



R

ENOVAR O MODELO DE NEGÓCIOS PARA SUSTENTAR A COMPETITIVIDADE: UMA EXPERIÊNCIA NO SETOR MOVELEIRO

Recebido: 19/02/2019

Aprovado: 05/06/2019

¹ Samuel Aguiar de Castro e Souza

² Adilson Caldeira



Resumo

O presente artigo descreve a intervenção realizada em uma empresa brasileira do setor moveleiro, com o propósito de promover o desenvolvimento de negócios a partir da criação de valor pela inovação na oferta de valor aos clientes. A experiência relatada resultou no estabelecimento de um novo modelo de negócio, contribuindo para o redirecionamento estratégico da empresa no mercado. A análise das atuais condições do ambiente competitivo possibilitou um diagnóstico para o delineamento de um novo modelo de negócios, caracterizado pela ampliação da oferta de valor aos clientes por meio da concepção mercadológica de criar valor com os consumidores (*market with*). Com tal orientação, propôs-se a criação de um *marketplace* que disponibiliza aos clientes, além dos produtos próprios da empresa, benefícios e produtos complementares, de modo a criar valor para o cliente pela comodidade no ato de compra. O compartilhamento da experiência possibilita expandir o conhecimento e, consequentemente, contribuir para o desenvolvimento de tecnologia de gestão, com potencial de replicação em situações equivalentes.

Palavras-chave: Criação de valor. Estratégia. Competição. Modelo de negócios. Canais de relacionamento.

¹Universidade Presbiteriana Mackenzie - UPM, São Paulo, (Brasil). E-mail: samuelsouza.ali@gmail.com
Orcid id: <https://orcid.org/0000-0003-0519-2390>

²Universidade Presbiteriana Mackenzie - UPM, São Paulo, (Brasil). E-mail: adilson.caldeira@mackenzie.br
Orcid id: <https://orcid.org/0000-0002-3285-7100>

RENEWING THE BUSINESS MODEL TO SUSTAIN COMPETITIVENESS: AN EXPERIENCE IN THE FURNITURE INDUSTRY

Abstract

This article reports the experience of a project aimed at restoring the competitiveness of a Brazilian furniture company and proposing strategies for its development, in order to innovate in offering value to customers, by reviewing the business model. The analysis of the current conditions of the competitive environment made possible a diagnosis for the design of a new business model, characterized by the expansion of the offer of value to the customers through the market conception of creating value with the consumers. With this orientation, it was proposed the creation of a marketplace that offers customers, in addition to the company's own products, benefits and complementary products, in order to create value for the customer for convenience in the act of purchase. Sharing the experience enables the expansion of knowledge and, consequently, contribute to the development of management technology, with the potential for replication in equivalent situations.

Keywords: Value creation. Strategy. Competition. Business model. Relationship channels.

INTRODUÇÃO

Empresas que conseguem se diferenciar dos principais concorrentes tendem a criar valor superior e obter vantagem competitiva em seu mercado. Uma das formas de lograr a conquista de vantagens competitivas está na capacidade de inovar em processos e produtos, ampliando a entrega de benefícios e soluções aos seus clientes.

Este relato descreve a experiência da MF³, uma empresa brasileira de produção e comercialização de móveis. Fundada há 30 anos e protagonista no mercado em que atua, a empresa se viu em situação de sucessivas perdas de participação no mercado por cinco anos seguidos. O faturamento geral da empresa em 2017 sofreu uma retração de 3% frente ao ano anterior, que já havia sido 16% inferior ao de 2015 e este 2% menor do que o de 2014.

O avanço da concorrência, mediante oferta de produtos similares a preços inferiores, despertou a atenção para a necessidade de revisão de custos para viabilizar o acompanhamento das novas condições competitivas. Constatou-se, então, significativa desvantagem em custos face à estrutura de operações da empresa. Com cerca de 300 empregados diretos, as operações eram extremamente verticalizadas em comparação com os principais competidores, que terceirizam grande parte da produção, de modo a manter os custos fixos em escala significativamente inferior.

Por outro lado, a preocupação em ofertar produtos de qualidade superior aos clientes justificava a internalização da operação para controle do esmero requerido. Tal cenário levou a repensar o *modus operandi* do negócio, vislumbrando inovar pela opção de um caminho menos convencional para a solução do problema, sem a necessidade de redução na estrutura produtiva. A alternativa seria buscar desenvolvimento no mercado pela diversificação e ampliação da carteira de clientes, promovendo ganhos de escala a partir da massificação das vendas, pela ampliação da quantidade de clientes.

O posicionamento estratégico de mercado tradicional, de priorizar as vendas de grandes lotes de produtos a um número relativamente restrito de clientes, foi revisto, com redirecionamento do foco à conquista e fidelização de clientes que compram em quantidades menores. O meio requerido para viabilizar o aproveitamento da oportunidade identificada consistia na gestão do relacionamento com os clientes, visando à ampliação da percepção de valor dos produtos ofertados por um público que até então não era visto como alvo das ações mercadológicas.

Assim sendo, este relato tem por objetivo descrever a intervenção realizada em uma empresa brasileira do setor moveleiro, com o propósito de promover o desenvolvimento de negócios a partir da criação de valor pela inovação na oferta de valor aos clientes. A experiência relatada resultou no estabelecimento de um novo modelo de negócio, contribuindo para o redirecionamento estratégico da empresa no mercado.

O projeto foi elaborado com base no método de resolução de problemas organizacionais e exploração de oportunidade proposta por Marcondes, Miguel, Franklin e Perez (2017), segundo os quais

³ O nome original da empresa foi disfarçado, adotando-se o nome fantasia MF.

um trabalho de aplicação prática, como o que aqui se descreve, distingue-se de estudos acadêmicos que visam prioritariamente a ampliação do conhecimento teórico, mas não dispensa fundamentação científica para a proposição de soluções de problemas e identificação de oportunidades.

Seguindo tal proposta, combinada à que sugerem Biancolino, Kniess, Maccari e Rabechini (2012), optou-se por estruturar o texto de modo a apresentar, nos tópicos seguintes, uma incursão pelos principais conceitos que referenciam o trabalho, a descrição dos procedimentos metodológicos, o contexto e a realidade investigada, com a descrição das características da empresa, seu negócio e seu mercado, seguida do entendimento da situação, a partir das oportunidades e problemas identificados. Na sequência, descrevem-se o diagnóstico realizado e a intervenção proposta e efetuada. Discutem-se, então, os resultados obtidos e as contribuições proporcionadas pela execução do projeto.

REFERENCIAL TEÓRICO

Em alinhamento ao objetivo central do trabalho, buscou-se aporte teórico-conceitual na literatura especializada, para a fundamentação das ações recomendadas à empresa. Construiu-se, assim, o referencial teórico composto de duas seções. Na primeira, são apresentados conceitos relativos a estratégias de desenvolvimento de negócios considerando os elementos que resultam em vantagens competitivas. A segunda aborda conceitos e reflexões referentes à criação e oferta de valor, culminando com a apresentação de modelos de negócios e seu papel na concretização da oferta de valor pela empresa.

Competição e processos de construção de vantagem competitiva

Destacando a importância de conferir às organizações condições favoráveis de competição, Barney e Hesterly (2011, p. 4) definem a Administração Estratégica como um conjunto sequencial de análises e escolhas que podem aumentar a probabilidade de uma empresa escolher uma estratégia que gere vantagens competitivas”. Os mesmos autores propõem o processo segundo o qual essas análises e escolhas são estabelecidas, destacando a importância de realizar a análise interna e externa a partir do entendimento da missão e objetivos das organizações.

Johnson, Scholes e Whittington (2011) sugerem que o processo envolve a análise das possíveis ameaças e oportunidades encontradas no ambiente externo, com ênfase no mercado em que a empresa atua, identificando, a seguir, os aspectos estruturais internos demandados para a concretização da oferta e entrega do que os clientes necessitam e desejam, com mais efetividade do que os concorrentes. Tal exercício possibilita interpretar se há necessidade de adaptações para a criação de diferenciais competitivos.

Johnson et al. (2011) sugerem a denominação do processo como “análise TOWS”, um acrônimo constituído pelas iniciais de quatro elementos analisados expressos no idioma inglês, quais sejam: Threats (Ameaças), Opportunities (Oportunidades), Weaknesses (Fraquezas) e Strengths (Forças). A denominação se baseia na sequência em que esses elementos são analisados: primeiramente, identificam-se, no ambiente externo, Ameaças e Oportunidades, para, a seguir, olhar para dentro da

organização e definir os aspectos considerados como Forças ou Fraquezas. O resultado da análise pode proporcionar a formulação de estratégias destinadas a aproveitar as oportunidades, bem como mitigar o efeito das ameaças, com o uso das forças e eliminação das fraquezas.

A essência do processo reside na busca pela vantagem competitiva, que Vasconcelos e Cyrino (2000) dividem em dois eixos: O primeiro se refere à vantagem competitiva determinada pelo ambiente externo, em função da dinâmica de mercado, bem como a própria estrutura da indústria; o segundo considera que a vantagem decorre de fenômenos internos.

Wagner III e Hollenbeck (2017) destacam o poder de influência das ações gerenciais na vantagem competitiva. Ações no nível micro-organizacional - que envolvem o processo decisório, a criatividade e a satisfação das pessoas no ambiente de trabalho-, no nível meso-organizacional - em que se evidenciam a eficácia do trabalho em equipe e a liderança nas relações interpessoais intra-organizacionais -, e no o nível macro-organizacional – abrangendo aspectos estruturais e culturais que configuram o desempenho organizacional. Segundo essa ótica, a qualidade da ação gerencial é considerada um fator determinante para a construção de vantagens competitivas.

Nesse contexto, vantagem competitiva consiste nas ações capazes de gerar valor econômico superior aos concorrentes, ou seja, oferecer um benefício percebido maior a um custo inferior, ou, ainda, um benefício tão diferenciado que justifique um custo superior. Barney e Hesterly (2011) consideram que o desempenho superior ao dos concorrentes pode ser alcançado por diferentes estratégias, como as de diferenciação de produto, liderança em custo, ou cooperação entre empresas para a integração de benefícios e criação de valor superior aos clientes.

Prahalad e Ramaswamy (2004) alertam para o fato que há empresas adotando estratégias para se diferenciar e proporcionar vantagem competitiva por meio da interação com os consumidores, ouvindo-os na estruturação do negócio e oferta de produtos e serviços. O tópico seguinte discute meios adotados para a criação de valor como diferencial que conduz a vantagens competitivas

Criação de valor e modelos de negócios

A literatura aborda a criação de valor como um princípio que abrange todo o sistema organizacional. Magreta e Stone (2002) destacam que a criação de valor representa um fenômeno que permeia esse sistema desde o acesso à aquisição de recursos adquiridos de agentes externos, passando pelo processamento, estendendo-se às saídas dos produtos e serviços e os respectivos resultados alcançados. Ou seja, em todas as etapas realizadas, desde a entrada de insumos até o retorno obtido com seu processamento, cria-se valor.

Castañeda (2013) observa que a criação de valor ocorre sob distintos enfoques. Além do valor percebido pelos clientes em decorrência das ações de marketing, pode-se criar valor econômico, operacional e social. Ou seja, além da criação de valor para o consumidor, é possível fazê-lo para outros grupos de interesse, tais como empregados, acionistas, e a própria sociedade. Empregados são favorecidos quando encontram condições favoráveis, em termos de qualidade de vida e remuneração.

Criar valor para os acionistas, de acordo com Antonik e Muller (2017), significa oferecer retorno sobre o capital investido, fluxo de caixa e valor econômico agregado que sejam mais favoráveis do que outras opções de investimentos. Ainda segundo Castañeda (2013), a sociedade, por sua vez, é beneficiada pelo recolhimento justo dos impostos devidos, de modo a promover desenvolvimento econômico comunitário.

Quando se direciona o foco ao mercado consumidor e ao valor por ele percebido, não se cria valor com uma única atividade, mas com um conjunto de tarefas e fluxos de informação entre a empresa e seus *stakeholders*. A diferenciação em produtos, serviços e processos pode ser considerado um agente de influência no processo de criação de valor superior para os clientes (Yanaze, 2006). Mas a percepção de valor, em decorrência da oferta diferenciada, requer um posicionamento claro, distinto e desejável na mente dos consumidores-alvo (Kotler e Armstrong, 2015).

Prahalad e Ramaswamy (2011) argumentam que há uma visão tradicional que considera consumidores e empresa em diferentes papéis na concepção de um produto e na criação de valor. A empresa deve desenvolver os processos de e canais de relacionamento com o consumidor, considerado apenas como um destinatário do valor criado. Identificam-se, porém, novos comportamentos do consumidor na atualidade, que está cada vez mais conectado, informado e ativo, com demanda por maior interação entre consumidor-empresa, em busca de ações conjuntas de criação, ou seja, de co-criação de valor.

Normann e Ramírez (1993) entendem que a co-criação de valor envolve a mobilização dos consumidores para criarem valor para eles próprios, favorecendo as iniciativas das empresas em reconfigurar os canais de relacionamento e sistemas de negócios. Como resultado, nota-se uma crescente preocupação com a participação conjunta de toda a cadeia produtiva no processo de criação de valor. Nesse sentido, Pacheco (2017, p. 251) afirma que “as empresas passaram a criar valor com os consumidores, uma filosofia *market with*, em vez de apenas desenvolver ofertas para os consumidores”.

Como meio para que se materialize a oferta de valor aos clientes, a definição do modelo de negócios de uma empresa contempla o detalhamento de como se estrutura a organização internamente para fazer frente às demandas do mercado para o qual se pretende ofertar valor. Segundo Johnson, Kagermann e Christensen (2015, p. 2), “poucas empresas entendem bem seu modelo de negócios. Não sabem, portanto, quando é possível explorar o *core business* e quando o sucesso exige um novo modelo de negócios”. Os mesmos autores sustentam que um modelo de negócios “consiste de quatro elementos interligados que, juntos, criam e proporcionam valor: 1º) proposta de valor ao cliente; 2º) fórmula do Lucro; 3º) principais recursos; 4º) principais processos” (Johnson, Kagermann e Christensen, 2015, p. 3). Essa concepção considera que gerar valor para o cliente significa ajudá-lo a executar um trabalho importante, resolvendo um problema fundamental que precisa de solução.

Em abordagem convergente, Osterwalder e Pigneur (2011) sugerem que a construção do modelo de negócios principie pela definição da oferta de valor e dos segmentos de clientes aos quais essa oferta se destina. Com essa definição, devem-se, então, identificar os canais de relacionamento e de

distribuição e as fontes de receita. Para complementar as escolhas que compõem a fórmula de lucro, devem-se idealizar os aspectos estruturais da operação, o que envolve as atividades, recursos, parcerias-chave, e os consequentes custos envolvidos.

De acordo com tais proposições, é possível perceber que a concepção do modelo de negócios é um meio importante para definições para a criação e oferta de valor para o consumidor e outros grupos de interesse, conforme se discutiu anteriormente. As visões consideradas nesta seção compõem o modelo conceitual que balizou a intervenção realizada no presente projeto. Conforme se relata adiante, as estratégias adotadas para a criação de valor no caso em pauta levam em consideração a reformulação da oferta de valor do negócio em função do potencial de criação de valor conjunto, pela interação de diferentes agentes do processo, com foco nos benefícios gerados a diferentes *stakeholders*.

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para a realização do trabalho, adotou-se o processo que Marcondes *et al.* (2017) descrevem como Projeto de Solução de Problemas Empresariais/Aproveitamento de Oportunidades (PSPE/AO). O método propõe um roteiro com foco na solução de problemas empresariais (*Business Problem Solving*), baseado no que segue: a) metodologia adotada em cursos de pós-graduação em Administração da Universidade Eindhoven da Holanda (Aken, Berends, & Bij, 2012);

b) metodologia utilizada em consultoria de planejamento de soluções organizacionais. (Vandenbosch, 2003).

O foco do processo se concentra na melhoria do desempenho, de uma unidade de negócio, área ou setor da empresa, com o propósito de contribuir para melhorar a produtividade interna e obter vantagem competitiva.

O processo adotado principiou pelo entendimento do problema. A seguir, procedeu-se à análise e diagnóstico. Elaborou-se, então a proposta de solução dos problemas identificados para viabilizar o aproveitamento da oportunidade. Na sequência, idealizou-se um plano de ação, e iniciou-se a intervenção. Como passos finais, iniciou-se a fase de avaliação e a formalização das decisões resultantes, que compuseram o relatório final, que contempla a descrição da experiência apresentada nos tópicos seguintes.

CONTEXTO E REALIDADE INVESTIGADA

Considerado privilegiado pela abundância da oferta de madeira certificada ou reflorestada, o Brasil se destaca no cenário internacional na fabricação de móveis de madeira (Almeida, 2017). Significativamente representado por uma diversidade de *players*, com predomínio de empresas de pequeno e médio portes com gestão familiar (Prado & Lorenzo, 2011).

A MF, uma empresa de origem genuinamente brasileira, foi fundada em 1988. Sediada, desde então, no interior do Estado de São Paulo, onde se encontra sua planta produtiva, fabrica e comercializa móveis domésticos e para comércios de alimentação. Tradicionalmente, a empresa tem como proposta de valor

a qualidade e durabilidade dos produtos, que se dividem em duas categorias: gabinetes para cozinha e banheiro, e mesas e cadeiras em madeira, dobráveis, utilizadas em bares e restaurantes.

Atendem-se a três segmentos de clientes. Os potenciais consumidores de gabinetes são pessoas das classes C e D, que encontram a marca nas lojas de materiais de construção, sendo estas os clientes diretos da empresa, visto que ela não criou um mecanismo de venda ao consumidor final. Mesas e cadeiras são vendidas diretamente a pequenas empresas do mercado de bares e restaurantes, que compram em pequenas quantidades para equipar seus ambientes comerciais. Esses produtos também são adquiridos, em grandes lotes, por empresas que os personalizam e oferecem a seus parceiros e clientes, tais como companhias de bebidas, que os disponibilizam aos bares e restaurantes que representam suas marcas.

No início do projeto, a empresa detinha 16,7% de *share* no segmento de mesas e cadeiras dobráveis e 1,6% no segmento de gabinetes, inferiores ao que possuía cinco anos antes. Pelas dimensões do mercado, o potencial de crescimento no volume de negócios revelou-se expressivo, não somente pela recuperação de *share*, mas também pela exploração de oportunidades ainda não aproveitadas.

Tipicamente familiar, a empresa é administrada por seus fundadores e por representantes da geração sucessora. A visão estabelecida e divulgada interna e externamente pela empresa, por meio de sua página na internet, é: “Ser genuinamente a melhor no mercado e ter o grande prazer de tê-lo como cliente”. Entre os principais valores da empresa estão a “sustentabilidade econômica, social e ambiental, como condição de desenvolvimento, atuação composta por clareza, visibilidade, competência, flexibilidade e capacidade de adaptação diante de mudanças”. Também são considerados valores: “Pessoas respeitadas, valorizadas, comprometidas, criativas, capazes e inovadoras compõem a equipe de trabalho”.

Constatou-se, no início do projeto, que os gestores buscavam soluções para o desenvolvimento dos negócios que tinha como principal oferta de valor a qualidade superior dos produtos. O modelo de negócio vigente indicava a opção de recorrer a canais de relacionamento e de distribuição comuns a diferentes segmentos de clientes. Dentre eles, uma página convencional na internet, com dados da empresa e seus produtos.

Para o grupo de clientes que compram os gabinetes, o canal de venda se dá em lojas de materiais de construção. Para outro grupo, composto por bares e restaurantes, há uma equipe interna de vendas para realizar o atendimento e faturamento. As entregas são realizadas com veículos próprios e personalizados. É comum a participação em feiras e exposições, um canal que promove a marca e gera vendas. Os mesmos canais se aplicam ao relacionamento com clientes que realizam compras em larga escala, considerados os grandes compradores. Além desses aspectos comuns, há o relacionamento multifacetado, em relação aos perfis específicos de determinados grupos de clientes: o relacionamento comercial com distribuidores de materiais de construção, intermediários das vendas de gabinetes, é feito por telefone e pela equipe de vendas, enquanto o consumidor final é atendido pela equipe mesma apenas para a indicação de onde encontrar o produto. No caso dos produtos dobráveis para utilização em bares e restaurantes, as vendas são diretas, em contato pessoal, por telefone ou correio eletrônico entre equipes de vendas e de compras. O mesmo ocorre com compradores de grande porte, com o diferencial de que o relacionamento é dedicado, diretamente entre gestores comerciais de ambas as partes.

Conhecidos os principais meios pelos quais a empresa se relaciona com o mercado, procurou-se interpretar os aspectos considerados passíveis de melhoria da eficácia dese processo, conforme se apresenta nos tópicos seguintes.

DIAGNÓSTICO

O contexto observado e conhecido a partir de interação com os gestores do negócio revelaram que a principal preocupação recaía na necessidade de uma recuperação de competitividade. O quadro observado recomendava o estabelecimento dos prováveis cenários futuros para a operação. Com base nas recomendações procedimentais de Johnson, Scholes e Whittington (2011), efetuou-se a análise das possíveis ameaças e oportunidades encontradas no ambiente externo, com ênfase no mercado em que a empresa atua. Simultaneamente, procurou-se identificar quais as características internas requeridas para ofertar e entregar aos clientes o que necessitam e desejam, com mais efetividade do que os concorrentes, bem como a necessidade de adaptações para a criação de diferenciais competitivos.

O aumento de participação no mercado já atendido, além do desenvolvimento de novos mercados, requeria a formulação de estratégias em que se consolidasse o engajamento dos participantes da equipe gestora da organização. Com esse propósito, realizou-se um processo de identificação e interpretação das tendências futuras com a participação do diretor principal da empresa e de seu estafe estratégico, além de um representante do setor de vendas, um do setor de produção e um do departamento administrativo. Principiou-se por uma análise do desempenho de vendas por linha de produto nos últimos anos. Constatou-se um preocupante declínio na linha que representa a maior fonte de receitas da empresa, que é a de gabinetes. Em contrapartida, a linha de mesas e cadeiras dobráveis apresentou evolução, o que se visualiza no Quadro 1.

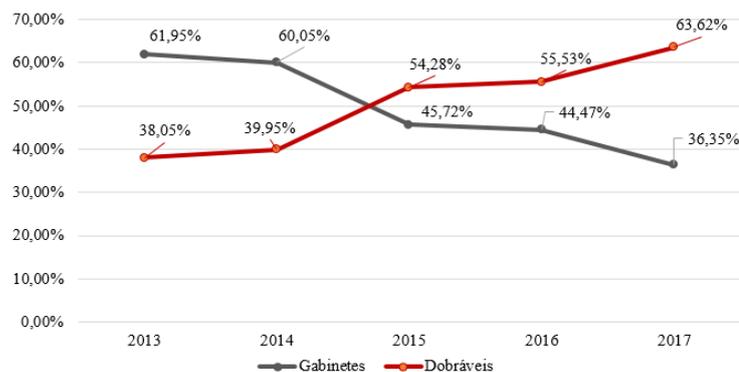
Quadro 1. Vendas anuais por linha de produtos

Linha	2013	2014	2015	2016	2017
Gabinetes	R\$ 15,8	R\$ 16,4	R\$ 12,2	R\$ 10,0	R\$ 7,9
Evolução		4%	-26%	-18%	-21%
Dobráveis	R\$ 9,7	R\$ 10,9	R\$ 14,5	R\$ 12,5	R\$ 13,9
Evolução		12%	33%	-14%	11%

Fonte: Elaborado pelos autores, a partir dos dados da empresa.

Conseqüentemente, ocorreu uma inversão no *share* produtivo da empresa, conforme ilustra a figura 1.

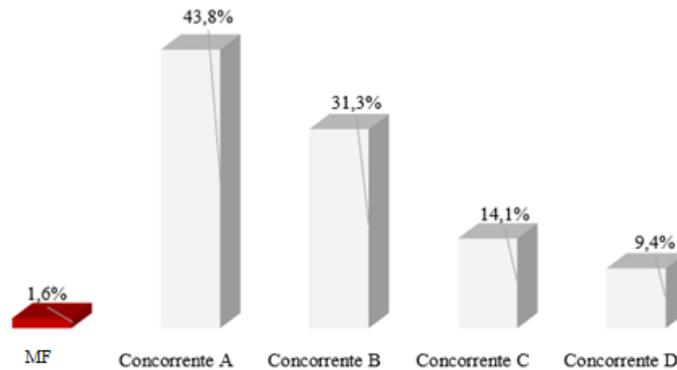
Figura 1. *Share* de Produção da Empresa



Fonte: Elaborado pelos autores, a partir de dados cedidos pela empresa.

A empresa comercializa, atualmente, 5 mil gabinetes por mês. Nesse segmento, quatro concorrentes, juntos, detêm 98,4% do mercado, de modo que resta à MF apenas 1,6% de participação, conforme ilustrado na Figura 2.

Figura 2. *Share* de Mercado no segmento de gabinetes



Fonte: Elaborado pelos autores

Com o crescimento experimentado nos últimos cinco anos, a empresa ampliou sua participação no segmento de mesas e cadeiras dobráveis para 16,7%, restando aos concorrentes 83,3% do mercado. Os números revelam, portando o potencial e ampliação desse *share*. Como oportunidade e considerar. A capacidade produtiva atual associada à possibilidade de aumentar a participação no segmento de gabinetes possibilita diversificar a carteira de clientes, deixando de se restringir a distribuição via comércio varejista para a vender diretamente ao consumidor final. Além do aumento de vendas, a margem de contribuição do produto é potencialmente maior, assim como a percepção de valor pelo cliente.

Para a compreensão do comportamento do mercado, efetuou-se pesquisa com potenciais consumidores, suas demandas, se estão sendo supridas, bem como a viabilidade de ofertar um canal efetivo de vendas, buscando o entendimento se há criação e entrega de valor. Apurou-se que 60% do público pesquisado declara que encontra dificuldade para encontrar e comprar produtos e equipamentos nos atuais pontos de venda, sendo que praticamente a totalidade desse público (cerca de 99%) possui o hábito de compra pela internet.

Os *sites* de compras (*e-commerce* e *marketplace*) constituem meios utilizados para pesquisas, que, muitas vezes resultam em compras, sinalizando a oportunidade, não apenas para vendas de produtos, mas para conexão e relacionamento direto. Cerca de 49% dos respondentes declaram comprar utilidades domésticas para uso pessoal (como gabinetes para banheiro e cozinha) pela internet, enquanto 20% afirmam que talvez o fizessem, como potenciais clientes, contra 31% que não se declaram propensos a esse hábito de consumo.

No caso de empresas, quando questionadas sobre se pesquisariam informações e comprariam equipamentos e utensílios pela internet, 89% responderam afirmativamente, enquanto 11% declararam que não o fariam. A maioria dos participantes – 81% –, consideram útil encontrar, em um único *site* na

internet, diversos produtos e fornecedores de decoração e móveis. Dentre os motivos que levam os clientes potenciais a comprar pela internet, destacam-se a comodidade (38%), variedade de produtos (22%), agilidade (19%) e segurança (18%).

Em complemento aos dados obtidos na pesquisa, o estudo Webshoppers (2018) revela que 55 milhões de pessoas efetuaram ao menos uma compra pela internet em 2017, projetando uma média anual da ordem de 60 milhões para os anos seguintes.

O mesmo estudo constata que os *marketplaces* movimentam anualmente cerca de R\$ 73 bilhões, evidenciando as dimensões das oportunidades de negócios presentes nesse canal. Assim, considerou-se que a construção de uma operação com características de *marketplace* é uma alternativa potencialmente favorável ao desenvolvimento dos negócios. Para esse fim, considerou-se a possibilidade de parcerias para a oferta de produtos que sejam complementares ou relacionados aos bens comercializados pela MF. Essa cooperação tende a proporcionar ganhos a todos os envolvidos, sejam eles a organização, os clientes e as empresas parceiras que utilizarem os canais da MF para aumento de seu *target*.

A proposta confere aos parceiros a possibilidade de co-criação de valor, que, segundo Ramaswamy (2011, p. 195), é um “processo pelo qual o valor mútuo é expandido em conjunto [...]” e o que a direciona é “envolver as pessoas para criar experiências valiosas em conjunto e simultaneamente reforçando a economia de rede”. Associando esse conceito à proposta de Normann e Ramírez (1993), de que a co-criação de valor envolve a mobilização dos consumidores para criarem valor para eles próprios, requerendo a reconfiguração dos relacionamentos e sistemas de negócios da organização e a produção conjunta, o que se observa quando parceiros se unem para oferecer produtos em um único local, para a conveniência dos compradores.

Os aspectos identificados análise, considerados em conjunto, levaram à construção do Quadro 2, estruturado com base no modelo proposto por Johnson et al. (2011), apresentado anteriormente no Referencial Teórico.

Quadro 2. Oportunidades, ameaças, forças e fraquezas identificadas pelos gestores

Oportunidades	Ameaças
Absorção de prática de mercado, para ampliação de canais de vendas.	O mercado concorrente é caracterizado pela informalidade, o que torna difícil e injusta a competição mercadológica.
Expansão de mercado, com a identificação de mercados externos e players externos para parceria.	Ocorrem alterações esporádicas nos custos dos insumos produtivos, que muitas vezes precisam ser absorvidas pela empresa, sem repasse ao consumidor.
	Fechamento de mercados externos (devido possível penalização fiscal aos produtos produzidos nacionalmente e exportados)
Forças	Fraquezas
Os recursos físicos e tecnológicos são modernos, e que atualmente não são utilizados em seu potencial.	Ausência de CRM estruturado, onde se pensa principalmente no pós-venda
Ambiente favorável ao crescimento, com equipe dedicada e disposta à inovação e desenvolvimento.	O desempenho nas redes sociais pode ser melhor, e gera mais engajamento e retorno em vendas.
	Planos estratégicos de médio e longo prazos não enraizados na cultura.

Fonte: Elaborado pelos autores, com base em Johnson et al. (2011)

Também com base no método proposto por Johnson et al. (2011), procedeu-se à idealização de estratégias que possibilitarão aproveitar as oportunidades, bem como mitigar o efeito das ameaças, com o uso das forças e eliminação das fraquezas. A partir do cruzamento desses quatro aspectos, como se apresenta no Quadro 3, formularam-se quatro estratégias.

Quadro 3. Estratégias formuladas

	Forças	Fraquezas
Oportunidades	Estratégia 1: Criar plataforma virtual de vendas.	Estratégia 2: Criar canal de relacionamento direto com clientes e oferta de soluções oriundas das informações coletadas nesse relacionamento.
Ameaças	Estratégia 3: Mostrar ao cliente que a empresa está presente em diversos canais e tem interesse em sua opinião.	Estratégia 4: Firmar parceria com empresas de logística.

Fonte: Elaborado pelos autores, com base em Johnson et al. (2011)

Decorrente da combinação de oportunidade com forças identificadas na análise, a Estratégia 1 envolve a criação de plataforma virtual de vendas, que amplia a oferta de valor, e os canais de vendas, visando a conferir à empresa melhores condições para aumento de faturamento e participação de mercado, além de estabelecer parcerias com players de sua cadeia de suprimentos e expandir o território de atuação. Combinando oportunidade com pontos a serem fortalecidos, a Estratégia 2 é criar canal de relacionamento direto com clientes, e oferta de soluções oriundas das informações coletadas nesse relacionamento. Consideradas as ameaças enfrentadas combinadas com pontos fortes do negócio, formulou-se a Estratégia 3, que aproximar-se do cliente por meio de diversos canais e demonstrar interesse em sua opinião, buscando valorizar a imagem da empresa. Reconhecendo que há aspectos a melhorar na estrutura logística do negócio, concomitantemente com as ameaças identificadas na análise, propôs a Estratégia 4, de firmar parcerias com empresas de logística, para que o custo inerente ao processo seja diluído e o território de comercialização ampliado.

À luz da situação diagnosticada, se fez evidente para os gestores a necessidade de repensar e construir um novo modelo de negócio para a empresa, com nova forma de atuação e intensificação do uso de tecnologia de informação.

INTERVENÇÃO

Tendo por referência as proposições de Johnson, Kagermann e Christensen (2015) e Osterwalder e Pigneur (2011), a intervenção envolveu a redefinição do modelo de negócios da MF. A nova concepção propõe ofertar não apenas os produtos tradicionalmente fabricados pelos canais convencionais de relacionamento.

A oferta, proposta e criação de valor passam a contar com a preocupação com inovação e sustentabilidade. Considera-se importante incorporar às características dos produtos a condição de que sejam produzidos com matéria-prima ecologicamente correta, com maquinário moderno e eficiente, com uso de canais que facilitam o consumo, amplia a oferta de soluções e benefícios, com produtos complementares aos seus, oriundos de parcerias firmadas por meio de alianças estratégicas.

Como ponto de partida e elemento inspirador do novo modelo de negócio, sugeriu-se a adoção de um enunciado de Missão, até então inexistente. Efetuou-se, então, uma rodada de sugestões entre gestores e colaboradores e chegou-se a um consenso quanto a adotar como Missão: “Entregar soluções em mesas, cadeiras e gabinetes aos nossos clientes, permitindo o desenvolvimento e a realização de sonhos de todas as pessoas que integram nossa história, clientes, colaboradores e a sociedade em nossa volta”.

Orientada por essa missão, a oferta de valor passa a intensificar a percepção de ganho de tempo por seus segmentos de clientes, incorporando ao modelo de negócios uma nova mentalidade mercadológica, inspirada na filosofia *market with*, sugerida por Pacheco (2017).

Um exemplo dessa mudança pode ser observado pelo fato de que no modelo anterior os gabinetes produzidos pela MF só ficavam à disposição do consumidor final em lojas que os revendem, enquanto o novo modelo estabelece que o cliente poderá pesquisar informações, locais de compra e até mesmo efetuar a compra diretamente da própria empresa em seu canal de vendas digital, que se caracteriza não apenas com um *e-commerce*, mas sim um *marketplace*, com a oferta de produtos complementares fornecidos por parceiros.

Os canais anteriormente utilizados pela empresa, tanto para o relacionamento, como para a venda e entrega dos produtos limitavam-se ao uso de uma frota própria de veículos, equipe interna de vendas, lojas parceiras, *site* da empresa e redes sociais, além de exposição dos produtos em feiras especializadas, o que restringia a abrangência geográfica de atuação.

No novo modelo, essa abrangência é significativamente ampliada, considerando-se, inclusive, a internacionalização dos negócios, o que se justifica principalmente quando se identificou como principais consumidores externos do produto moveleiro brasileiro, países como EUA, Reino Unido e Argentina. Diante disso, a empresa já estabeleceu um canal de vendas em Miami, Estados Unidos, com uma plataforma que aproxima os clientes da empresa, e participação em feiras internacionais na América do Sul.

Um canal que promoverá ainda maior percepção de valor aos clientes será a implantação da proposta do pós-venda, possível em função dos dados cadastrados dos consumidores. A valorização do esforço de compra, a transmissão da preocupação com o bem-estar e bom uso dos produtos da MF e de seus parceiros estratégicos aumentará o vínculo entre os consumidores e a empresa, auferindo condições favoráveis à retomada de liderança em vendas e em lembrança por parte do mercado consumidor.

O relacionamento continuará dedicado, principalmente aos grandes compradores, onde as vendas tendem ao concreto não apenas pela qualidade do produto, preços e prazos favoráveis, mas também pelo vínculo entre as partes. Porém, com a implantação da ferramenta digital para consumo, embora o relacionamento seja automatizado, é possível humanizá-lo, ocorre então valorosa interação entre comprador e vendedor, ao tirar dúvidas, e informar sobre características dos produtos, além claro, do contato pós-compra.

Com a implantação de alianças estratégicas, promove-se a variedade de oportunidades para as empresas que se utilizam dessa forma de atuação e que, no modelo de negócio proposto, origina a venda de produtos relacionados, ampliando as fontes de receita da MF e gerando benefícios recíprocos. Por conta da nova forma de atuação, os recursos e atividades chave para a empresa se modificam e ampliam, e é sendo essencial o recurso humano com contato e monitoramento direto ao consumidor virtual, principalmente a coleta de informações e a prospecção de clientes chave que possam interagir com a empresa, que aponte inovações e competitividade. Além disso, um recurso fundamental é o sistema de controle de vendas e receitas dos produtos parceiros vendidos na plataforma, criando um fluxo de caixa positivo e correto para as partes. O novo modelo requereu a criação de um comitê ou departamento de inovação, responsável pela reunião e tratamento de dados dedicados à inovação em produtos por meio da identificação de novas demandas. Essa área também buscará continuamente a ampliação das alianças estratégicas, a captura de novas empresas parceiras que utilizarão o *marketplace* da MF para geração de valor para todos os envolvidos. Alguns custos impactarão a estrutura financeira da empresa, como a gestão e manutenção da plataforma de vendas, os impostos inerentes, bem como as taxas e custos com transações comerciais, além de frete de produtos, e o *marketing* do novo canal mercadológico.

RESULTADOS OBTIDOS

Dentre as etapas do projeto já realizadas no momento em que este relato foi elaborado, figuravam a aplicação e disponibilização do instrumento adotado para a intensificação do relacionamento da empresa com seus clientes e fornecedores, cujo efeito propiciou a conquista de novos revendedores dos produtos fabricados. Os clientes passaram a interagir mais com a empresa, fato comprovado pela maior frequência e volume de contatos e acompanhado por meio de um novo processo de gerenciamento do relacionamento com os clientes.

No atual estágio, a plataforma de vendas vem gerando dados para o entendimento do perfil do consumidor, seu comportamento de compra e demais métricas que auxiliarão a empresa na elaboração de novas estratégias. Buscando ainda a geração de maior relacionamento e vínculo, a empresa está trabalhando com maior assiduidade o seu posicionamento nas redes sociais, e iniciou a produção de conteúdo no *site* da empresa, estreitando a comunicação com a comunidade em geral.

As ações que necessitam de maior alocação de capital financeiro, estão sendo aplicadas paulatinamente, pela escassez de recurso, mas não estão deixando de ser executadas, com projeção de execução total em curto prazo, como por exemplo, ocorrerá com o lançamento do *site* de vendas.

CONTRIBUIÇÃO TECNOLÓGICA-SOCIAL E CONSIDERAÇÕES FINAIS

A sobrevivência de uma empresa decorre de sua capacidade de adaptação às condições impostas pelo mercado. Em outras palavras, o sucesso nos negócios está condicionado a uma gestão direcionada para a interpretação das tendências do ambiente competitivo e consciência da necessidade de ofertar aos consumidores algo que proporcione a troca de valor, em que agentes de mercado possam realizar transações em que todos ganhem.

Segundo essa ótica, a capacidade de identificação de oportunidades e ameaças associada à competência para ter acesso e desenvolver recursos tecnológicos e de inovação são essenciais para a contínua adequação da estrutura pela qual se realizam negócios.

Estudos acadêmicos com foco em gestão apresentam efetivas contribuições ao se direcionarem à aproximação com o meio empresarial, fomentando o desenvolvimento de competências que habilitam empresários e gestores a promover o desenvolvimento dos negócios em que atuam.

Este relato documenta condições observadas em uma empresa que atua na produção e comercialização de móveis há cerca de trinta anos, com estrutura familiar de pequeno porte, um perfil comum a inúmeros outros negócios que atualmente atuam no mercado brasileiro. Ao proporcionar a revisão do modelo de negócios da empresa e propor estratégias para o seu desenvolvimento, o projeto aqui descrito resultou na ampliação das fontes de receita, elevação de *market share*, condições favoráveis à retomada de liderança de mercado, desenvolvimento de valor para a marca da empresa, além do estabelecimento de canais diversos de relacionamento com o mercado consumidor

Um trabalho que se dedica a descrever experiências de ações gerenciais dedicadas ao desenvolvimento de um negócio de proporções como estas age em prol de ganhos em eficiência e eficácia organizacional, materializando o potencial de criação de valor para o negócio. Paralelamente, a identificação de demandas e a proposta de integração de recursos, tecnologia, capacidades, processos, decisões e estrutura para o aproveitamento de oportunidades seguem além dos interesses exclusivos da empresa, expandindo a abrangência dos benefícios à sociedade como um todo, uma vez que o desenvolvimento econômico e social de uma comunidade é efeito da prosperidade dos negócios que nela se processam (Porter & Kramer, 2006).

Pela ampliação da eficiência e eficácia de um negócio, por meio de redução de custos, da otimização do aproveitamento de recursos e do fortalecimento de sua viabilidade econômico-financeira, é possível ofertar ao consumidor a opção de aquisições que satisfaçam suas necessidades e desejos, contribuindo para a evolução da qualidade de vida. Neste relato apresenta-se a experiência aplicada ao desenvolvimento da qualidade de gestão de uma empresa desafiada por condições semelhantes a tantas outras que cumprem o papel social de movimentar o sistema econômico, oferecer empregos e suprir bens e serviços essenciais ao público comprador. Espera-se, assim, contribuir com o exemplo que pode ser aplicado em outras organizações em situação análoga, de forma a inspirá-las em suas opções estratégicas para a promoção do desenvolvimento de seus negócios.

REFERÊNCIAS

Aken, J. V.; Berends, H.; Bij, H. V. D. (2012). *Problem-solving in organizations*. 2. ed. New York: Cambridge University Press.

Almeida, P.L. (2017). Relatório Brasil Móveis 2017: *Iemi lança dados do setor moveleiro*. Recuperado em 02 de novembro de 2017, de <http://www.emobile.com.br/site/industria/relatorio-brasil-moveis-2017/>.

Antonik, L. R.; Muller, A. N. (2017). *Avaliação de empresas para leigos*. Rio de Janeiro. Alta Books.

Biancolino, C. A., Kniess, C. T., Maccari, E. A., & Rabechini Jr., R. (2012). Protocolo para elaboração de relatos de produção técnica. *Revista de Gestão e Projetos*, 3(2), 294-307.

Castañeda, L. (2013). *As 25 tarefas incontornáveis do gestor de PME*. Lisboa Portugal. Leya.

Inteligência de Mercado. (2017). *Iemi aponta para crescimento do setor moveleiro*, 2017. Recuperado em 17 de março de 2018, de <http://www.iemi.com.br/iemi-aponta-crescimento-para-o-setor-moveleiro>.

Johnson, G.; Scholes, K. & Whittington, R. (2011). *Fundamentos da Estratégia*. Porto Alegre: Bookman.

Johnson, M. W.; Kagermann, H. & Christensen, C. M. (2015). Reinvente seu modelo de negócios. *Harvard Business Review*. Maio de 2015. Recuperado em 12 de julho de 2019 de <http://hbrbr.uol.com.br/reinvente-seu-modelo-de-negocios/>.

Kotler, P.; Armstrong, G. (2015). *Princípios de Marketing*. 15. ed. São Paulo: Pearson.

Magreta, J.; Stone, N. (2002) *O que é gerenciar e administrar*. Rio de Janeiro. Campus.

Marcondes, R.C.; Miguel, L.A.P., Franklin, M.A. & Perez, G. (2017). *Metodologia para elaboração de trabalhos práticos e aplicados: administração e contabilidade*. Recuperado em 21 de abril de 2018, de <http://up.mackenzie.br/stricto-sensu/administracao-do-desenvolvimento-de-negocios-profissional/>

Normann, R.; Ramirez, R. (1993). From value chain to value constellation: designing interactive strategy. *Harvard Business Review*, 71(4), 65-77.

Osterwalder, O. & Pigneur, Y. (2011). *Business Model Canvas*, Rio de Janeiro, Alta Books.

Pacheco, N.A. (2017). Produzindo a Oferta com o Consumidor: Estratégias para Co-criação de Valor e Marketing de Relacionamento. *Revista de Administração IMED*, 6(2), 251-261.

Porter, M.E.; Kramer, M.R. (2006). Estratégia e Sociedade: o vínculo entre vantagem competitiva e responsabilidade social nas empresas. In: Porter, M.E. (2009). *Competição*. Rio de Janeiro: Editora Campus/Elsevier, 437-510.

Prado, L.L. & Lorezo, H. C. (2011). A questão socioambiental nas empresas moveleiras do Polo de Votuporanga-SP, *G&DR*, 7(3), 27-51.

Prahalad, C. K.; Ramaswamy, V. (2004). Co-creation experiences: the next practice in value creation. *Journal of Interactive Marketing*, 18(3), 5-14.

Ramaswamy, V. (2011). It's about human experiences... and beyond, to co-creation. *Industrial Marketing Management*, 40(2), 195-196.

Vandenbosch, B. (2003). *Designing solutions for your business problems: a structured process for managers and consultants*. San Francisco: Jossey-Bass.

Vasconcelos, F. C.; Cyrino, A. B. (2000). Vantagem competitiva: os modelos teóricos atuais. *Revista de Administração de Empresas*, 40(4), 20-37.

Wagner III, J. A.; Hollenbeck, J. R. (2017). *Comportamento organizacional-criando vantagem competitiva*. São Paulo: Editora Saraiva.

Webshoppers 37ª edição (2018). Recuperado em 23 de maio de 2018, de <https://www.ebit.com.br/webshoppers>.

Yanaze, M. H. (2006). *Gestão de Marketing e comunicação*. Brasil. Saraiva.