	As forças estão mais altas que as fraquezas. É importante manter esse bom resultado!
Fraquezas	140	12,66%	As fraquezas estão mais baixas que as forças. Esse é um bom sinal, mas não se pode acomodar!
Oportunidades	143	12,93%	As oportunidades estão mais baixas do que as ameaças. Vale a pena pensar em planos de ações para reduzir as ameaças.

Continua na próxima página

Tabela 8 – Continuação da página anterior

Fatores Internos e Externos	Valores Totais	Porcentagem	Feedback
Ameaças	224	20,25%	As ameaças estão maiores ou iguais às oportunidades e isso indica um futuro preocupante. É preciso pensar em planos de ações para diminuir os riscos delas acontecerem o quanto antes.

Fonte: Autora do Trabalho, 2017.

Em linhas gerais, as forças da empresa estão enquadradas com maior valor de peso, destacando-se 54,16%, o que pode tornar um aspecto favorável ao negócio. Em contrapartida, as ameaças evidenciam-se em 20,25%, com uma diferença de 7,32% maior quando comparada às oportunidades, que estão com 12,93%, o que torna uma situação preocupante no cenário de mercado.

Entretanto, 12,66% foi o resultado relacionado às fraquezas da empresa, valor baixo quando se relaciona às forças, o que torna um empreendimento favorável, embora é importante atentar-se às fraquezas e buscar estratégias para a diminuição do cenário frágil.

O resultado da Matriz SWOT conduz-se à escala da Figura 3, no qual apresenta-se o *Índice de Favorabilidade* do empreendimento. Nesse contexto, o IF é de 68,35% e encontra-se no espaço de classificação *Favorável*. Dado isso, indica-se que pode valer a pena prosseguir com o empreendimento, apenas adicionando ações de melhorias de forças e oportunidades e medidas de contenção de possíveis fraquezas e ameaças.

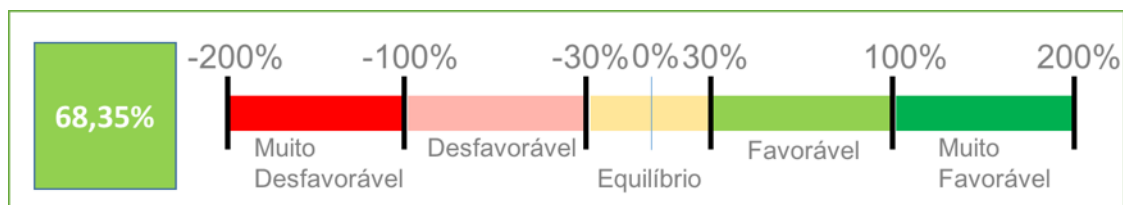


Figura 3: Escala de Favorabilidade do Empreendimento.

Fonte: Autora do Trabalho, 2017.

3.1.6 Estratégias e Planos de Ações - Matriz SWOT Cruzada

A Análise SWOT Cruzada é a determinadora estratégica que define quais decisões e ações que a empresa deve tomar mediante os dados apresentados na SWOT, colocando-se os elementos do ambiente interno frente aos elementos do ambiente externo. As oportunidades estão acontecendo e as ameaças circundam a organização.

Para a obtenção de planos de ações, formam-se quatro estratégias com efeitos diferentes, a saber: *Estratégia Ofensiva*; *Estratégia de Confronto*; *Estratégia de Reforço*; e *Estratégia de Defesa*. Tais estratégias são usadas como medidas de contenção das fraquezas e ameaças, conforme a sugestão idealizada no resultado da Análise Geral da SWOT.

Nas seções a seguir são identificados as estratégias e os respectivos planos de ações.

3.1.6.1 Estratégia Ofensiva: Pontos Fortes x Oportunidades

Para esse tipo de estratégia é importante refletir sobre o seguinte questionamento: *com que vigor determinada força retém determinada oportunidade?* Essa é uma estratégia de ataque, que busca o crescimento que a empresa é capaz de conseguir e que desenvolve as próprias vantagens competitivas.

A seguir, estão descritas as ações de acordo com a estratégia ofensiva.

- Criação de um Produto Inovador: O segredo para aproveitar a oportunidade *ausência do segmento de móveis baseados em pallets sustentáveis na região* cruzando com as forças *nova tendência no ramo de mercado na região e produtos inovadores* é a utilização da Estratégia Ofensiva para encontrar um diferencial no mercado, que nesse caso é a criação de um produto inovador. Para se encaixar nessa estratégia a empresa deve encontrar uma oportunidade de negócio que dê lucros, seja criando um produto novo ou um novo modelo de negócio. Dada a ideia de criação de um determinado produto, é importante que o empreendedor atue no mercado com cursos de ação e que monte uma equipe que busque sempre um futuro de inovações para a empresa;
- Criação de um Modelo de Negócio Produtivo: O consumo do setor moveleiro apresenta-se em um crescimento gradativo no mercado (MACHADO; GARRIDO, 2017). Assim é possível determinar uma estratégia de criação de um modelo de negócio que produza o máximo de produtos com o mínimo de custos, pois o pallet é de baixo custo. Desta forma, a empresa poderá ter custos competitivos que viabilizam a disputa de mercado com futuros competidores;
- Beneficiar os custos da empresa: Tem-se a oportunidade *recursos disponíveis para o setor da área*, tal como a grande plantação de Eucalipto no país, disponível em larga escala para a área moveleira, tornando-se viável a junção da força *parcerias (fornecedor da matéria-prima com baixo custo)*. Assim, denomina-se beneficiação dos custos da empresa, pois se há recursos para a implantação do mercado e há parceiros que forneçam matéria-prima de baixo custo, então as chances estratégicas no quesito finanças pode favorecer os custos da empresa;
- Investir no Marketing Digital: Outra oportunidade que é apresentada na Figura 2 é o fator *expansão de mercado através de e-commerce*, que reúne forças que a empresa possui, tais como a *aplicabilidade do e-commerce e serviço de acompanhamento [...] por meio da tecnologia*. Através do Marketing Digital, a empresa pode ter produtos disponíveis em maior abundância na Internet, dentro de uma plataforma capaz de desenvolver a identidade da empresa, podendo passar mais confiança para quem acessar.

3.1.6.2 Estratégia de Confronto: Pontos Fortes x Ameaças

A Estratégia de Confronto permite realizar uma comparação de como as forças da empresa podem reduzir as ameaças de mercado.

A seguir, estão descritas as ações de acordo com a estratégia de confronto.

- Conhecer bem o rival de mercado e evitar guerras de preços: É indispensável que uma empresa, ao perceber competidores à vista, tenha reações imediatas diante de determinado problema. Um bom administrador sempre estará pronto para vencer a concorrência por meio de uma análise do próprio rival e não entrar

em conflitos com o mesmo, até porque, dentro do âmbito de modelos de negócios inovadores, ninguém estará sozinho nesse mercado. Assim, é importante realizar, de maneira minuciosa, pesquisas e análises do seu concorrente, pois é imprescindível saber como a concorrência trabalha em geral e qual é a reação do mercado diante disso;

- Garantia de Qualidade e Durabilidade do Produto: A empresa pode sofrer uma ameaça de *possível resistência dos clientes* ao comprar um produto sustentável por diversos fatores, mas a empresa pode dar suas garantias para que o cliente se sinta confiante ao realizar a compra e perceber que não está adquirindo somente o produto, como também o valor agregado. O cliente também leva para casa a força *serviço de acompanhamento [...] do processo de produção dos produtos que são feitos por encomenda*, assim como, o cliente pode obter da garantia de qualidade e durabilidade um produto que favorece ao ecossistema.
- Controle de qualificação: Em relação às *catástrofes naturais inviabilizando [...]* o prolongamento da vida útil da madeira, percebe-se que por ser um fenômeno natural, a empresa pode ter uma estratégia de *garantir a durabilidade dos móveis* porque a matéria-prima afetada pode ser eliminada da produção, utilizando uma ação de controle de qualidade;
- Massificação de ações sustentáveis: A ausência da educação ambiental na sociedade atual é um fator que anda de encontro às premissas estabelecidas na Política Nacional de Resíduos Sólidos¹. Desta forma, fazer campanhas que promovam a sustentabilidade é viável para a massificação de ações, principalmente se a empresa criar algum incentivo da política local estabelecendo parcerias com a prefeitura da cidade, que é fator de grande incentivo à população. Acredita-se que ao usar certa forma de marketing aplicada no ato da venda de cada produto pelo vendedor da empresa, com exposições do conceito sustentável que o produto traz, pode ser também uma forma de trazer a compreensão ao cliente. É viável também que a empresa possa fornecer cartilhas com informações sustentáveis elencadas ao produto, com todas as instruções de cuidado, bem como o valor sustentável do produto que o cliente está comprando.

3.1.6.3 Estratégia de Reforço: Pontos Fracos x Oportunidades

A Estratégia de Reforço manifesta-se sempre que uma empresa precisa reunir os impactos das fraquezas com o objetivo de elaborar estratégias para aumentar as chances de oportunidades do âmbito externo. Assim, o plano de ação para cada ponto deve ser criado como forma de reforço das fraquezas que aumentem as circunstâncias favoráveis de mercado.

A seguir, estão descritas as ações de acordo com a estratégia de reforço.

- Criação de parcerias: Em relação ao fator de fraqueza, tem-se uma situação preocupante que é a *parceria de um único fornecedor na região*. Em contrapartida, tem-se a oportunidade do *crescimento de consumo do setor moveleiro* que vem se expandindo ao decorrer do tempo. Se o setor de móveis se apresenta em um grau de crescimento considerável, então a probabilidade de se ter na região

¹É a Lei nº 12.305/10 (REPÚBLICA, 2010) que permite o avanço necessário ao país para enfrentar problemas ambientais, sociais e econômicos resultantes do controle indevido dos resíduos sólidos, que tem como proposta a prática de hábitos de consumo sustentável.

novos fornecedores poderá ser ainda maior. Contudo, é importante salientar que se o mercado abrange um leque de oportunidades para a implantação de novos fornecedores na região, poderá haver também a abertura de novos empreendimentos para atender a demanda de fornecimento da matéria-prima. Assim, o espaço para concorrência será cada vez maior. Sabendo-se que o consumo do mercado está em alta e que a empresa pode aproveitá-lo, mas que poderá surgir novos empreendimentos no ramo, o caminho é traçar soluções para aproveitar as oportunidades do mercado. Nesse caso, recomenda-se a estratégia de ter diversificação de parcerias de fornecimento que não sejam da região, pois por mais que o tempo para adquirir a matéria-prima aumente, o mercado regional não sentirá a necessidade da abertura de novos fornecedores para atender a uma demanda que não foi encarada como necessidade. À vista disso, aumentam-se as chances de aproveitamento das oportunidades para o comércio de revenda. Outra estratégia para amenizar esse problema pode ser a renegociação com os fornecedores, com o objetivo de buscar a diminuição de custos;

- Oferecer treinamentos para os funcionários: Compreende-se que a *ausência do segmento de móveis baseados em pallets sustentáveis na região* pode ser uma grande oportunidade de empreendimento. Nesse contexto, poderá haver uma abertura de portas para o sucesso de empresa e reconhecimento de mercado em virtude da inovação, ou mesmo através da geração de novos empregos e da qualificação de mão de obra já existente, fatos apresentados como fraqueza na SWOT. É importante que a empresa aproveite ao máximo o funcionário, dando espaço para o crescimento profissional. Como estratégia, é recomendado que a empresa monte equipes de competições em seu quadro de vendas, de maneira a treinar o funcionário para saber vender. Assim, a empresa pode transformar seus vendedores em consultores da sustentabilidade, por exemplo, preparando o funcionário a pensar na solução de problemas internos ou externos, podendo criar uma rede de apoio às tomadas de decisões com os próprios colaboradores do negócio. Através da criação de programas para treinamentos do quadro de funcionários, é possível fazer um diagnóstico de quais setores devem ser melhorados dentro da empresa e quais profissionais se enquadram para isso. Afinal, pessoas capacitadas geram resultados exorbitantes, superando assim a concorrência. Ao passo que a empresa faz investimentos nos funcionários para vencer a concorrência, a empresa também pode fazer investimentos e aplicações em P&D, também para o próprio bem dos próprios funcionários, o que conduz ao funcionário a não querer sair da empresa por falta de incentivo de aperfeiçoamento.

3.1.6.4 Estratégia de Defesa: Pontos Fracos x Ameaças

Essa é a estratégia que apresenta o cenário mais crítico de todas as anteriores, embora tenha o objetivo de minimizar os impactos negativos que provocam os pontos de ameaças na empresa. Para tal, o empreendedor deve ter uma visão ampla de como solucionar problemas.

A seguir, estão descritas as ações de acordo com a estratégia de defesa.

- Investimento no quadro de funcionários: Se a empresa não tem uma *mão de obra qualificada específica* de pessoas para trabalhar com material sustentável e tem-se a ameaça de *possíveis competidores no ramo*, deve-se encontrar de imediato uma solução que qualifique seu quadro de trabalhadores, pois quando

uma empresa investe na qualificação do profissional, poderá estar investindo no lucro dela. O quadro de funcionários de uma empresa é o que a mantém. Investir nele pode ser a estratégia mais assertiva para essa problemática. Mas o grande problema de muitos administradores é manter a equipe sempre satisfeita e produtiva. Por isso, investir em treinamentos do quadro de funcionários pode diminuir o *turnover*² da empresa. Formar uma boa equipe de trabalho é uma missão que demanda atenção e cuidado da empresa. O *turnover* pode apresentar resultados negativos, como, por exemplo, em casos de demissões sucessivas que a empresa deve lidar com todas as despesas recorrentes. Como estratégia de plano de ação, recomenda-se que a empresa faça Pesquisas de Clima Organizacional, para assim avaliar a produtividade dos funcionários, saber se eles estão motivados e realizados com o serviço que presta à empresa, entender as expectativas dele dentro da empresa e identificar se há problemas internos que dizem respeito ao relacionamento entre funcionários;

- Investimento em fornecedores de regiões diferentes: Outro ponto que merece atenção é reter apenas um *único fornecedor de matéria-prima na região*. Se a empresa conseguir diversos parceiros, com valores diferentes, o risco de quando houvesse alguma *catástrofe [...] que comprometesse a durabilidade da madeira* seria menor. Uma estratégia para isso pode ser a implantação de parceiros em regiões diferentes;
- Substituir, na linha de produção, a mão de obra humana por tecnologia embarcada baseada em internet das coisas: Esse é um fator que está relacionado à política econômica da classe trabalhadora e que a empresa não pode deixar de contratar um funcionário devido ao salário que é alto, mas que mesmo assim a empresa continua precisando da execução do trabalho. A estratégia para minimizar o problema do *auto custo da mão de obra* pode ser a utilização da tecnologia como forma de substituição do trabalho braçal estritamente viável, de maneira a permitir a redução dos custos com salários dos profissionais, o aumento da produtividade e a diminuição do tempo, embora o investimento na tecnologia pode ser elevado. Mesmo assim, pode ser viável investir nela, já que nesse ponto o problema está relacionado a um efeito que é a *crise da economia brasileira*, algo que não se tem um controle palpável de minimização. Se uma crise econômica ocorrer no país, a empresa poderá ter outras ações resultantes, a saber: fazer empréstimos para viabilizar o negócio, cobrindo os custos de produção; baixar a produção, pois a empresa passa a produzir mais que a demanda; subir o preço dos produtos e, conseqüentemente, podendo acontecer reivindicações por partes dos trabalhadores por uma remuneração maior.

4 Considerações Finais

O Planejamento Estratégico é uma abordagem importante porque é possível definir os objetivos organizacionais, bem como analisar as condições externas e internas, fatores que comportam as decisões sobre o futuro da organização. Tais fatores deixam especificados onde o empreendimento pretende chegar e como se propôs a fazê-lo a partir do presente.

²Turnover é o termo usado no setor de Recursos Humanos de uma empresa para indicar a alta rotatividade de colaboradores, tanto pela admissão quanto pela demissão em determinado período de tempo.

Nesse contexto, foi diagnosticado que os desafios a serem enfrentados referem-se a propor um produto inovador na região, que apresenta uma boa qualidade e que seja de baixo custo. Assim, o que significa dizer que para este ramo o empreendedor deve ficar atento às possíveis mudanças do mercado e seguir as recomendações através dos planos de ações da empresa, procurando agir estrategicamente no mercado quanto às forças de índices mais alto.

Por conseguinte, concluiu-se, através da SWOT, um *Índice de Favorabilidade* ao modelo do empreendimento de 68,35%. Isso significa dizer que vale a pena promover ações de melhoria das forças e oportunidades, bem como realizar medidas de contenção das fraquezas e ameaças descritas na matriz. Considera-se, por fim, que a principal contribuição deste artigo reside na maneira estendida da Análise SWOT voltada ao contexto estratégico. O desenvolvimento do tema deste presente artigo permitiu à primeira autora articular conhecimentos que não foram aprofundados ao longo do curso de sua formação.

Referências

CHIAVENATO, I. *Empreendedorismo: dando asas ao espírito empreendedor*. [S.l.]: Editora Manole, 2004.

CHIAVENATO, I. *Iniciação à administração geral*. [S.l.]: Manole, 2009.

MACHADO, M. A.; GARRIDO, I. L. Exportar é o que importa! o caso de uma associação brasileira de fabricantes de móveis. *RAC-Revista de Administração Contemporânea*, Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, v. 21, n. 4, 2017.

REPÚBLICA, P. da. *LEI Nº 12.305*. 2010. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2010/lei/l12305.htm>. Acesso em: 10.09.2017.